



# GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

## ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO

JUAN CONTRERAS SEPÚLVEDA  
CONSULTOR

*Grupo Intercambio*

Lima- Perú  
Diciembre del 2006

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## RELACIÓN DE SIGLAS

RELACIÓN DE GRÁFICOS, CUADROS, RESÚMENES Y FORMATOS 5

PRESENTACIÓN 8

## CAPITULO PRIMERO 10

### ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA METODOLÓGICA?

1.1 ¿Qué encontraremos en esta Guía? 10

1.2 ¿Cómo llevar a cabo un Taller de desarrollo de productos financieros con enfoque de empoderamiento? 15

1.3 Aspectos previos.

## CAPITULO SEGUNDO 20

### ANÁLISIS DE LA ORIENTACION INSTITUCIONAL

2.1 Análisis de la orientación institucional 20

2.2 ¿Cómo analizar orientación institucional con relación al producto? 23

2.2.1 Análisis comercial del producto 23

2.2.2 ¿Cómo determinar los Puntos de Contacto del cliente con la institución? 25

2.2.3 Identificación de la demanda específica para cada Punto de Contacto 28

2.2.4 ¿Cómo analizar el perfil del promotor de crédito? 30

2.2.4.1 La perspectiva institucional 30

2.2.4.2 La perspectiva del cliente 31

## CAPITULO TERCERO 39

### ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DE LA DEMANDA

3.1 El marco conceptual y operativo 35

3.1.1 ¿Qué es el enfoque de género? 35

3.1.2 ¿Qué es el enfoque de empoderamiento? 35

3.1.3 Ejes claves en el empoderamiento 36

3.1.4 La dimensión del empoderamiento 37

3.2 El análisis del contexto 39

3.2.1	La mujer en el contexto de la microempresa	41
3.2.2	Comportamiento de la industria de la microfinanzas con relación a la mujer empresaria	41
3.3	Análisis de la competencia	44
3.3.1	¿Quiénes son nuestros competidores?	44
3.3.2	¿Qué debemos saber de nuestros competidores?	45
3.3.3	El punto de vista de nuestras clientes	49
3.3.4	Definición de estrategias	52
3.4	El enfoque desde la demanda	54
3.4.1	¿Cómo identificar el mercado potencial?	54
3.4.2	¿Cómo identificar la demanda desde el punto de vista del empoderamiento?	57
3.4.3	¿Cómo identificar las necesidades de mercado de enfoque de empoderamiento?	58
3.4.4	La recuperación de las expectativas	62
3.4.5	¿Cómo traducir los resultados a dimensiones de empoderamiento?	63
3.4.6	La elaboración de la Matriz de Análisis Cualitativo	64

## **CAPITULO CUARTO** **68**

### **DISEÑO DEL PRODUCTO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO**

4.1	Análisis del recurso humano	69
4.2	Análisis de la capacidad institucional	72
4.3	Análisis de la demanda de empoderamiento	74
4.3.1	Identificación de valores agregados al producto financiero	75
4.3.2	Presupuesto general	78
4.4	Características del producto	
4.4.1	Característica comercial del producto con enfoque de empoderamiento	80
4.4.2	Mercado objetivo donde se orientará el producto	83
4.5	Viabilidad financiera del producto	84
4.5.1	¿Cómo determinar los costos de aplicación de las actividades de empoderamiento?	85
4.5.2	¿Cómo determinar las proyecciones de los flujos de ingresos y los flujos de egreso?	88
4.5.3	¿Cómo determinar los gastos operativos?	89
4.5.4	¿Cómo determinar el flujo de caja?	89
4.5.5	¿Cómo efectuar el análisis de los índices económico- financieros del producto?	91
4.5.6	Estado de Ganancias y Pérdidas	93
4.5.7	Análisis de indicadores económico- financieros	93

## **CAPITULO QUINTO** **97**

### **PROTOTIPO DEL PRODUCTO**

5.1	Prototipo del producto	97
5.1.1	Procedimiento del prototipo	98
5.1.2	Prueba del Prototipo	99
5.1.3	Resultados	99

<b>CAPITULO SEXTO</b>	<b>102</b>
<b>MONITOREO DEL PRODUCTO</b>	
6.1 Monitoreo del producto	103
6.1.1 Procedimiento operativo para la aplicación del monitoreo	103
6.1.2 Fase Preliminar	105
6.1.2.1 Levantamiento de la Línea de Base	105
6.1.2.2 Definición del Plan de Actividades de Empoderamiento	113
6.1.2.3 Transferencia de resultados de la Línea de Base	114
6.1.2.4 Programación de Beneficios del Producto	115
6.1.2.5 Preparación del Lanzamiento del producto	117
6.1.3 Plan de Monitoreo	117
6.1.4 Aplicación de formatos de Control de Indicadores	120
6.1.5 Control de Beneficios del Producto	121
6.1.6 Nivel referencial o Test del Producto	123
6.1.7 Otros mecanismos participatorios para verificar los beneficios del Producto	125
6.1.8 Capacidad Institucional	126
6.1.9 Reacción de la competencia	126
6.2 Políticas de Seguimiento y Retroalimentación	129
<b>CAPITULO SEPTIMO</b>	<b>135</b>
<b>PLAN DE AJUSTES</b>	
7.1 Ajustes al producto	136
7.2 Aplicación de mejoras al producto	138
7.3 Plan de Identificación de Mejoras al Producto y/ o Procesos	140
7.4 Responsabilidades sobre el Plan de Ajustes	142
7.5 Cronograma de Implementación de las Actividades de Monitoreo	143
<b>CAPITULO OCTAVO</b>	<b>145</b>
<b>PLAN DE MARKETING</b>	
8.1 ¿Cómo llevar a cabo un plan de marketing?	146
8.2 Estrategia de marketing	147
8.3 Esquema global de un plan de marketing para el producto.	149
<b>APENDICE 1.</b>	<b>153</b>
<b>ORIENTACIONES DE POLITICA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA GUIA METODOLOGICA</b>	
<b>BIBLOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>157</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO METODOLÓGICO N° 1</b>	<b>158</b>
INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LOS FORMATOS	

<b>ANEXO METODOLÓGICO N° 2.</b>	<b>172</b>
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE LINEA DE BASE INSTITUCIONAL	
<b>ANEXO METODOLOGICO N° 3.</b>	<b>177</b>
FICHA DE LEVANTAMIENTO DE LINEA DE BASE CLIENTES	
<b>ANEXO METODOLOGICO N° 4</b>	<b>180</b>
CARTILLA DE APLICACIÓN PARA GRUPOS FOCALES. LINEA DE BASE	
<b>ANEXO METODOLOGICO N° 5</b>	<b>183</b>
CONTROL DE NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	
<b>ANEXO METODOLOGICO N° 6</b>	<b>185</b>
IDENTIFICACIÓN DE PARTICIPANTES EN GRUPOS FOCALES	

## RELACIÓN DE SIGLAS

<b>AC</b>	Auto cuidado
<b>ADIM</b>	Asociación de Desarrollo Integral de la Mujer
<b>ASOMIF</b>	Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas
<b>CCR</b>	Confianza y Control de sus Recursos
<b>CD</b>	Crédito diferenciado
<b>CE</b>	Crédito de Emergencia
<b>CRF</b>	Cambios en las Relaciones Familiares
<b>CSR</b>	Comité de Seguimiento y Retroalimentación
<b>EC</b>	Empresa crecen
<b>EdE</b>	Enfoque de Empoderamiento
<b>EdG</b>	Enfoque de Equidad de Género
<b>EMNV</b>	Encuesta de Medición de Nivel de Vida
<b>FIDEG</b>	Fundación Internacional para el Desafío Económico Global
<b>FODEM</b>	Fondo de Desarrollo de la Mujer
<b>IMF</b>	Instituciones Microfinancieras
<b>KI</b>	Capacitación Individual
<b>NCR</b>	Nivel de Control de los Recursos
<b>ON</b>	Otros Negocios
<b>OECD</b>	Organismo de Cooperación para el Desarrollo Económico
<b>PAC</b>	Programas de Alfabetización
<b>PEA</b>	Población Económicamente activa
<b>PP</b>	Pareja
<b>PPS</b>	Programas preventivos de salud
<b>PyME</b>	Pequeña y Microempresa
<b>PROMIFIN</b>	Programa de Fomento de Servicios Financieros para el pequeño productor de Nicaragua
<b>RA</b>	Redes de Asociaciones
<b>REDCAMIF</b>	Red Centroamericana de Microfinanzas
<b>RENMIFEG</b>	Red Nacional de Microfinancieras con Enfoque de Género
<b>SDE</b>	Servicios de Desarrollo Empresarial

## RELACIÓN DE GRÁFICOS, CUADROS Y FORMATOS

**Gráfico 1:** Flujo grama del procedimiento metodológico

**Gráfico 2:** Dimensiones del empoderamiento.

**Gráfico 3:** Formulación de estrategias frente a la competencia.

**Gráfico 4:** Esquema de análisis de la demanda.

**Gráfico 5:** Puntaje de la matriz cuantitativa.

**Gráfico 6:** Resumen del proceso metodológico.

**Cuadro 1:** Contenido de un Taller de Desarrollo de producto financieros con EdE.

**Cuadro 2:** Información general.

**Cuadro 3:** Cronograma del desarrollo de producto.

**Cuadro 4:** Cronograma de prueba piloto y lanzamiento del producto.

**Cuadro 5:** Lecciones y mejores prácticas en empoderamiento en servicios microfinancieros.

**Cuadro 6:** Ejemplo de Análisis Estratégico

**Cuadro 7:** Análisis Comercial del Producto

**Cuadro 7:** Presencia de la mujer empresaria en las microfinanzas en Nicaragua.

**Cuadro 8:** Estrategias de empoderamiento.

**Cuadro 9:** Ejemplo del Análisis del Plan Estratégico.

**Cuadro 10:** Identificación de puntos de contacto.

**Cuadro 11:** Determinación del perfil del promotor de crédito

**Cuadro 12:** Ejemplo de perfil del promotor de crédito.

**Cuadro 13:** Ilustración de consenso del perfil del promotor

**Cuadro 14:** Ilustración de consenso del Perfil del Promotor.

**Cuadro 15:** Presencia de la mujer empresaria en las microfinanzas en Nicaragua

**Cuadro 16:** Estrategias de empoderamiento

**Cuadro 17:** Ejemplo de análisis comercial del producto

**Cuadro 18:** Identificación de Puntos de Contacto

**Cuadro 19:** Ejemplo de Información dinámica de la competencia.

**Cuadro 20:** Visión de los clientes de las ofertas de servicios financieros y no financieros

**Cuadro 21:** Perspectiva desde el punto de vista de género

**Cuadro 22:** Síntesis del análisis a la competencia

**Cuadro 23:** Análisis del mercado por región

**Cuadro 24:** Distribución del empleo femenino por tamaño del establecimiento, Nicaragua 2002.

**Cuadro 25:** Ejemplo de Análisis de la Demanda.

**Cuadro 26:** Ejemplo de Resultados de Expectativas de Clientes.

**Cuadro 27:** Ilustración de Dimensiones de Empoderamiento versus la Demanda.

**Cuadro 28:** ESCALA DE CALIFICACIÓN

**Cuadro 30:** Factores de éxito en relación recurso humano: Capacidad actitudinal.

**Cuadro 31:** Matriz de factores de éxito en relación recurso humano: Destrezas.

**Cuadro 32:** Análisis de la capacidad institucional

**Cuadro 33:** Ejemplo de capacidad de destrezas.

**Cuadro 34:** Matriz Plan de Necesidades de Superación

**Cuadro 35:** Identificación de VA al producto de empoderamiento

**Cuadro 36:** Requerimientos, según dimensiones de empoderamiento

**Cuadro 37:** Matriz de Análisis Comercial del Producto

**Cuadro 38:** Características del producto

**Cuadro 39:** Identificación del Programa de Mejoramiento.

**Cuadro 40:** Costeo de actividades de mejoramiento del recurso humano y fortalecimiento institucional.

**Cuadro 41:** Costeo de actividades de Empoderamiento.

**Cuadro 42:** Supuestos generales.

**Cuadro 43:** Características de crédito.

**Cuadro 44:** Ejemplo de un Presupuesto.

**Cuadro 45:** Ejemplo de Flujo de Caja.

**Cuadro 46:** Índices económicos y financieros del Producto.

**Cuadro 47:** Estado de Ganancias y Pérdidas.

**Cuadro 48:** Ejemplo de Nivel de sostenibilidad.

**Cuadro 49:** Ejemplo de Punto de Equilibrio.

**Cuadro 50:** Ejemplo de VAN Financiero.

**Cuadro 51:** Línea de Base

**Cuadro 52:** Matriz de Línea de Base

**Cuadro 53:** Resultados según Grupos Focales

**Cuadro 54:** Matriz Plan de Actividades de empoderamiento

**Cuadro 55:** Matriz de Monitoreo

**Cuadro 56:** Resultado final de grupos focales

**Cuadro 57:** Localizaciones, prueba piloto.

**Cuadro 58:** Horarios de atención

**Cuadro 59:** Canales de distribución.

**Cuadro 60:** Controles de calidad en la distribución del producto.

**Cuadro 61:** Sistemas operativos.

**Cuadro 62:** Descentralización.

**Cuadro 63:** Control de riesgos.

**Cuadro 64:** Reacción de la competencia.

**Cuadro 65:** Matriz Integral de Indicadores

**Cuadro 66:** Registro de Mejoras

**Cuadro 67 :** Plan de ajustes.

**Cuadro 68:** Matriz de Plan de Identificación de Ajustes al Producto

**Cuadro 69:** Esquema global de un Plan de Marketing para el producto

**Resumen 1:** Marco conceptual y operativo.

**Resumen 2:** Análisis del contexto.

**Resumen 3:** Orientación institucional.

**Resumen 4:** Análisis de la competencia.

**Resumen 5:** Análisis de la demanda.

**Resumen 6:** Elaboración de producto financiero con EdE.

**Resumen 7:** Viabilidad financiera del producto.

**Resumen 8:** Análisis de la demanda.

**Resumen 9:** Plan de marketing.

**Resumen 10:** Monitoreo y evaluación.

**Formato 1.1:** Análisis estratégico.

**Formato 1.2:** Análisis comercial del producto.

**Formato 1.3:** Análisis comercial del producto.

**Formato 1.4:** Puntos de contacto.

**Formato 1.5:** Identificación del perfil del promotor u oficial de crédito.

**Formato 2.1:** Análisis de la competencia.

**Formato 2.2:** Análisis dinámico de la competencia.

**Formato 3.1:** Identificación de la demanda.

**Formato 3.2:** Traducción de los puntos de contacto en dimensiones de Empoderamiento.

**Formato 3.3:** Matriz de análisis cualitativo.

**Formato 4.1:** Matriz de factores de éxito en relación al recurso humano – Capacidad actitudinal.

**Formato 4.2:** Matriz de factores de éxito en relación al recurso humano. Destrezas /Capacidades.

**Formato 5.1:** Capacidad institucional para afrontar los puntos de contacto.

**Formato 5.2:** Aspectos específicos que deben ser superados en los puntos de contacto.

**Formato 6.1:** Costeo de actividades de mejoramiento del recurso humano e Institucional.

**Formato 6.2:** Costeo del actividades de empoderamiento.

**Formato 6.3:** Proyección de flujos de ingreso y de egresos.

**Formato 6.4:** Características del crédito de empoderamiento.

**Formato 6.5:** Estimación de gastos operativos.

**Formato 7.1:** Mercado objetivo donde se orientará el producto.

**Formato 7.2:** Características del producto.

## PRESENTACIÓN

El presente documento contiene los resultados del trabajo de consultoría llevado a cabo en la ciudad de Managua en Nicaragua en el mes de Mayo-Junio del 2005 por GRUPO INTERCAMBIO de Perú y el consultor Sr. Juan Contreras Sepúlveda, así como las últimas revisiones que se han incorporado como resultado del monitoreo de la prueba piloto de dos productos financieros con enfoque de empoderamiento que se ha llevado a cabo durante el año 2006.

PROMIFIN en convenio con RENMIFEG y FODEM plantean la necesidad de contar con una asesoría especializada en el desarrollo de productos financieros con enfoque de empoderamiento y para ello establecen la necesidad de llevar a cabo talleres que pongan en práctica la propuesta metodológica mediante el desarrollo de productos en calidad de pilotaje para dos instituciones miembros de la red: ADIM y FODEM. Como resultado de dichos talleres y del trabajo práctico de elaboración de los productos financieros, se elaboró una Guía de Procedimiento Metodológico con la finalidad de transferir estas experiencias a otras Instituciones Microfinancieras (IMFs) de Nicaragua.

El Enfoque de Equidad de Género (EdG) en el desarrollo económico y social no es un nuevo campo de interés, pues su discusión ya lleva casi dos décadas. Generalmente, este debate ha estado a menudo más dirigido hacia el nivel conceptual que hacia el nivel práctico. La experiencia sugiere que, siendo un tema transversal, el EdG y los conceptos relacionados de igualdad de género y empoderamiento de la mujer no son fáciles de abordar y confinar a un campo de interés particular, y por tanto, con frecuencia han resultado difíciles de aplicar y traducir en formatos y acciones operacionales en las microfinanzas y Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para la Pequeña y Microempresa (PyME).

Cómo hacer operacional el EdG y abordarlo específicamente en el marco de la prestación de servicios empresariales para la PyME, ha sido el eje central de trabajo de GRUPO INTERCAMBIO desde hace más de un quinquenio. Producto de las reflexiones y la identificación de las mejores prácticas con enfoque de género en América Latina, GRUPO INTERCAMBIO ha desarrollado la presente metodología de desarrollo de producto financieros con enfoque de empoderamiento.

Basado en criterios flexibles y fácilmente comprendidos, el fundamento metodológico se adapta a diversos escenarios regionales y permite a los participantes ser actores directos en su proceso de implementación y desarrollo. Así, el Taller de Managua, con la presencia activa de ocho instituciones que conforman la Red Nacional de



Microfinancieras con Enfoque de Género (RENMIFEG), ha sido partícipe del proceso de elaboración de dos productos financieros con Enfoque de Empoderamiento, de tal forma que la Guía Metodológica que se presenta tiene el aval de la práctica concreta de las mencionadas IMFs nicaragüenses y la opinión de sus clientes. Adicionalmente, cabe añadir que varias pautas ofrecidas en la Guía se basan en la experiencia de campo desarrollada con ADIM y FODEM con el proceso de elaboración del producto financiero con Enfoque de Empoderamiento (EdE).

La Guía Metodológica tiene por finalidad servir de instrumento para transferir la experiencia de cómo elaborar un producto financiero con EdE. La Guía se ha estructurado en nueve etapas, conforme se podrá apreciar más adelante en los Aspectos Metodológicos. Está dirigida a todas aquellas IMFs que desean incorporar en sus objetivos institucionales la perspectiva de empoderamiento, que, en nuestra conceptualización, ofrece una oportunidad única para mejorar la imagen pública y capacidad institucional a convertirse en verdaderos socios financieros para mujeres empresarias.

Finalmente, deseamos expresar nuestros sinceros agradecimientos a PROMIFIN por haber confiado en nuestra propuesta; a RENMIFEG, por su participación en los talleres llevados a cabo; y, a ADIM y FODEM, por su calidad de instituciones pilotos en la aplicación de la metodología y el apoyo prestado para su realización.

**GRUPO INTERCAMBIO**  
Lima, diciembre de 2006



# CÓMO USAR ESTA GUÍA METODOLÓGICA

- ¿Qué encontraremos en esta guía?
- ¿Cómo llevar a cabo un taller de desarrollo de productos financieros con enfoque de empoderamiento?

## 1.1 ¿QUÉ ENCONTRAREMOS EN ESTA GUÍA?

- Un **procedimiento paso a paso** que explica la forma de desarrollar un producto financiero con enfoque de empoderamiento. Esto es, un procedimiento metodológico que vincula una concepción teórica, un proceso, el uso de técnicas e instrumentos.
- Una **propuesta de talleres participativos** que garantiza resultados consensuados, la posibilidad de cruzar opiniones, enfrentar perspectivas diferentes y ser actor en las dinámicas de investigación de campo.
- Una forma de llevar a cabo **el trabajo de campo** para garantizar la calidad de la información obtenida y su utilidad para los objetivos de la metodología.
- Un conjunto de **formatos** que se deben utilizar para el logro del objetivo de elaborar un producto financiero con enfoque de empoderamiento. Con este término nos referimos a matrices, cuadros, gráficos, encuestas, entrevistas, observaciones que han sido elaboradas o utilizadas en esta metodología.

- Una **Guía de procedimiento para el llenado de los formatos** que se presentan en el Anexo Metodológico N° 1.
- Uso de **información y datos demostrativos** a fin de una mejor comprensión de los formatos y procesos.

## **SOBRE LA GUÍA**

La presente Guía Metodológica ha sido desarrollada de acuerdo al procedimiento de elaboración de productos financieros con la inclusión de la operatividad de los indicadores de enfoque de empoderamiento, que la nutren de una nueva dimensión en la industria de las microfinanzas. Desde este punto de vista apostamos a que la metodología que hemos desarrollado conforme parte de los productos innovadores que se requiere para incrementar la competitividad de las IMF.

El procedimiento metodológico de desarrollo de productos financieros con EdE consta de siete etapas:

- 1. ANALISIS DE LA ORIENTACION INSTITUCIONAL**
- 2. ANALISIS DEL CONTEXTO Y DE LA DEMANDA**
- 3. DISEÑO DEL PRODUCTO FINANCIERO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO**
- 4. PROTOTIPO DEL PRODUCTO**
- 5. MONITOREO DEL PRODUCTO**
- 6. PLAN DE AJUSTE**
- 7. PLAN DE MARKETING**

- La etapa del análisis de la **Orientación Institucional**, se refiere al análisis del plan estratégico de la institución en la medida en que éste constituye el eje vertebrador de la misión y la visión institucional. Sus intenciones de cambio se reflejan en sus actividades estratégicas y definen un conjunto ordenado y orientado hacia una determinada cultura organizacional. Así, cuando una institución se define explícitamente hacia el empoderamiento, el crédito deja de constituir el fin principal y se transforma en un medio para contribuir al logro de dicho empoderamiento.
- La etapa del **Análisis del contexto y la demanda** es la que permite levantar la información necesaria para el desarrollo del producto. Contiene desde el enfoque conceptual hasta el análisis de la competencia. Desde la perspectiva del empoderamiento, sus resultados permitirán contar con suficientes elementos de juicio y de análisis para comenzar a definir el producto con enfoque de empoderamiento.

Esta etapa contempla las siguientes fases de análisis y diagnóstico:

- **Marco conceptual y operativo**
- **Análisis del contexto**
- **Análisis de la competencia**
- **Enfoque desde la demanda**

El **Marco conceptual** le permite al participante reflexionar en torno a los principales componentes teóricos y de reflexión que acompañan el enfoque de género y de empoderamiento. Este último tomado como la categoría de análisis para la presente metodología. En lo fundamental trata que las IMFs asuman una perspectiva integral en la medida en que el sustento de estos enfoques es el desarrollo humano.

El **Análisis del contexto**, por su parte, permite ubicar la situación de las microempresas en el nivel nacional, y en lo particular el rol que desempeña la mujer en el mercado laboral formal e informal. Las cifras son importantes porque revelan el aporte de la mano de obra femenina en diversos sectores de la actividad económica, pero también permite identificar las inequidades que se producen en la retribución a la fuerza de trabajo o, en el caso de la industria de las microfinanzas, la distribución desigual de la cartera de colocaciones, a pesar de que ésta está constituida fundamentalmente por mujeres.

El **Análisis de la competencia** ubica a la institución frente a un mercado agresivo, con fuerte presencia y de diferentes niveles de posicionamiento en el mercado de microfinanzas. El conocimiento cabal de la competencia debe proveerle a la institución de formatos para establecer sus estrategias y definir con claridad sus segmentos de mercados así como el plan para posicionar el nuevo producto con EdE.

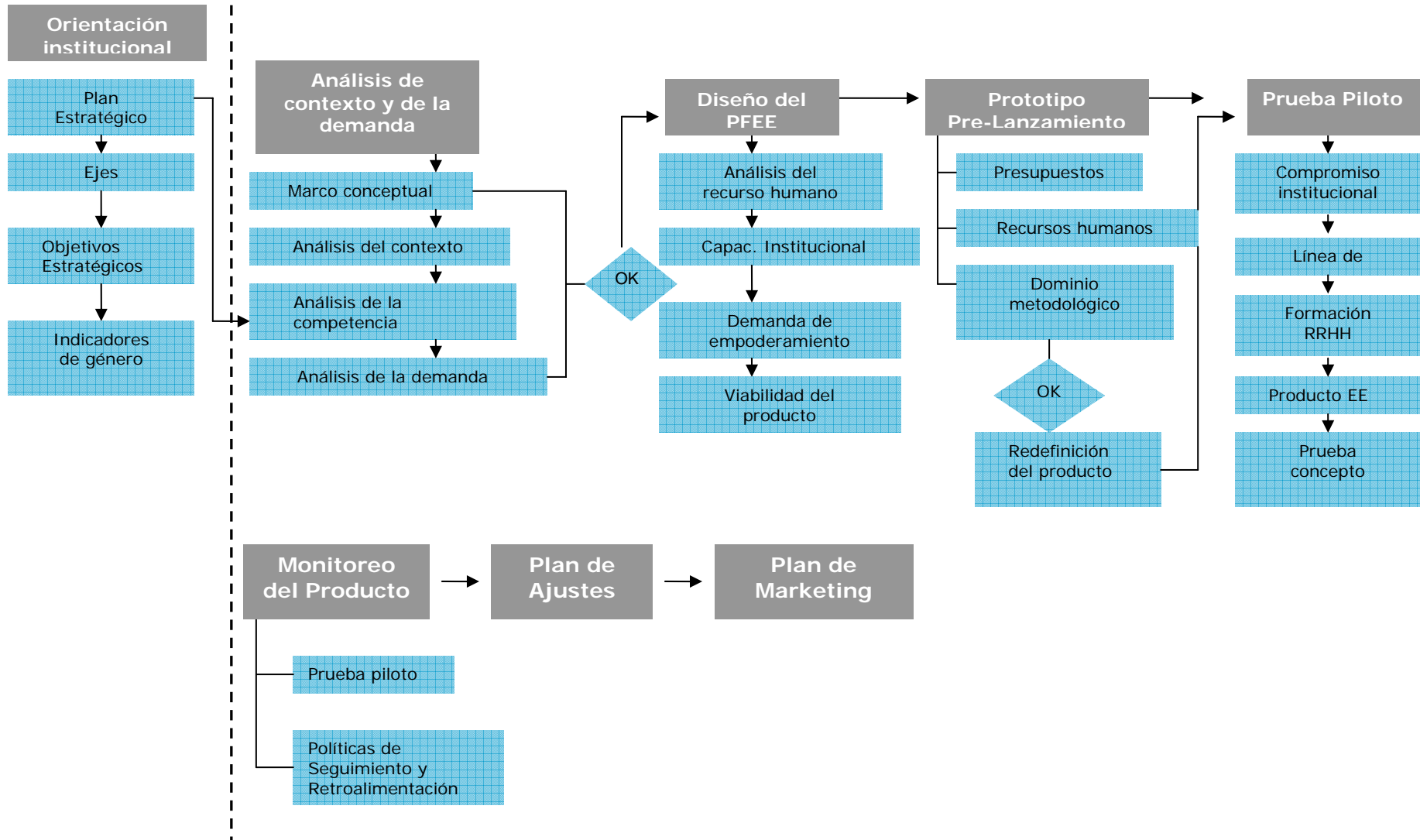
El **Enfoque desde la demanda** constituye el eje central de la presente metodología. Asumimos que el conocer a la clientela, así como tomar en cuenta la orientación del mercado, el hogar-familia y el compromiso institucional, constituyen los factores claves para el desarrollo de productos con enfoque de empoderamiento. El trabajo con grupos focales permite, desde este punto de vista, tener una idea cabal de la demanda; los puntos de contacto que se han identificado presentan una compleja red de expectativas, aspiraciones y formulación de propuestas y alternativas de acción práctica que reposan en los clientes y que debe ser exteriorizada. Estos resultados constituyen la puerta de entrada a la identificación de las dimensiones de empoderamiento que será posible de visibilizar y asumir como parte de la contribución de las microfinanzas al proceso de empoderamiento de la mujer empresaria.

- La etapa **Diseño del producto financiero con enfoque de empoderamiento** se basa en el diagnóstico de necesidades establecidas en la primera etapa, define la necesidad de contar con recursos humanos e institucionales para definir la elaboración del producto. En esta fase se define lo que es necesario ajustar, reforzar o implementar tanto desde el punto de vista de los perfiles del recurso humano así como de los recursos institucionales, lo que concluye con un plan de empoderamiento.
- La **Viabilidad financiera** del nuevo producto comienza precisamente con la determinación de los costos que implica su desarrollo y la estimación de la rentabilidad. El supuesto que anima la propuesta es que productos financieros con enfoque de empoderamiento tiene valores agregados que benefician de manera directa a sus clientes, especialmente a las mujeres empresarias, razón por la cual estos productos tendrán una demanda significativa y de crecimiento rápido en el mercado.
- La **Caracterización del producto** o **Empaque del producto** define tanto sus particularidades comerciales, el mercado objetivo donde se insertará así como sus atributos y beneficios.
- En esta etapa se define, de igual modo, la **demanda de la clientela** y se toma como referencia de análisis el trabajo de los grupos focales y la determinación de los puntos de contacto que el cliente tiene con la institución. El sustento de empoderamiento es no perder de vista las dimensiones personales, familiares, empresariales y de asociatividad.
- La etapa de prueba del producto mediante la creación de un **prototipo del producto** responde a los ajustes que la institución debe realizar tanto desde el punto de vista presupuestal, de capacitación del recurso humano como del dominio

de la metodología. En esta etapa la institución desarrolla un producto que, con un perfil bajo, es introducido en el mercado probándose la capacidad de reacción de la clientela y la capacidad de respuesta institucional; por lo común, se esperan reajustes al producto.

- A esta fase, le sigue la de **monitoreo del producto** que contempla la necesidad de probar el nivel de aceptación del producto en el segmento de mercado seleccionado, así como comprobar la puesta a punto de los recursos institucionales, técnicos y humanos. Se levanta la línea de base institucional y de los clientes, se prueban las capacidades presupuestales y del recurso humano, así como una prueba del concepto para verificar el nivel de asimilación del producto en el mercado.
- El **Plan de Ajustes**, se deriva del monitoreo de la Prueba Piloto y la institución decide la apuesta por el producto; define las mejoras en el análisis comercial del producto, identifica fuentes presupuestales para un lanzamiento óptimo, así los reforzamientos a nivel de promotores como fuerza de venta, pone a punto las capacidades de las agencias y define la escala de operaciones.
- Por su parte, las necesidades del nuevo producto, de cara a la competencia y los valores agregados que le caracterizan, definen la necesidad de establecer el **plan de marketing** que contribuye a otorgarle a la IMF de una ventaja competitiva en el mercado de las microfinanzas.

Gráfico N° 1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO METODOLOGICO



## 1.2 ¿COMO LLEVAR A CABO UN TALLER DE DESARROLLO DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO?

El contenido de la presente Guía se debe llevar a cabo mediante un Taller que involucre la presencia tanto de **directivos, gerentes de crédito y de negocios, coordinadores, oficiales o promotores de crédito** de las IMFs. Es un Taller de tipo participativo y el rol que le compete al coordinador del mismo es esencialmente de **facilitador**; la búsqueda en conjunto es el descubrimiento de la posibilidad de operativizar una categoría de análisis como el empoderamiento y traducirlo a un producto con características, atributos y beneficios específicos que marcan la diferencia del EdE.

EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO EXIGE QUE LA IMF DEBE REPLANTEAR SU PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN TÉRMINOS DE RECURSOS FINANCIEROS, RECURSOS HUMANOS Y RECURSOS INSTITUCIONALES.

EL DESARROLLO DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO ES UN INSTRUMENTO MEDIANTE EL CUAL SE PLASMA DICHO ENFOQUE COMO PARTE DE SU PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

El Taller se debe estructurar desde lo general a lo particular; de lo abstracto a lo concreto, en un proceso de confrontación continua entre la práctica institucional y el enfoque desde la demanda, de tal forma que, en conjunto, los participantes organicen su capacidad de identificación y de estructuración del conocimiento. Los procesos – en su fase de desarrollo- no suelen ser captados íntegramente en su mecánica de articulación y coherencia metodológica; por ello, es recomendable insertar recuperaciones parciales de dichos procesos y finalizar el Taller con una recuperación y explicación integral.

Se sugiere que el mencionado Taller se desarrolle con un programa de actividades que comprenda básicamente los siguientes aspectos:

**CUADRO 1:**  
Contenido de un Taller de Desarrollo de producto financieros con EdE

TIPO DE ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES
TRABAJO DE CAMPO Y DE GABINETE	<p>Conocer la dinámica institucional y el plan estratégico.</p> <p>Conocer situación de las microfinanzas y situación de la mujer en el contexto nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con directivos de la(s) institución(es)</li> <li>• Funcionamiento del programa de microfinanzas.</li> <li>• Conocimiento del plan estratégico y posición del enfoque de empoderamiento.</li> <li>• Información documental, bibliográfica.</li> </ul>
PRIMERA SESIÓN	<p>Dar a conocer objetivos del taller y metodología de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de asistentes.</li> <li>• Presentación equipo responsable del taller.</li> <li>• Exposición de objetivos y metodología de trabajo.</li> </ul>

TIPO DE ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES
	<p>Presentación Marco Conceptual del empoderamiento. Análisis del Entorno y Microempresa nacional.</p> <p>Análisis institucional.</p> <p>Preparación de instrumentos para grupos focales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es el enfoque de género y qué es el empoderamiento?</li> <li>• Situación de las microfinanzas y de la mujer microempresaria.</li> <li>• Comportamiento de la competencia. Análisis estático y dinámico.</li> <li>• Definición de puntos de contacto.</li> <li>• Definición del perfil del promotor de crédito.</li> <li>• Análisis comercial del producto.</li> <li>• Elaboración de Guía para Grupo Focal (GF)</li> <li>• Elaboración de Ficha Básica.</li> <li>• Elaboración de Pautas de Identificación del GF.</li> </ul>
<p><b>TRABAJO DE CAMPO Y DE GABINETE</b></p>	<p>Aplicación de grupos focales. Tabulación de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de grupos focales.</li> <li>• Tabulación de resultados.</li> <li>• Ordenamiento según puntos de contacto.</li> </ul>
<p><b>SEGUNDA SESIÓN</b></p>	<p>Identificación de dimensiones de empoderamiento.</p> <p>Estimar competencias institucionales y necesidades de recursos.</p> <p>Definir características del producto. Desarrollo del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de los puntos de contacto, identificar dimensiones de empoderamiento.</li> <li>• Estimar capacidades con relación al recurso humano, institucional, demanda del cliente.</li> <li>• Plan de actividades y de costeo del producto.</li> <li>• Identificación de plan de mejora del recurso humano.</li> <li>• Matriz de las competencias institucionales y las dimensiones del empoderamiento.</li> <li>• Identificación de la competencia.</li> <li>• Definición de las dimensiones como cumplimiento del producto.</li> <li>• Definición del mercado objetivo del producto.</li> <li>• Elaboración de la Matriz Cualitativa del producto.</li> <li>• Análisis de atributos, beneficios y características del producto. Matriz de futuro.</li> <li>• Plan de costeo.</li> </ul>



TIPO DE ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES
TERCERA SESIÓN	Definición de indicadores de monitoreo y evaluación del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de indicadores de monitoreo y evaluación del producto.</li> <li>• A nivel del plan estratégico institucional.</li> <li>• A nivel del producto.</li> <li>• A nivel de los equipos técnicos.</li> <li>• Establecer línea de base.</li> <li>• Modelo de evaluación de impacto.</li> </ul>
	Recuperación del procedimiento metodológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema de la Guía Metodológica.</li> <li>• Flujograma del proceso.</li> <li>• Análisis de resultados.</li> <li>• Comentarios y aportes.</li> <li>• Evaluación del taller.</li> </ul>
PLAN DE MONITOREO	Poner a prueba el producto en el mercado de la IMF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de monitores locales</li> <li>• Preparación de las herramientas de monitoreo</li> <li>• Preparación del Plan de Monitoreo</li> </ul>
PLAN DE AJUSTES AL PRODUCTO	Identificar en el monitoreo, los ajustes necesarios al producto y al procedimiento metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar las observaciones del monitoreo</li> <li>• Identificar los principales ajustes al producto y al procedimiento</li> <li>• Aplicar Plan de Ajustes</li> </ul>
LANZAMIENTO DEL PRODUCTO	Definición de plan de posicionamiento del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing.</li> <li>• Esquema general.</li> </ul>

Dicho Taller se lleva a cabo mediante tres sesiones, con una duración de dos días por sesión a tiempo completo, con períodos destinados al análisis de documentación institucional y el trabajo de campo con los grupos focales. El programa puede significar un total de entre 20 a 25 días de trabajo.

Al final de la elaboración del producto financiero con EdE, se define un tiempo para que la IMF asuma el componente logístico para preparar la puesta en marcha del lanzamiento a modo de prueba piloto del producto.

### 1.3 ASPECTOS PREVIOS

El desarrollo de la presente Guía Metodológica requiere de algunos aspectos previos antes de entrar al proceso propiamente dicho.

#### - INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de los responsables que participan del proceso de diseño e implementación del producto financiero con enfoque de empoderamiento. Señalar quién será el coordinador o responsable principal del producto.

**Cuadro 2:**  
**Información general**

NOMBRE	CARGO	ÁREA	DEDICACIÓN A TIEMPO C= COMPLETO / P= PARCIAL
Coordinador general:			

**- TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR EL DESARROLLO DEL PRODUCTO (DÍAS HÁBILES)**

Se determina un cronograma de actividades, con indicación del comienzo y finalización de las actividades programadas.

**Cuadro 3:**  
**Cronograma del desarrollo de producto**

FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	DÍAS HÁBILES REQUERIDOS PARA CONCLUIR EL PROYECTO	COMENTARIOS

**- TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LANZAMIENTO Y AJUSTES AL PRODUCTO**

Se determinan la fecha de inicio de la experiencia piloto y su finalización. El lanzamiento definitivo se programará una vez culminado el monitoreo del producto y ejecutado el Plan de Ajustes.

**Cuadro 4:**  
**Cronograma de prueba piloto y lanzamiento del producto**

FECHA INICIO DE EXPERIENCIA PILOTO	FECHA DE FINALIZACIÓN DE EXPERIENCIA PILOTO	LANZAMIENTO DEFINITIVO

**- FUENTE DE LA IDEA DEL PRODUCTO**

Es conveniente precisar la fuente donde se origina la innovación que se está probando. Ello permite identificar y premiar si se trata de un empleado o funcionario de la institución o la fuente se ha originado en el ámbito externo como consultores, transferencia de metodologías o de un análisis de la demanda.

**Cuadro 5:**  
**Fuente de la idea**

FUENTE	IDENTIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Idea propia	Indicar nombre de la persona y área	
Sugerencia del consultor.		
Demanda de clientes	¿Como se logró?	
Transferencia de la metodología.	¿De donde?	
Copiado/ adaptado de otra institución	Especificar institución y producto	



# ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL

- **Plan Estratégico en relación al enfoque de empoderamiento**
- **Análisis de la orientación institucional**
- **Determinar los puntos de contacto**
- **El perfil del promotor**

## 2.1 ANÁLISIS DE LA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico constituye el eje vertebrador de la misión y la visión institucional. Sus intenciones de cambio se reflejan en sus actividades estratégicas y definen un conjunto ordenado y orientado hacia una determinada cultura organizacional. Así, cuando una institución se define explícitamente hacia el empoderamiento, el crédito deja de constituir el fin principal y se transforma en un medio para contribuir al logro de dicho empoderamiento.

En este punto buscamos saber si el producto con enfoque de empoderamiento se encuentra contemplado dentro de la planificación estratégica de la institución, es decir, si está alineado con ella.

Tomando como ejemplo un plan estratégico de una IMF, se ha extraído uno de sus objetivos específicos, resultados y acciones que señalan el enfoque de empoderamiento y que han sido destacadas en letra cursiva.

**Cuadro 6:**  
**Ejemplo del Análisis del Plan Estratégico**

OBJETIVO DE DESARROLLO		
<p>Ampliar el acceso y cobertura de los servicios financieros y no financieros, asegurando la autosuficiencia institucional, la equidad de género y el empoderamiento femenino de usuarias-os similares, con micro y pequeñas empresas, mediante el fortalecimiento de capacidades personales y empresariales, la gestión del conocimiento, la participación en redes, el mejoramiento técnico y metodológico del equipo de trabajo, y la gestión de recursos financieros para hacer posible la ejecución del plan.</p>		
OBJETIVO ESPECÍFICO	RESULTADOS	ACCIONES
<p>Fortalecer los esfuerzos actuales de crecimiento de cartera y rentabilidad financiera a través de la segmentación de mercado, en el que se ubican especialmente mujeres de bajos recursos, actualmente marginadas de la oferta de microfinancieras de mayor escala y de la oferta de productos financieros adecuados a las necesidades prácticas y estratégicas de este segmento.</p>	<p>La institución es visualizada por sus similares y clientes como líder en el fomento al crédito de mujeres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la adecuación permanente de los servicios y productos a las expectativas de las mujeres.</li> <li>• Elaborar productos financieros con enfoque de género.</li> <li>• Continuar ajustando el producto denominado "de oportunidad" con el enfoque de género.</li> <li>• Trabajar el posicionamiento de imagen como una institución comprometida con el desarrollo de las mujeres.</li> <li>• Desarrollar una cultura institucional de servicio orientada a las mujeres.</li> </ul>
	<p>La institución se ha posicionado en el mercado de mujeres y hombres microempresarios-as en zonas emergentes de Managua y ciudades periféricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación a 3 agencias nuevas ubicadas en zonas con dinamismo económico en zonas emergentes: Managua y periferia.</li> <li>• <i>Orientar la promoción de ventas hacia los segmentos de mujeres microempresarias</i></li> <li>• <i>Organizar la adecuación permanente de los servicios y productos a las expectativas de las mujeres.</i></li> <li>• Incorporar en la dinámica de la agencia el análisis sistemático de causas de la deserción.</li> </ul>
	<p>La institución es ubicada por sus clientes, de manera satisfactoria en un ranking competitivo de agilidad, conveniencia y garantía en relación a sus similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar la transferencia y el desembolso de los créditos en las agencias.</li> <li>• Ajustar el proceso de crédito y sus instrumentos a incrementar la agilidad de la gestión.</li> <li>• <i>Adecuar las políticas de atención (horario, formatos, trato, información al cliente, etc.) a la conveniencia de las clientas.</i></li> <li>• Implantar la categorización de la conducta crediticia de los clientes, por los agentes de crédito.</li> </ul>

## USO DEL FORMATO

Se solicita a la IMF que muestre su Plan Estratégico, y analice las correspondencias entre los Objetivos Estratégicos, los Resultados Esperados y los Indicadores relacionados a la finalidad de lograr objetivos de empoderamiento. Estos objetivos pueden estar relacionados a productos financieros como SDE.

En suma, la reflexión en Taller se debe mover en torno a los siguientes elementos de juicio para valorar la pertinencia o no de las relaciones expresadas en el plan estratégico:

### ✓ **EL DISEÑO DEL PRODUCTO FINANCIERO ¿HA TOMADO EN CUENTA LA DEMANDA?**

Los servicios orientados por la demanda suponen que un buen conocimiento de la clientela es básico para poder adecuar los servicios a sus necesidades y demandas. Los hombres y mujeres empresarios poseen diferentes características y, por ende, diferentes necesidades y prioridades en sus negocios.

EL MERO ENUNCIADO DE UNA MISIÓN O VISIÓN INSTITUCIONAL NO ES SUFICIENTE PARA DEMOSTRAR EL COMPROMISO INSTITUCIONAL CON EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO.

TAMPOCO LO ES EL HECHO DE QUE EL INDICADOR DE NÚMERO DE CLIENTES SEGÚN SEXO MUESTRE QUE ÉSTE SOBREPASA EL 50.0 % DE CLIENTES MUJERES.

SUPONER QUE EL CRÉDITO PUEDE SERVIR POR IGUAL A HOMBRES COMO A MUJERES ES ASUMIR ERRÓNEAMENTE QUE LOS GÉNEROS TIENEN DISPOSICIÓN, INTERESES, PERSPECTIVAS Y DISPONIBILIDAD DE TIEMPO SIMILARES.

LO QUE REALMENTE INTERESA ES QUE LOS OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES SE HAYAN RESUELTOS DE CARA AL ENFOQUE DE LA DEMANDA, INTERESES Y DISPOSICIONES DE LOS CLIENTES.

### ✓ **EL DISEÑO DEL PRODUCTO FINANCIERO ¿HA TOMADO EN CUENTA LA ORIENTACIÓN AL MERCADO?**

La orientación al mercado significa identificar oportunidades de mercado considerando las ventajas comparativas de las mujeres, eliminando o disminuyendo las distorsiones del mercado que les afectan y creando alternativas empresariales. El conocimiento del mercado se debe realizar mediante estudios y análisis subsectoriales, involucrando a las mujeres para que comprendan su comportamiento, limitaciones y potencialidades.

### ✓ **EL DISEÑO DEL PRODUCTO FINANCIERO ¿HA TOMADO EN CUENTA LA ORIENTACIÓN HACIA EL HOGAR-FAMILIA?**

Es importante reconocer que la posición de las mujeres y sus posibilidades de crecimiento empresarial se encuentran fuertemente relacionadas con sus responsabilidades en el hogar, con implicaciones de tiempo, restricciones en movilidad y perspectivas de negocios que influyen en un determinado tipo de demanda de productos financieros. Por ello, al formular objetivos de naturaleza estratégica se debe trabajar con una base de datos que considere tanto la situación empresarial como familiar.

## 2.2 ¿CÓMO ANALIZAR LA ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL CON RELACIÓN AL PRODUCTO FINANCIERO?

El análisis comercial del producto constituye una buena opción en el momento de someter a consideración su grado de correspondencia con los requerimientos del empoderamiento. Debemos tener presente que la operativización del concepto empoderamiento nos lleva a tener en cuenta varios componentes que el producto financiero debería tener presente al momento de diseñarse.

## COMPONENTES DEL EMPODERAMIENTO

- **Una dimensión colectiva** (la familia, la empresa, la asociación)
- **Una dimensión personal** (su autoestima, sus intereses y necesidades particulares)
- **Una dimensión empresarial** (el acceso y fortalecimiento de sus habilidades y capacidades empresariales)
- **Una dimensión asociativa** (su participación en redes, gremios, ejercicio del liderazgo).

### CONCEPTO DE EMPODERAMIENTO

SE DEFINE COMO UNA PRE CONDICIÓN TANTO COLECTIVA (LAS MUJERES EMPRESARIAS EN GENERAL) COMO INDIVIDUAL QUE PERMITIRÍA A LAS MUJERES PARTICIPAR EN CONDICIONES DE IGUALDAD.

ESTA VARIABLE SE ENFOCA ESPECÍFICAMENTE EN LAS ACCIONES DESTINADAS A FOMENTAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS MUJERES, SU ASOCIATIVIDAD, EL CONTROL SOBRE LOS RECURSOS Y LOS CAMBIOS EN LA IMAGEN PÚBLICA ASÍ COMO SU AUTO PERCEPCIÓN.

## PREGUNTA ORIENTADORA:

➡ **EL O LOS PRODUCTOS FINANCIEROS ¿PERMITEN, FACILITAN, PROMUEVEN EL LOGRO DE ESTAS DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO?**

Para ello será necesario analizar comercialmente el producto con la finalidad de conocer cuál es la orientación que ha asumido la institución y si ha tomado en cuenta el enfoque de empoderamiento en la definición comercial del producto.

### 2.2.1 ANÁLISIS COMERCIAL DEL PRODUCTO

#### PRIMER PASO

En una dinámica de taller, se solicita a los participantes que describan el producto financiero objeto de análisis. Se aplica la dinámica **¿es bueno mi producto? Dígalo en siete palabras.**

Con este ejercicio se busca que los participantes fueren el análisis en la identificación de conceptos que señalen las características más importantes del producto. Las razones deben realizarse de manera individual a fin de obtener un conjunto de respuestas que indican las percepciones que se manejan desde el promotor hasta el gerente financiero y directivos de la institución.

#### PROCEDIMIENTO

1. Cada participante enumerará 7 razones por las cuales considera que el producto financiero debe venderse.
2. Cada razón o motivo debe ponerse en forma concisa y clara en una tarjeta
3. Cada tarjeta NO debe contener más de 7 palabras.
4. Cada tarjeta debe contener conceptos claramente diferenciados entre sí.
5. Las consultas se absolverán en forma individual.
6. Se presentarán y socializarán los resultados.
7. Se fijan las tarjetas y se procede a suprimir o elaborar una síntesis de aquellas respuestas semejantes o similares. El resultado final debe ser una lista clara y consensuada de siete razones por las cuales el producto financiero debe venderse.
8. Posteriormente se solicita a los participantes que ordenen las respuestas en función de sus características, atributos y beneficios.

**ATRIBUTO:** Cada una de las cualidades del producto. Por ejemplo, preferencia a madres jefas de hogar.

**BENEFICIO:** Utilidad, provecho que espera el cliente del producto. Por ejemplo, promoción de fondos de contingencia.

**CARACTERÍSTICA:** Detalle, particularidad, distintivo del producto. Por ejemplo, baja tasa de interés.

## RESULTADOS DEL EJERCICIO

Permite identificar la orientación institucional con referencia al producto. Por lo general, se suele concluir que la IMF centra su atención en las **características** del producto antes que en los beneficios o atributos del mismo. Esto se produce porque el desarrollo del producto se lleva a cabo sin mediar el análisis de la demanda y porque el interés está puesto en la institución y no en el cliente.

## SEGUNDO PASO

Una vez ordenado el producto de acuerdo al Gráfico anterior, se pide a los participantes que vuelvan a ordenar las respuestas, de acuerdo a la siguiente pregunta:

- ¿Por qué el cliente debe comprar el producto?
- ¿Por qué el cliente debe **comprarnos** el producto?
- ¿Por qué el cliente debería comprar el producto en el futuro?

La primera, busca darnos una respuesta para comprender las motivaciones de compra del cliente – independientemente si nos compra a nosotros o no – de acuerdo a las características, atributos y beneficios del producto.

La segunda, nos interroga para saber que podemos ofertarle al cliente; y la tercera, cuáles serían las motivaciones del cliente para seguir comprando el producto en el futuro. Se relaciona con el ciclo de vida del producto.



**Cuadro 7:**  
Ejemplo del análisis comercial del producto

INTERROGANTES ESTRATÉGICAS / NIVEL DE DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	¿POR QUÉ DEBEN COMPRAR EL PRODUCTO?	¿POR QUÉ DEBEN COMPRARNOS EL PRODUCTO?	¿POR QUÉ DEBERÍAN COMPRARNOS EL PRODUCTO EN EL FUTURO?
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito oportuno.</li> <li>• Rapidez en la gestión.</li> <li>• Crédito dirigido tanto a hombres como mujeres.</li> <li>• Cuotas fijas e iguales.</li> <li>• Interés competitivo.</li> <li>• Se oferta directamente en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita garantías reales.</li> <li>• No requiere de encaje ni movimiento previo.</li> <li>• Fácil acceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede contar con el crédito cuando lo necesite.</li> </ul>
<b>ATRIBUTOS DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece una alternativa fácil y rápida.</li> <li>• Se ajusta a las requerimientos del o la empresaria.</li> <li>• Permite aprovechar la oportunidad del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a personas de bajos recursos.</li> <li>• Conocimiento de la zona y del cliente.</li> <li>• Eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportuno; disponible cuando lo necesita.</li> <li>• Innovador.</li> </ul>
<b>BENEFICIOS DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora los ingresos.</li> <li>• Disponibilidad de efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementa la responsabilidad.</li> <li>• Estimula el riesgo empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las condiciones de vida.</li> <li>• Proporciona seguridad.</li> </ul>

El análisis comercial del producto ha permitido constatar la orientación institucional y el grado de inclusión de dimensiones de empoderamiento especialmente en los beneficios del producto. Para los fines del Taller, esta primera aproximación va a servir como **línea de base** para contrastar con los resultados del nuevo modelo de producto a diseñarse.

Permite a los participantes reflexionar sobre la necesidad de interrogar permanentemente a la demanda para inquirir acerca de sus necesidades y medidas que busquen acortar las brechas de inequidades que se producen en la industria de las microfinanzas. De igual modo, previene a la institución de lo que es factible realizar de acuerdo a los marcos presupuestales; por ello mismo dota de pautas de comportamiento y señala los límites hasta donde es posible llegar sin comprometer la visión empresarial.

### 2.2.2 ¿CÓMO DETERMINAR LOS PUNTOS DE CONTACTO DEL CLIENTE CON LA INSTITUCIÓN?

Asumir el enfoque desde la demanda significa ponerse en el lugar del cliente e interrogarse qué espera de la institución. En un mundo tan abiertamente competitivo como lo son las microfinanzas, cada valor agregado al producto constituye un factor diferencial en la posibilidad de captar nuevos clientes y lograr un mejor posicionamiento de la IMF. Si a esta visión empresarial se le añade el

componente de la cultura organizacional que nutre y da sentido al planeamiento estratégico, entonces resulta evidente que un producto con enfoque de empoderamiento, es una adecuada alternativa para mejorar la propia rentabilidad institucional.

Este análisis de los(as) clientes tiene por doble objetivo:

- Conocer si efectivamente la IMF conoce sus expectativas en función de los puntos de contacto que se establecen entre la institución y sus clientes;
- Confrontar el punto de vista institucional con las expectativas de los(as) clientes, permitiendo con ello identificar aquellos aspectos que, por lo común, no son tomados en cuenta en el ejercicio institucional de creación de nuevos productos financieros.

Parte de la clave del éxito de la metodología que se expone, radica precisamente en una buena identificación de los puntos de contacto. El ejercicio en taller radica en solicitarle a los participantes que indiquen en una hoja los puntos que ellos consideran son aquellos mediante los cuales se establece una comunicación con el cliente, para luego establecer una categoría de importancia de ellos.

## PROCEDIMIENTO

1. Se le solicita a los participantes que elaboren una lista de los puntos de contactos mediante los cuales el cliente se relaciona con la institución.
2. Cada punto de contacto se escribirá en una hoja de cartulina y se fijará en la pizarra, de manera aleatoria.
3. Se procede a eliminar puntos similares o repetidos.
4. Luego se procede a una lectura de los Puntos de Contactos para llegar a un acuerdo de que son todos los que deben estar.
5. Posteriormente se les solicita a los participantes que realicen una categorización de importancia de los Puntos de Contacto, utilizando la escala de 1 a 5, de donde 1 es menos importante y 5 de máxima importancia, utilizando la siguiente matriz<sup>1</sup>.

**Cuadro 8.**  
**Importancia de los Puntos de Contacto**

PUNTOS DE CONTACTO	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
RELACIÓN CON EL PROMOTOR					
RELACIÓN CON LA AGENCIA					
PROMOCIÓN					
TASAS, MONTOS, PLAZOS					
SISTEMAS DE GARANTÍAS					
CAPACITACIÓN					
AHORROS					
ASOCIATIVIDAD					

<sup>1</sup> Esta lista es solo una referencia extraída de experiencias con diversas IMF; el facilitador deberá registrar tantos puntos de contacto como los que definan tanto por los representantes de la IMF como los y las clientes. No se debe perder de vista la riqueza de los aportes que surgen de esta y las otras dinámicas.

## RESULTADOS DEL EJERCICIO

Por lo común, los participantes suelen identificar los siguientes puntos de contacto:

- **RELACIÓN CON EL PROMOTOR**
- **RELACIÓN CON LA AGENCIA**
- **PROMOCIÓN**
- **TASAS, MONTOS, PLAZOS**
- **SISTEMAS DE GARANTÍAS**
- **CAPACITACIÓN**
- **AHORROS**
- **ASOCIATIVIDAD**

Con los clientes procederemos de igual manera. Para ello en trabajo de campo con los clientes haremos el mismo ejercicio con la finalidad de saber como ellos *perciben* a la institución a través de los diversos Puntos de Contacto que identifiquen y cuales son sus preferencias que, como ha demostrado la práctica de esta metodología, no necesariamente concuerdan con aquellas de las instituciones.

## PROCEDIMIENTO

1. Identificar a los clientes que estén dispuestos a participar del ejercicio
2. Se deben seleccionar a aquellos clientes que ya tienen una relación con la IMF o con otras instituciones similares
3. Brindar una breve explicación de lo que son los Puntos de Contacto para que los participantes sepan de que se trata
4. Permitir que los clientes elaboren una lista de los Puntos de Contacto. Facilitar el trabajo de transformar las expresiones negativas o positivas en neutros. Por ejemplo, si señalan "buena atención en la agencia", debe transformarse en "atención en la agencia" o si señalan "altos intereses", debe frasearse como "intereses".
5. Escribir los puntos de contacto y dibujar una columna para registrar la clasificación de cada uno de ellos
6. Solicitar a los participantes que le den una clasificación a cada uno de los Puntos. Se pueden utilizar diversos materiales para recoger la opinión de cada uno de los asistentes o el facilitador registrar en el papelote o en la pizarra, la clasificación.
7. Aprovechar la dinámica para preguntar porque tal o cual Punto es mas importante que el otro, que razones tiene el cliente para argumentar su clasificación.

Esta primera aproximación a los puntos de contactos debe finalizar con una matriz del siguiente tipo:

**Cuadro 9.**  
**Nivel de importancia de los Puntos de Contacto**

PUNTOS DE CONTACTO	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	1	2	3	4	5
RELACIÓN CON EL PROMOTOR	C	I			
RELACIÓN CON LA AGENCIA	C		I		
PROMOCIÓN	C				I
TASAS, MONTOS, PLAZOS	IC				
SISTEMAS DE GARANTÍAS	IC				
CAPACITACIÓN		C	C		
AHORROS	C	I			
ASOCIATIVIDAD		C			I

En la matriz, los resultados supuestamente obtenidos indican que existen diversos Puntos de Contacto donde divergen los intereses de los clientes y de la IMF, en otros coinciden o bien tienen un aceptable nivel de aproximación. Un breve análisis del cuadro de resultados señala:

- Existe un aceptable nivel de coincidencias en el Punto de Contacto (PC) Relación con el Promotor
- En la Promoción existe una gran divergencia
- En tasas, montos, plazos y garantías, hay coincidencia total
- En capacitación existe, también, un aceptable nivel de coincidencia

Estos resultados señalan la necesidad de prestar atención a los que nos está diciendo el cliente, pues cada uno de estos Puntos de Contacto sugiere demandas específicas que deben ser conocidas y tratadas. En este sentido hay dos puntos de vista que deben ser confrontados y a partir de allí, arribar a una síntesis. Esta síntesis – insistimos- se mueve entre la demanda efectiva y los límites institucionales de lo que es posible llevar a cabo.

### **2.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA ESPECIFICA PARA CADA PUNTO DE CONTACTO**

Una vez identificados los Puntos de Contacto, se debe proceder a identificar la demanda específica para cada Punto de Contacto. Mediante trabajo de taller – para el caso de los funcionarios y personal operativo de la IMF - y a través de grupos focales para los clientes, procederemos a identificar que es lo que el cliente espera de cada uno de dichos puntos. Este ejercicio proporcionará una rica y variada información que, posteriormente, será tratada de acuerdo a las dimensiones del empoderamiento

## PROCEDIMIENTO

1. Conformar grupos focales, de acuerdo a las características del mercado donde opera la IMF; los grupos focales serán de clientes y no clientes, hombres y mujeres.
2. Se explica la naturaleza del grupo focal (Ver Anexo N° 6) y se procede a abrir el diálogo tomando como análisis de referencia cada uno de los Puntos de Contacto.
3. Para cada Punto de Contacto, los clientes reflexionan sobre lo que les gusta o disgusta y las alternativas de mejoramiento.
4. El facilitador toma nota o graba el diálogo.
5. Posteriormente, el facilitador sistematiza la información y recoge la demanda para cada Punto de Contacto.

El resultado esperado de este ejercicio es semejante a lo que se presenta en el Cuadro N° 10.

**Cuadro 10:**  
**Ejemplo de Identificación de los puntos de contacto**

PUNTOS DE CONTACTOS	DEMANDA ESTIMADA
<b>RELACIÓN CON EL PROMOTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto.</li> <li>• Asesoría.</li> <li>• Información confiable.</li> <li>• Trámite rápido.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Puntualidad.</li> <li>• Trato preferencial.</li> <li>• Confianza.</li> </ul>
<b>TRATO EN LA AGENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención rápida.</li> <li>• Información veraz.</li> <li>• Trato amable y personalizado.</li> <li>• Seguridad en sus transacciones.</li> <li>• Comprensión y soluciones.</li> <li>• Información clara y precisa.</li> <li>• Ambiente acogedor.</li> <li>• Políticas motivacionales.</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la oferta de productos.</li> <li>• Requisitos.</li> <li>• Mayor publicidad.</li> <li>• Créditos automáticos.</li> <li>• Promociones ( becas, rifas)</li> <li>• Información veraz.</li> </ul>
<b>TASAS, MONTOS, PLAZOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses bajos.</li> <li>• Adecuados a su actividad económica y capacidad de pago.</li> <li>• Periodos de gracia.</li> <li>• Créditos oportunos.</li> <li>• Plazos flexibles.</li> </ul>
<b>GARANTÍAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Cónyuge como fiador.</li> <li>• No garantías cuando son clientes con mas de tres préstamos.</li> <li>• Accesible.</li> <li>• Que no involucre hipoteca de vivienda ni terrenos.</li> </ul>

PUNTOS DE CONTACTOS	DEMANDA ESTIMADA
<b>AHORROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa atractiva.</li> <li>• Monto inicial.</li> <li>• Poco trámite.</li> </ul>
<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos familiares.</li> <li>• Montos mayores.</li> <li>• Pocos trámites.</li> <li>• Intercambio con otros grupos.</li> <li>• Grupos con mayor participación de hombres.</li> </ul>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en el negocio.</li> <li>• Desarrollo de habilidades empresariales.</li> <li>• Dinámicas y horarios especiales.</li> </ul>

## 2.2.4 ¿CÓMO ANALIZAR EL PERFIL DEL PROMOTOR DE CRÉDITO?

### 2.2.4.1 La perspectiva institucional

En Taller, los participantes de la IMF son motivados para definir cual es el perfil del promotor de crédito. En grupos de 3 ó 5 personas (dependiendo del número de participantes), se disponen a discutir y llegar a acuerdos que se escriben en rectángulos de cartulina.

#### PROCEDIMIENTO

1. Los funcionarios y técnicos de la IMF se reúnen en grupos de discusión en torno al perfil deseado del promotor u oficial de crédito.
2. La discusión se centra en las destrezas que debe manejar y las actitudes que debe poseer.
3. Después de unos 20 minutos de trabajo, cada grupo expone sus resultados en pizarra.
4. El facilitador ordena los resultados de acuerdo a destrezas y actitudes, elimina repeticiones, hace trabajo de síntesis y expone los resultados finales.
5. El taller valida los resultados.

Los resultados de este ejercicio se muestran en el Cuadro N° 11 y corresponde, como ya hemos señalado, a la perspectiva de la IMF.

#### REFLEXIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE EMPODERAMIENTO

TODAS LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA IMF DEBEN ORIENTARSE AL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y, SEGÚN DEFINIDO EN LA MISIÓN, A LA PERSPECTIVA DE EMPODERAMIENTO. EL ROL DEL PROMOTOR U OFICIAL DE CRÉDITO ES FUNDAMENTAL EN ESTE PROCESO.

¿CUÁL ES EL PERFIL PREFERIDO DEL PROMOTOR? EL ANÁLISIS DE LAS ACTITUDES Y DE LAS CAPACIDADES Y DESTREZAS DEL PROMOTOR PRESENTA UNA TERCERA APROXIMACIÓN PARA COMPRENDER COMO LA INSTITUCIÓN VA DESARROLLANDO SU CULTURA INSTITUCIONAL Y SU PLAN ESTRATÉGICO EN EL PROGRAMA DE MICROFINANZAS.

**Cuadro 11:**  
**Ejemplo de Determinación del perfil del promotor de crédito**

ACTITUDES	DESTREZAS / CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad comunicativa</li> <li>• Buen trato</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Apropiación de la misión institucional</li> <li>• Apertura al trabajo con mujeres</li> <li>• Fomento de la acertividad</li> <li>• Dinámico, honesto, proactivo</li> <li>• Alta autoestima</li> <li>• Sentido de responsabilidad</li> <li>• Espíritu de servicio</li> <li>• Incidencia para promover cambios</li> <li>• Capacidad de convencimiento</li> <li>• Capacidad empática</li> <li>• Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de adaptación al medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Manejo de programas computarizados de cartera</li> <li>• Estudios de factibilidad</li> <li>• Promoción, colocación, recuperación de cartera</li> <li>• Conocimiento del mercado y de los clientes</li> <li>• Conocimiento de la competencia</li> <li>• Administración de recursos humanos y financieros</li> <li>• Capacidad de venta del producto</li> </ul>

#### 2.2.4.2 La perspectiva del cliente

Desde la mirada de los clientes, el promotor de crédito posee un perfil relativamente diferente. Son resultados de la interacción entre promotor y cliente y que se expresan en la identificación de necesidades y los recursos que debe poseer el promotor para satisfacer o canalizarlas. Estas necesidades se van desarrollando a medida en que el cliente crece como empresario, a la par que desarrolla un mejor nivel de comunicación y confianza.

#### PROCEDIMIENTO

1. Se deriva del análisis de las respuestas de los grupos focales, en especial del punto de contacto **Relación con el Promotor**, pero también los participantes pueden encontrar en las otras dimensiones aquellas exigencias que se relacionan con el perfil deseado del promotor.
2. En entrevistas con clientes orientadas a conocer cual es el perfil esperado del promotor u oficial de crédito. Preguntas gatilladoras como ¿cómo le gustaría que fuese el promotor de crédito? Ó ¿ de qué forma cree que el promotor le puede ayudar mejor?, generan respuestas que orientan hacia donde debemos mejorar nuestro recurso humano.

#### TRABAJO DE SINTESIS

La derivación del perfil esperado de los clientes debe ser trabajada por el coordinador del Taller en trabajo de gabinete. Comporta la búsqueda de un perfil del promotor u oficial de crédito cuyas características orientarán a la institución en la definición de un Plan de Fortalecimiento del recurso humano, cuando se expresen las necesidades de superación de las debilidades detectadas.

**Cuadro 12:**  
**Ejemplo de Perfil requerido del Promotor de Crédito**

ACTITUDINAL	DESTREZAS / CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud proactiva y dinámica.</li> <li>• Apertura al diálogo, con posibilidad de establecer comunicación telefónica para consultas empresariales.</li> <li>• Capacidad de dar confianza a la cliente o cliente.</li> <li>• No hay mayores preferencias por hombre o mujer. Debe primar el buen trato, la confianza y la confidencialidad.</li> <li>• Ser amable y considerado.</li> <li>• Capacidad de resolver problemas y responder rápidamente.</li> <li>• Tener ética profesional.</li> <li>• Buen carácter, alegre.</li> <li>• Inspirar confianza para confiarle aspectos personales.</li> <li>• Ser responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El promotor (a) como asesor de negocios.</li> <li>• Capacidad de apoyar en la identificación de nuevas ideas de negocios.</li> <li>• Capacidad para atender a personas analfabetas.</li> <li>• Comprender la relación negocio-familia.</li> <li>• Capacidad para transmitir adecuadamente las condiciones del crédito. El promotor como comunicador social.</li> <li>• Conocimientos profesionales sobre manejo de negocios.</li> <li>• Experiencia en el desarrollo empresarial.</li> </ul>

## PROCEDIMIENTO

1. Se presenta al Taller tanto los resultados el perfil obtenido de los grupos focales y entrevistas con clientes, así como aquel obtenido de la reflexión de los participantes de la IMF.
2. Se define un consenso en torno al perfil que deberá caracterizar al promotor sensible a la perspectiva de género. Para ello, se muestran ambos resultados de perfiles, se reflexiona en relación al concepto de empoderamiento y los resultados de los puntos de contacto.
3. En discusión de grupo se define y aprueba un perfil actitudinal y de destrezas del promotor.

En el Cuadro N° 13, se ha incorporado un resultado de esta dinámica.

**Cuadro 13:**



### Ilustración de consenso del Perfil del Promotor

#### SÍNTESIS

Tomando en cuenta tanto la oferta como la demanda del recurso humano es aconsejable que la institución oriente sus recursos humanos hacia una plataforma de exigencias básicas que, en lo primordial, plantea un promotor o promotora ajustado a los siguientes requerimientos:

#### EN LO RELATIVO AL ASPECTO ACTITUDINAL:

- Actitud proactiva y dinámica.
- Apertura al diálogo y promover cambios.
- Apropiación de la misión institucional.
- Capacidad de resolución de problemas e inspirar confianza.
- Buen carácter, alegre.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Sensible al enfoque de género.

#### EN LO RELATIVO A DESTREZAS Y CAPACIDADES:

- Desempeño como asesor de negocios.
- Capacidad para identificar y orientar en nuevas ideas de negocios.
- Capacidad para atender a personas analfabetas.
- Capacidad de comunicación.
- Experiencia en desarrollo empresarial.
- Conocimiento de mercados y clientela.
- Capacidad de venta del producto.

#### REFLEXIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPODERAMIENTO

¿QUIÉN PLASMA EN LA PRÁCTICA ESTAS ORIENTACIONES Y SU INTENCIONALIDAD? ES EL PROMOTOR U OFICIAL DE CRÉDITO; ESTE FUNCIONARIO ES EL PUNTO DE CONTACTO PERMANENTE Y EL REFERENTE INSTITUCIONAL POR EXCELENCIA.

ES EL PROMOTOR QUIEN CONOCE AL CLIENTE, SABE DE SUS INQUIETUDES, ESTABLECE AÚN RELACIONES AMICALES, SE CONVIERTE EN EL CONSEJERO. EN OTROS CASOS, ES QUIEN ASUME EL ROL DE RECORDADOR DE LAS DEUDAS, QUIEN INSISTE EN EL PAGO A TIEMPO Y VERIFICA LAS GARANTÍAS.

SIN EMBARGO, DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO, EL PROMOTOR NO SOLAMENTE ES QUIEN LOGRA ESTABLECER UNA BUENA RELACIÓN CON EL CLIENTE, SINO QUE ADEMÁS SE ENCUENTRA SENSIBILIZADO EN LA TEMÁTICA Y ORIENTA SU QUEHACER EN TAL SENTIDO. ASUME QUE LAS DESTREZAS, CAPACIDADES Y EL PODER DE ASUNCIÓN DE SUS PROPIAS DECISIONES POR PARTE DE LA MUJER, ES PARTE DE DICHO PROCESO Y POR ELLO MISMO RECONOCE QUE EL CRÉDITO EN SÍ MISMO ES INSUFICIENTE Y QUE ES MENESTER CONTAR CON OTROS RECURSOS QUE FACILITEN EL RUMBO DE LA MUJER EN LA PERSPECTIVA DEL EMPODERAMIENTO.



# ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y LA DEMANDA

- ¿Qué es el enfoque de género y de empoderamiento?
- Ejes claves y dimensiones
- La mujer en el contexto de la microempresa
- La industria de la microfinanzas con relación a la mujer empresaria
- Quienes son nuestros competidores y que debemos saber de ellos
- Cómo identificar el mercado de la demanda
- ... y del enfoque de empoderamiento
- Traducir la demanda a dimensiones de empoderamiento
- La matriz de análisis cualitativo

## 3.1 EL MARCO CONCEPTUAL Y OPERATIVO

### 3.1.1 ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE GÉNERO?

Los conceptos de equidad de género y de empoderamiento de la mujer son referidos a menudo en la lectura del desarrollo, sin embargo, definiciones precisas de estos términos usualmente hacen falta, y los indicadores para medir su progreso aún son más escasos (OECD, 1998). Género es un concepto relacional que se refiere a las relaciones entre hombres y mujeres, y es clave en este sentido el reconocimiento de que las relaciones entre los géneros no son

LAS METODOLOGÍAS DE INTERVENCIÓN QUE FACILITAN EL EMPODERAMIENTO ESTÁN ORIENTADAS HACIA EL MEJORAMIENTO DE LAS DESTREZAS Y CAPACIDADES DE LA MUJER; EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y LA ASOCIATIVIDAD; EL CONTROL Y PODER DE NEGOCIACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN PÚBLICA Y DE LA AUTOPERCEPCIÓN DE LA MUJER. LA INTENCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS ES LOGRAR ACCIONES AFIRMATIVAS QUE DESTAQUEN LOS LOGROS DE LAS MUJERES EN SUS DIVERSOS PLANOS DE ACCIÓN.

LA INCLUSIÓN DEL COMPONENTE DE DESARROLLO PERSONAL (AUTOESTIMA, SALUD MENTAL, PODER DE NEGOCIACIÓN, ETC.) HA PERMITIDO AVANCES EN LA CAPACIDAD DE DEFENDER Y EXIGIR DERECHOS. ESTO SE TRADUCE, ENTRE OTROS INDICADORES, EN CAMBIOS EN LAS RELACIONES DE PAREJA Y DE HIJOS, EN LA CONSTRUCCIÓN DE ECONOMÍAS FAMILIARES, EN LA PARTICIPACIÓN DEL CÓNYUGE EN EL ÉXITO DE SUS PAREJAS Y EN LA AFIRMACIÓN DEL ROL DE LA MUJER COMO LÍDER DE SU MICROEMPRESA.

EL DESARROLLO DE LA ASOCIATIVIDAD Y EL FOMENTO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO CONTRIBUYEN A OPTIMIZAR LA VISIBILIDAD DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE LA MUJER, MEJORANDO SU IMAGEN EN LA OPINIÓN PÚBLICA Y EJERCIENDO EFECTOS POSITIVOS EN SU ENTORNO COMUNAL.

*Fuente:*

Hofstede, G., Contreras, J., Mayta, L. *Entre rentabilidad*

equitativas<sup>2</sup>. Equidad de género es considerado un gran objetivo estratégico para el desarrollo humano sostenible hacia el cambio fundamental, dentro de las prácticas institucionales y relaciones sociales para extraer disparidades en género. En la búsqueda de las metas equitativas, el involucramiento del hombre como socio y aliado es considerado esencial. Asimismo, las visiones, intereses y necesidades de las mujeres deberían ser expresados y reflejados en los objetivos y estrategias de desarrollo.

### **3.1.2 ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO?**

Esta sección del manual está orientada a definir los fundamentos conceptuales del enfoque de empoderamiento. Su validez radica en que la operatividad del concepto permite una identificación de aquellas variables que dan cuenta de las dimensiones que asume el empoderamiento en actividades concretas y mensurables.

La propuesta conceptual y operativa de GRUPO INTERCAMBIO ubica el concepto de empoderamiento como una pre condición, tanto colectiva (las mujeres empresarias en general) como individual, que permitiría a las mujeres participar en condiciones de igualdad. Esta variable se enfoca específicamente en los formatos y acciones desarrolladas por las IMFs para fomentar las habilidades y capacidades empresariales de las mujeres, su asociatividad, el control sobre los recursos y los cambios en la imagen pública y la auto percepción.

El empoderamiento no es dar poder. Lo que sí puede procurar, es dar “poder de decisión” a través de un contexto legal favorable, una capacitación útil, condiciones laborales justas, información oportuna de oportunidades de mercados, así como espacios de influencia e incidencia en las políticas públicas. Para el Grupo Intercambio “ se trata de asegurar que los que carecen de poder tengan las condiciones básicas para empezar a empoderarse y asegurar espacios de empoderamiento. En este sentido, los programas de microfinanzas para que se conviertan en espacios generadores de poder de decisión, deben incorporar prácticas que estimulen a las mujeres a aprender y ejercitar la toma de decisiones, pasar del “no puedo” al “si puedo”<sup>3</sup>.

### **3.1.3 EJES CLAVES EN EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO**

Se identifican por lo menos cinco ejes de análisis que permiten tomar en cuenta las particularidades de género, que influyen en la composición o desarrollo de productos financieros diferenciados, en razón de este enfoque.

- **Enfoque desde la demanda diferenciada por género**

Este eje parte de la premisa que la demanda por género se funda en la existencia de diferencias y particularidades entre hombres y mujeres en términos de acceso a mercados, información, tecnología, habilidades y destrezas, entre otros. Se reconoce la posición de desventaja en la cual se encuentra la mujer empresaria frente al hombre y relaciona la situación de las mujeres empresarias con su situación familiar. Fundamental, en dicho análisis, es la apreciación de las responsabilidades empresariales y las responsabilidades domésticas de la mujer. Se ha evidenciado que tener que cumplir con la doble carga por parte de las mujeres afecta su disponibilidad de tiempo, generando situaciones de tensión en la

<sup>2</sup> OECD/DAC (1998); Mayoux, L. (1999; 2002); Beijing Platform for Action (1995); Sen, G. (1998).

<sup>3</sup> Hofstede, G., Contreras, J., Mayta, L. *Entre rentabilidad y equidad. Calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina*. Grupo Intercambio, Lima, Perú, 2003.

distribución de este recurso puesto que afecta el crecimiento de su negocio y su desempeño empresarial.

- **Orientación al mercado**

Mediante estudios de mercado se comprueba la demanda existente. Se identifican nichos en el mercado que permitan fortalecer las habilidades y potencialidades de grupos de empresarias; en particular, de aquellos que se puedan adecuar y reorientar sus capacidades a las tendencias y exigencias del mercado. Se desprende que el estudio de mercado debe contar con un análisis de género, lo que significa generar información desagregada por género y por sector, analizar la posición y participación de las mujeres tanto a nivel de los sectores y subsectores, como a nivel de las empresas atendidas, identificar sus problemas, oportunidades, entre otros.

- **Conocimiento de la clientela**

Los Diagnósticos Participativos con EdG permiten recoger datos más específicos sobre la situación personal, familiar, empresarial y asociativa de la (potencial) clientela. Usualmente, se implementan estos diagnósticos mediante grupos focales, entrevistas grupales o jornadas dedicadas a esto.

- **Compromiso institucional con la equidad de género**

Según evidencian las mejores prácticas, debe haber una intencionalidad que está reflejada y demostrada en el planeamiento estratégico institucional. Esto facilita los procesos de compromiso en relación al EdG y permite alinear al recurso humano en esta finalidad. Sin embargo, es necesario que la transversalidad del enfoque se muestre en los objetivos estratégicos y en el plan de actividades.

- **Personal capacitado en la temática de género**

Se aprecia que la intencionalidad de implementar un EdG debe estar sustentada mediante la capacitación a los equipos de promotores y asesores de la IFM en la parte teórico-práctica de género con el fin de incrementar sus habilidades analíticas y de resolución de problemas específicos desde ésta perspectiva.

### **3.1.4 LAS DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO**

Las dimensiones hacen relación con aquellas facetas o aspectos humanos en donde la mujer o el hombre encuentran un espacio particular caracterizado por expectativas, experiencias, lecciones presentes y necesidades que solamente pueden ser expresadas en tal dimensión. Es cierto que todas ellas poseen una frontera no definida y que no es fácil distinguir con claridad donde comienza una y finaliza otra. Así como no es fácil, tampoco, distinguir con claridad dónde la presencia de una, influye en otras y de forma recíproca.

Estas dimensiones se encuentran relacionadas con lo personal, lo familiar, lo empresarial y lo asociativo.

- La **dimensión personal** se vincula con lo que el sujeto espera de la vida, sus aspiraciones, expectativas, ambiciones, temores. Es la relación y la percepción como se siente consigo mismo. Toca, por lo mismo, la dimensión más íntima del sujeto puesto que se trata de su identidad individual. Si esta identidad está mellada por diversas circunstancias, el sujeto queda a merced de los otros; su

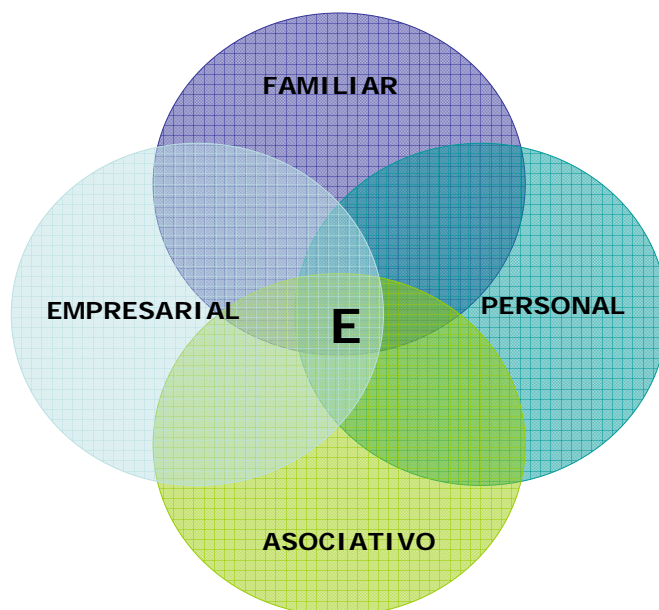
capacidad de réplica y de defensa de su espacio y sus intereses queda, de igual forma, menoscabada.

- Por su parte la **dimensión familiar** está relacionada con el mundo construido con la pareja y que expresan relaciones, por lo común, desiguales en el proceso de toma de decisiones. En esta esfera tienden a reproducirse las condiciones de desigualdad que se observaron y practicaron en su familia de origen, y se acepta como una conducta normal y socialmente sancionada. La mujer incorpora estas inequidades cuando se relaciona con lo empresarial. Las capacidades competitivas se fragilizan por la asunción de otras responsabilidades, de las cuales suele estar culturalmente dispensado el varón. Las restricciones de tiempo y la mayor atención a la familia, desencadenan procesos más lentos de crecimiento de la unidad empresarial, afectando sus posibilidades de crecimiento como empresaria.
- La **dimensión empresarial**, por su parte, representa la esfera donde la mujer lleva a cabo sus iniciativas de generación de ingresos de manera exclusiva, es decir, única propietaria, co-conductoras o co-propietarias. Designa, por lo tanto, un complejo escenario de demandas no claramente percibidas por la mujer al enfrentarse a la dinámica empresarial. Pero también, representa la oportunidad de visualizar su presencia en la esfera de lo familiar y en lo comunal o asociativo; y, en lo personal, el fortalecimiento de su autoestima y el sentido de identidad. En este aspecto, cobra importancia la creación de oportunidades de transferencia de competencias (habilidades y destrezas empresariales) con una clara orientación hacia el mercado en la búsqueda de enlazar el crecimiento personal con el crecimiento empresarial.
- La **dimensión asociativa** está vinculada a la red de relaciones que la mujer ha establecido en torno suyo, en su comunidad. Estas relaciones hacia los otros, representan un espacio de socialización básico para la generación de espacios de oportunidades, de relaciones recíprocas y mecanismos de sobrevivencia colectiva. Estos últimos representan oportunidades significativas para el desarrollo de acuerdos, alianzas, que facilitan el desarrollo de las iniciativas empresariales y también como espacios privilegiados para el reconocimiento social.

En especial las metodologías de créditos grupales o del tipo bancos comunales, conforman espacios privilegiados para el desarrollo de liderazgos y diversas formas asociativas. Como tales, favorecen los mecanismos de ayuda mutua o de formación de redes solidarias entre sus miembros, superando las debilidades que afrontan de manera individual. Estas formas asociativas dan origen a diversas iniciativas de demanda colectiva como cooperativas, mecanismos de comercialización, programas preventivos de salud, etc., contribuyendo al empoderamiento económico y social de las mujeres.

Estas cuatro dimensiones constituyen un enfoque integral del empoderamiento y demandas específicas que deben ser atendidas bajo un enfoque de empoderamiento.

## VISIÓN HOLÍSTICA DE LAS DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO



### RESUMEN DE LA FASE: MARCO CONCEPTUAL Y OPERATIVO

#### CONCEPTOS CLAVES

- **GÉNERO** ES UN CONCEPTO QUE SE REFIERE A LAS RELACIONES ENTRE HOMBRES Y MUJERES, RECONOCIENDO QUE LAS RELACIONES ENTRE LOS GÉNEROS **NO** SON EQUITATIVAS.
- **EQUIDAD DE GÉNERO** ES CONSIDERADO UN GRAN OBJETIVO PARA EL CAMBIO FUNDAMENTAL DENTRO DE LAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES Y RELACIONES SOCIALES PARA EXTRAER DISPARIDADES EN GÉNERO.
- **EMPODERAMIENTO** SE REFIERE A UN ESTADO DE SITUACIÓN ASÍ COMO UN PROCESO, TANTO COLECTIVA (LAS MUJERES EMPRESARIAS EN GENERAL) COMO INDIVIDUAL, QUE PERMITIRÍA A LAS MUJERES PARTICIPAR EN CONDICIONES DE IGUALDAD. SE ENFOCA EN LAS ACCIONES QUE PUEDEN SER DESARROLLADAS POR LAS IMFs PARA FOMENTAR LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS MUJERES, SU ASOCIATIVIDAD, EL CONTROL SOBRE LOS RECURSOS Y LOS CAMBIOS EN LA IMAGEN PÚBLICA Y LA AUTO PERCEPCIÓN.

### APRENDIZAJE ESPERADO DE ESTA FASE

LOS PARTICIPANTES DEL TALLER DEBERÁN HABER ASIMILADO LOS CONCEPTOS CLAVES SIGUIENTES:

- LO QUE ES ENFOQUE DE GÉNERO Y DE EMPODERAMIENTO.
- LA EXISTENCIA DE UNA DEMANDA DIFERENCIADA, EN RAZÓN DE DIFERENCIAS Y PARTICULARIDADES DE GÉNERO.
- LAS CUATRO DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO COMO INSTRUMENTOS OPERATIVOS EN LA DEFINICIÓN DE PRODUCTO FINANCIERO CON EdE Y SUS DEMANDAS ESPECÍFICAS EN RAZÓN DE LAS DIMENSIONES PERSONALES, FAMILIARES, EMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS.
- CONOCIMIENTO DE EJES CLAVES EN EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS FINANCIEROS DIFERENCIADOS.

## 3.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### 3.2.1 LA MUJER EN EL CONTEXTO DE LA MICROEMPRESA

En este punto se busca definir la participación de la mujer en el contexto nacional y, concretamente, en el mercado laboral y dentro de éste. En su integración con las diversas manifestaciones de generación de empleo e ingresos, que son traducidas hacia iniciativas en pequeñas y microempresas.

Interesa conocer la participación diferenciada con relación al hombre en la ubicación laboral por actividad económica tratando de analizar y comprender la inclinación de la mujer hacia aquellas actividades denominadas tradicionales o de continuación de sus actividades del hogar (preparación de alimentos, confecciones, bordaduras, repostería) o que representan iniciativas de baja rentabilidad.

El análisis debe proveer de información suficiente y cabal que permita identificar otras opciones de integración en el contexto de la microempresa para mejorar sus opciones de rentabilidad, productividad e ingresos.

#### **¿QUÉ INFORMACIÓN DEBEMOS PROCESAR EN ESTA ETAPA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO?**

En el recuadro siguiente se ha incluido en forma resumida, un diagnóstico de la situación de la mujer en Nicaragua y su inclusión laboral en iniciativas de micronegocios y pequeña industria. Lo que se desea dejar establecido es la importancia que cada vez más asume la mujer en este contexto y la forma como la industria de las microfinanzas responde a esta presencia.

**Cuadro 14:**  
**Mujer y mercado laboral en Nicaragua**

#### **MUJER Y MERCADO LABORAL EN NICARAGUA**

- La composición de la PEA de Nicaragua muestra que ésta se encuentra ocupada en un 48%. La tasa de ocupación asciende al 66% en el caso de los hombres y se reduce a menos de la mitad (32%) para las mujeres. El desempleo abierto afecta al 12% de la población activa. Este tiene más impacto en las zonas urbanas (14%) y entre las mujeres (13%).
- El patrón de incorporación de las mujeres al mercado laboral está asociado tanto a factores de demanda de trabajo como a factores de oferta. Por el lado de la demanda es claro que las actividades agrícolas, dominantes en el ámbito rural generan menores oportunidades de empleo. Por el lado de la oferta, la mayor calificación y las mayores responsabilidades en el mantenimiento del núcleo familiar presionan por una mayor inserción. A mayor educación, mayores son las posibilidades de inserción, en particular entre las mujeres. Mientras que los hombres no muestran grandes diferencias en sus tasas de participación una vez que completaron la primaria, para las mujeres, el concluir la secundaria, independiente de la zona de residencia, les permite casi duplicar su participación laboral.
- Las mayores responsabilidades dentro del hogar obligan a la mujer a insertarse por lo común en actividades de baja calificación e ingresos para generar recursos. Así, cuando se tiene la jefatura del hogar, la participación es casi el doble de cuando la persona no tiene obligaciones aparentes dentro del hogar (otro miembro) y en una situación intermedia se sitúa cuando se tiene el papel de cónyuge.
- De acuerdo a la información proporcionada por Trejos de las 184 mil mujeres que en 1998 desarrollaban actividades empresariales, el 95% lo hacía en micronegocios de carácter no agrícola (empresas de 1 a 5 trabajadores), y ellas representaban más de la mitad de los microempresarios (el 54% de los que están a cargo de micronegocios son mujeres). El 96% de ellas lo hace bajo la forma de autoempleo, y el 44% se ubica en el estrato de subsistencia. En ese estrato representan el 70% de los microempresarios. No obstante, su presencia en estratos de mayor potencialidad no es despreciable: el 18% de las mujeres empresarias conducen micronegocios modernos o de acumulación ampliada.
- Podemos concluir que la caracterización de la actividad microempresarial bajo responsabilidad de las mujeres en Nicaragua, no se diferencia en mucho de la caracterización esbozada en diferentes estudio para la situación de Latinoamérica, esto es, que dependen en gran medida de los trabajadores de la propia familia, por lo común familiares no remunerados; son empresas más pequeñas, menos de cinco empleados, y de mas reciente creación que las empresas de hombres. Tienden a concentrarse en los sectores menos productivos y menos rentables, principalmente de servicios, comercio minorista, agroindustria y artesanía. La producción abarca generalmente bienes de consumo (prendas de vestir, productos tejidos y alimentos procesados) y artesanías. Son sectores caracterizados por menores niveles de acumulación y crecimiento, en donde predomina la microempresa de subsistencia y de acumulación simple y escasamente la de transformación, siendo la participación mucho menor en manufacturas, construcción y en servicios de reparación.

### **3.2.2 COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS CON RELACIÓN A LA MUJER EMPRESARIA**

En el recuadro subsiguiente, se ha incluido una breve síntesis de la situación de la mujer en la industria de las microfinanzas. Ambas informaciones dan cuenta de la condición de inequidad que caracteriza a la mujer nicaragüense y proporciona pistas importantes que deben contribuir a la definición de políticas en este campo.

**Cuadro 15:**  
**Presencia de la mujer empresaria en las microfinanzas en Nicaragua**

#### **PRESENCIA DE LA MUJER EMPRESARIA EN LAS MICROFINANZAS EN NICARAGUA**

- La participación de las mujeres en los programas microfinancieros es relativamente alta. En las zonas urbanas y rurales la clientela femenina representa el 59% y el 38% respectivamente (Agurto y Guido 2001), producto de la concentración de mujeres en el sector informal.
- Durante los últimos años la participación de la mujer en el mercado laboral se ha incrementado dramáticamente. Del 18 % en 1950 al 42 % en el 2000, y según diferentes pronósticos, esta participación seguirá en aumento (FIDEG, Agurto y Guido, 2001; CEPAL, 2000; PROMICRO/OIT, 2000).
- A pesar de la alta participación de las mujeres en las IMF, ellas acceden al 42 % de los fondos en el sector urbano y 17 % en el sector rural, lo cual refleja la brecha que existe entre los montos otorgados a mujeres y a hombres. En el segmento rural la mujer sólo recibe el 17% de los montos prestados, mientras que en la zona urbana, reciben el 42% de los fondos otorgados. Lo anterior indica que aún existen obstáculos que limitan una distribución equitativa entre mujeres y hombres, especialmente en las zonas rurales.
- De acuerdo a FIDEG para el Consejo Coordinador de Wisconsin Nicaragua, WCCN, (FIDEG, 2002), los niveles de satisfacción en relación con los montos recibidos alcanzan el 63 % en el caso de los hombres y el 37 % en el caso de las mujeres. En el segundo estudio, realizado en el Sur de Nicaragua (Sanders y Deugd, 2002), el 78 % de los hombres está satisfecho con los montos prestados, mientras que en el caso de las mujeres sólo un 65 % lo está.

Así por ejemplo, la constatación reiterada de que en las mujeres predominan las actividades que reflejan una extensión de sus destrezas domésticas, que tienden a concentrarse en actividades productivas de menores ganancias y productividad, así como que existe una desigualdad en valoración y remuneración del trabajo de hombres y mujeres, en razón de que el trabajo de las mujeres es culturalmente menos valorado que el de los hombres y, consecuentemente, menos pagado, debe conducir a un profundo replanteo de las políticas y estrategias de intervención.

#### **¿QUÉ ESTRATEGIA ES POSIBLE DE IDENTIFICAR FRENTE A ESTE PANORAMA?**

Como resultado de los Concursos regionales sobre mejores prácticas con enfoque de género, promovidos por GRUPO INTERCAMBIO, se ha sintetizado lo mencionado en el Cuadro siguiente, que debe ser analizado en el Taller.



**Cuadro 16:**  
**Estrategias de empoderamiento**

TIPO DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS EN EL MERCADO	EFECTOS DEL EMPODERAMIENTO
<b>Reorientar las destrezas tradicionales y capacidades de las mujeres hacia nuevos mercados</b>	Nuevos nichos de mercados para nuevos consumidores de mercados exigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos mercados y poder de negociación.</li> <li>• Revalorización de destrezas tradicionales de las mujeres.</li> </ul>
	Desarrollo de productos nuevos o adoptados.	
<b>Mejorar destrezas técnicas, capacidades empresariales y productividad de mujeres empresarias y co-conductoras de empresas familiares</b>	Productos y servicios con mayor valor agregado para nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos mercados y poder de negociación</li> <li>• Reconocimiento y visibilidad de las mujeres como empresarias en empresas dirigidas por mujeres y en empresas familiares</li> </ul>
<b>Promover destrezas nuevas o no tradicionales y capacidades de las mujeres en actividades tradicionalmente reservados para varones</b>	Nuevos nichos de mercado para mujeres compitiendo con varones en áreas técnicas consideradas como dominios masculinos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo y competitivo posicionamiento en el mercado</li> <li>• Ruptura de esquemas estereotipados sobre ocupaciones masculinas y femeninas.</li> <li>• Generación de nuevas imágenes de liderazgo de las mujeres</li> </ul>

Fuente: Hofstede, Contreras, Mayta. *Entre rentabilidad y equidad. Calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina*. Grupo Intercambio, Lima, 2003.

## RESUMEN DE LA FASE: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### CONCEPTO CLAVE:

LA MUJER MICROEMPRESARIA DE NICARAGUA Y, EN GENERAL, DE CENTROAMÉRICA, SE CARACTERIZA POR INSERTARSE EN SECTORES ECONÓMICOS CARACTERIZADOS POR MENORES NIVELES DE ACUMULACIÓN Y CRECIMIENTO, EN DONDE PREDOMINA LA MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA Y DE ACUMULACIÓN SIMPLE, Y ESCASAMENTE LA DE TRANSFORMACIÓN. SU PRESENCIA EN LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS ES IMPORTANTE Y MAYORITARIA. SIN EMBARGO, SU PARTICIPACIÓN EN LA DISPONIBILIDAD DE LOS FONDOS DE PRÉSTAMOS ES MENOR, ASÍ COMO TAMBIÉN, ES MENOR EL PROMEDIO DE LOS CRÉDITOS A LOS CUALES ACCEDE.

### PASOS METODOLÓGICOS TOMADOS EN ESTA FASE:

- CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO DE LA MICROEMPRESA EN EL PAÍS Y PARTICIPACIÓN DE LA MUJER MICROEMPRESARIA.
- DEFINIR PARTICIPACIÓN DIFERENCIADA DE LA MUJER EN LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS.
- DISEÑAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER EN OTROS SECTORES ECONÓMICOS. INCENTIVAR LA INCORPORACIÓN EN SECTORES NO TRADICIONALES Y MEJORAR EL DESEMPEÑO Y VALORES AGREGADOS EN LOS SECTORES TRADICIONALES.

## RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

SE ESPERA QUE LOS PARTICIPANTES HAYAN ASIMILADO ADECUADAMENTE, LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- UN ADECUADO CONOCIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA COMPOSICIÓN DE LA PEA SEGÚN SECTORES Y CONCRETAMENTE, SU INSERCIÓN EN LA PYME.
- LAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE SU ACTIVIDAD LABORAL ESPECIALMENTE EN LOS SECTORES TRADICIONALES.
- LA IDENTIFICACIÓN DE OTRAS OPCIONES O ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN LABORAL, TOMANDO EN CUENTA EXPERIENCIAS NACIONALES Y DEL CONTEXTO INTERNACIONAL.
- UN ADECUADO CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS Y LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER.

## RESUMEN DE LA FASE: ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL

### CONCEPTO CLAVE:

LA ASUNCIÓN DEL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO DEBE ESTAR REFLEJADO EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN; LO QUE FINALMENTE INTERESA ES QUE LOS OBJETIVOS, RESULTADOS E INDICADORES SE HAYAN RESUELTO DE CARA AL ENFOQUE DE LA DEMANDA, INTERESES Y DISPOSICIONES DE LOS(AS) CLIENTES.

- LOS PROMOTORES COMO "GERENTES DE LÍNEA" REPRESENTAN LA CARA VISIBLE DE LA INSTITUCIÓN; EN ELLOS RECAE LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DE OPERAR BAJO EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO.
- LA IMF ESTABLECE DETERMINADOS PUNTOS DE CONTACTO CON LAS CLIENTES Y MEDIANTE LOS CUALES SE VERIFICA EL NIVEL DE REALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO.

### PASOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS ESPERADOS DE ESTA FASE

SE ESPERA QUE LOS PARTICIPANTES HAYAN ADQUIRIDO CONOCIMIENTO Y DESTREZAS CON RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

#### ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO

ANALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA IMF CON RELACIÓN AL EDE, TOMANDO EN CUENTA LA DEMANDA, LA ORIENTACIÓN AL MERCADO ASÍ COMO LA ORIENTACIÓN HACÍA EL HOGAR/ LA FAMILIA.

#### ANÁLISIS COMERCIAL DEL PRODUCTO

- UN ADECUADO MANEJO DE TÉCNICAS PARA CONOCER LA ORIENTACIÓN COMERCIAL DEL PRODUCTO ORIENTADO A DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS, ATRIBUTOS Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO.
- CONSTATAR SI EN LA COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO SE HA TOMADO EN CUENTA LAS PERSPECTIVAS Y ORIENTACIÓN HACIA EL FUTURO DE LOS CLIENTES.

#### PUNTOS DE CONTACTO

- DETERMINAR CUÁLES, Y CÓMO, SE IDENTIFICAN LOS PUNTOS DE CONTACTO DEL CLIENTE CON RESPECTO A LA INSTITUCIÓN Y EL PRODUCTO.
- CONOCER CUÁLES SON LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON REFERENCIA A CADA UNO DE LOS PUNTOS DE CONTACTO.
- CONFRONTAR LOS PUNTOS DE VISTA INSTITUCIONALES CON LOS DEL CLIENTE.

#### PERFIL DEL PROMOTOR DE CRÉDITO

- IDENTIFICAR LAS DESTREZAS Y CAPACIDADES DEL PROMOTOR DE CRÉDITO.
- IDENTIFICAR EL PERFIL DEFINIDO INSTITUCIONALMENTE DEL PROMOTOR DE CRÉDITO.
- IDENTIFICAR EL PERFIL DEFINIDO POR LOS CLIENTES DEL PROMOTOR DE CRÉDITO.

## 3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 3.3.1 ¿QUIÉNES SON NUESTROS COMPETIDORES?

Al realizar el estudio de los competidores es preciso examinar aquellos que en la actualidad o en el futuro, pueden producir un impacto significativo sobre la estrategia institucional. Por lo general, ello significa que hay que incluir en dicho estudio a un número de instituciones superior al de sus competidores directos. Probablemente, esto es más cierto en el sector bancario que en ningún otro. Sin embargo, del lado de las instituciones no reguladas como reguladas del sector de las microfinanzas, se debe prestar una especial atención dado que la competencia suele darse en los mismos mercados y con productos muy similares entre sí.

De allí que el desarrollo de un producto con enfoque de empoderamiento con un conjunto de valores agregados, posee una ventaja comparativa y competitiva, que debe ser potenciada. Esto último es lo que nos entrega el análisis del comportamiento de nuestros competidores.

Así, el estudio de la competencia debe incluir los siguientes grupos:

- **Competidores directos actuales**

Aquí se debe centrar la atención en los principales competidores del sector de las microfinanzas o en aquellos con antecedentes de un alto crecimiento, en especial, cuando aparentemente están utilizando técnicas efectivas de incremento de cartera. Hay que tener en cuenta que estas instituciones no competirán con la institución directamente, sino solamente a través de algunos productos financieros.

- **Competidores indirectos o potenciales**

En especial, aquellas instituciones que están experimentando un proceso de expansión geográfica de sus actividades dentro del mercado. De igual manera, aquellas que se encuentran próximos a nuestro mercado y que, probablemente, decidan incursionar en él.

### **3.3.2 ¿QUÉ DEBEMOS SABER DE NUESTROS COMPETIDORES?**

Obtener datos sobre la competencia no debe ser una tarea compleja si la institución se dedica a ello en forma sistemática, designando a una persona para tal fin con la responsabilidad de acopiar y analizar la información. Entre las fuentes a las que se puede recurrir sobre el comportamiento de la competencia figuran las siguientes opciones:

- Informes anuales y memorias institucionales.
- Literatura de los productos de la competencia, frecuentemente disponibles en los mismos locales.
- Boletines publicados para uso interno.
- Publicidad. Ilustra e identifica ciertos temas, la elección de los medios de comunicación, el nivel de gastos y el momento en que se decide aplicar determinadas estrategias.
- Directorios financieros. Es una adecuada fuente para identificar a una organización, sus servicios, sus productos. Cobertura, su actitud frente a actividades concretas y su posición de fuerza relativa.
- Superintendencia de banca y seguros. Fuente confiable de información y disponible en la Web.
- Clientes. Constituyen una fuente directa de información, pues proporcionan una lectura de las ventajas y debilidades de los productos.
- Análisis de los productos. Identificar sus fortalezas y debilidades. Tomar sus ventajas y transformarlas en nuestros atributos o beneficios, con inclusión de mejoras.
- Personal de la competencia. No solo conocen profundamente el producto, sino que son fuente de convencimiento para traslados de carteras de la competencia a la institución.
- Estadísticas de mercado sobre tamaño de mercado, concentración y aspectos de riesgos.
- Uso de folletería, publicidad de los productos, canales de distribución e investigación "espía" del proceso de otorgamiento del producto y requisitos documentarios.

### **IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA**

El trabajo del Taller se orienta a la identificación de los competidores directos e indirectos de la institución. Por lo común, durante el taller se genera una primera aproximación para identificar aquellas instituciones que se encuentran más próximas al mercado de colocaciones actuales de la institución, así como aquellas que no constituyendo en la actualidad una competencia directa, vienen operando

con escalas mayores o en segmentos diferentes, pero que por la orientación estratégica de nuestra institución, deben ser considerados como potenciales competidores en el futuro.

El trabajo posterior de análisis de la competencia se produce en el gabinete<sup>4</sup> de la institución y para ello se debe recurrir a las fuentes señaladas párrafos arriba. Este análisis comprende dos tipos de información que se deben elaborar:

### INFORMACIÓN DE TIPO CUANTITATIVA

Es aquella que nos proporciona una visión precisa de indicadores de comportamiento de la institución competidora<sup>5</sup>.

Entre los aspectos que debemos investigar de nuestra competencia figuran:

#### 1. ASPECTOS FINANCIEROS

- Productos financieros ofertados
- Tasa de interés
- Plazos de repago
- Montos de créditos
- Forma de pago

#### 2. ASPECTOS NO FINANCIERO

- Garantías
  - Servicios de desarrollo empresarial
  - Agilidad
  - Conveniencia
  - Calidad
- 
- Los productos financieros, se refieren a la oferta de créditos y la finalidad de cada uno de ellos.
  - La tasa de interés está referida al costo del dinero e incluye las comisiones del crédito
  - Los plazos se refieren a los meses programados para el repago de la deuda; puede incluir períodos de gracia
  - Los montos de crédito se refieren al monto promedio del crédito o identificado de acuerdo al producto financiero

---

<sup>4</sup> Por trabajo de gabinete comprendemos el análisis de documentación o de datos obtenidos en trabajo de campo y que se lleva a cabo fuera del taller. Se ordena dicha información y se prepara para ser expuesta a los participantes.

<sup>5</sup> Para mayores referencias consultar: Mendoza, Sebastián Planeamiento Estratégico para Microfinanzas, PROMIFIN-COSUDE, Nicaragua, 2006.

- La forma de pago se refiere a la frecuencia y características de los pagos: semanal, quincenal, mensual, etc.
- Las garantías se refieren a la disponibilidad de prendas, avales, mecanismos solidarios, etc. con los cuales se respalda la operación crediticia
- Los servicios de desarrollo empresarial son las capacitaciones, asesorías, asistencia técnica que se brindan al cliente como parte del crédito
- Agilidad se refiere al tiempo que demanda la atención del crédito, desde que se solicita hasta su entrega
- Conveniencia se refiere a todo aquellos que reduce el tiempo del cliente o su tensión: incluye horarios de atención, atención en ventanilla, disponibilidad de información, calidad de la atención, trato, etc.
- Calidad se refiere al reconocimiento del buen cliente, la creación de una relación fundada en la confianza mutua.

## PROCEDIMIENTO

1. El responsable del Taller, en coordinación con los directivos y técnicos de la IMF, identifican las IMF que son consideradas como competencia ya sea porque se encuentran en el ámbito geográfico de sus operaciones o porque constituyen una referencia para la toma de decisiones de sus clientes o potenciales clientes
2. Una vez identificada las IMF competidoras, se levanta una investigación de campo y / o basada en las fuentes que hemos señalado, para construir una matriz del tipo que se presenta en el Cuadro N° 17.

**Cuadro 17:**  
**Matriz de análisis de la competencia, aspectos financieros**

INSTITUCIÓN	TIPO DE PRODUCTO	PLAZOS	MONTOS	FORMA DE PAGO
A				
B				
C				

**Cuadro 18:**  
**Matriz de análisis de la competencia, aspectos no financieros**

INSTITUCIÓN	TIPO DE PRODUCTO	GARANTIAS	SDE	CONVENIENCIA					CALIDAD					
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
A														
B														
C														

Para las categorías Conveniencia y Calidad, se debe trabajar una Tabla de Ponderaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es la menor calidad observada y 5 la mayor.

### Información dinámica de la competencia

Esta información complementa a la primera ofreciendo una visión dinámica de la competencia. Aquí se debe tomar en cuenta la siguiente información:

1. Ubicación del producto
2. Potencial del producto estrella
3. Fortalezas
4. Debilidades

La **Ubicación** se refiere a la localidad donde se está promocionando y entregando el producto. El **Potencial** se refiere a nuestra percepción de la capacidad de posicionamiento que puede tener o tiene el producto de la competencia; por su parte, la **Fortaleza** está referida a los aspectos positivos que permiten que dicho producto tenga demanda en nuestro mercado y, finalmente, las **Debilidades**, que son aquellas características que hemos detectado y que constituirían el flaco débil de nuestra competencia.

Como siempre, debemos tener presente que la mejor fuente de información son los clientes de la competencia, así como promotores quienes ejercen el trabajo directo y conocen de los reconocimientos y quejas de su cartera de clientes.

El siguiente cuadro se muestra un ejemplo de la información dinámica de nuestros competidores.

**Cuadro 19:**  
Ejemplo de Información dinámica de la competencia

IMF	PRODUCTO ESTRELLA	UBICACIÓN	POTENCIAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
N° 1	BANCOS COMUNALES	Masaya, La Concepción, Rivas.	Muy visible. Agilidad en los procesos. Eficiente.	Programa de gestión empresarial. Buen posicionamiento a nivel nacional. Metodología estandarizada. Financiamiento, soporte y red internacional. Montos graduados de crédito. Política de ahorros.	Débil proceso de selección de clientes. Sistema de abono. Tiempo prolongado de renovación de crédito.
N° 2	BANCOS COMUNALES	Masaya, La Concepción, Rivas.	Cobertura nacional. Visible. Capacidad técnica.	Integra servicios financieros y de promoción de la salud.	Pago quincenal que afecta la capitalización del cliente. Clientes no empresarios. Uso excesivo del tiempo de las mujeres en reuniones.

De la información disponible de ambas fuentes, se deriva un conjunto de estrategias que se deben asumir para encararlas desde la posición de una sub-segmentación del mercado, que significa el enfoque de empoderamiento del nuevo producto financiero

### **LA COMPETENCIA INDIRECTA**

Para aquellas instituciones que no sea nuestra competencia directa, pero que ofrezca un producto similar al nuestro o al que proyectamos desarrollar, es conveniente tener en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Determinar si existen características comunes o similares entre sus clientes y nuestro mercado objetivo.
2. Que relaciones podemos establecer con ellos para nuestro aprendizaje.
3. Estimar si es posible llevar a cabo una pasantía.
4. Identificar factores críticos de éxito y qué amenazas enfrenta el producto.
5. Identificar qué problemas enfrentan (actuales, ellos y futuros problemas para nosotros)
6. Identificar los principales costos.
7. Analizar su precio y, de ser posible, la rentabilidad aproximada de producto.

### **3.3.3 EL PUNTO DE VISTA DE NUESTROS CLIENTES**

Con este ejercicio buscamos involucrar a nuestros clientes en la construcción del nuevo producto financiero con enfoque de empoderamiento. Nos permite saber como ven las clientas actuales y potenciales a los diversos proveedores de servicios que existen en sus localidades, tanto en lo referente a los productos financieros como sus componentes. Esto nos va a permitir acceder a una rica información sobre los servicios que prefieren y porque lo prefieren y definir nuestras opciones de mejoramiento frente a la competencia.

### **PROCEDIMIENTO**

1. Identificación de las personas – clientes y no clientes – que participarán del ejercicio.
2. Trabajar con grupos entre 8 a 10 personas y que se puede repetir, de acuerdo a las características del mercado. Los grupos deben homogéneos entre si e incluir tanto a mujeres como hombres.
3. El facilitador motiva al grupo para que confeccionen una lista de proveedores de servicios financieros de la localidad ya sea de tipo reguladas – como bancos, Cajas, Cooperativas – como del tipo no reguladas, como ONG.
4. Hay que prestar una especial atención y asegurarse que la lista está completa y que los participantes tengan un conocimiento adecuado con relación a los servicios que prestan dichas entidades.
5. Ubique la lista de las entidades identificadas en la parte superior de la matriz.
6. Motive a los participantes para que elaboren una lista de los criterios o componentes o características de los servicios financieros que ofrecen las entidades identificadas.
7. Esta lista de criterios, componentes o características ubíquela en la parte izquierda de la matriz. Se debe tomar en cuenta la necesidad de frasear la lista que desarrollen los participantes, de manera neutra (por ejemplo, “muchas exigencias de garantías” en “garantías” o “personas muy amables en la atención” como “atención en la agencia”, etc.).



8. Pregunte, indague ¿por qué esta entidad responde mejor a este componente? ¿por qué esta institución es mejor que esta otra en tal o cuál servicio?
9. Pida a los participantes que clasifique a cada entidad con respecto a los componentes. Pueden usar diversas modalidades para expresar sus criterios. Juegue con las alternativas de 1 al 5 de tal manera que los participantes coloquen marcas o anotaciones donde corresponda. Pregunte, indague ¿por qué?

Los resultados de este ejercicio, debería concluir con una Matriz del siguiente tipo.

**Cuadro 20:**  
**Visión de los clientes de las ofertas de servicios financieros y no financieros**

IMF	MI BANCO	EDYFICAR	COOPERATIVA	PROMUJER	FINCA
<b>COMPONENTES</b>					
Distancia	★	★★★	★★★★★	★★	★
Seguridad	★★★	★★★		★★	
Atención en la agencia	★	★★★★★	★★★	★★★★★	★★
Atención del promotor	★★★	★	★	★★★	★★★★★
Rapidez	★★	★★	★★	★★	★★
Garantías	★★★		★★★	★★★★★	★
Ahorros	★★			★	★★
Plazos	★★★	★★	★★★★★	★★	★★
Montos	★	★★	★★	★★	★

Desde el punto de vista del **análisis de género**<sup>6</sup>, el ejercicio siguiente servirá para conocer que instituciones y que servicios son preferidos por las personas, según género, y fortalecer las características, atributos y beneficios con los cuales se espera dotar al nuevo producto con enfoque de empoderamiento.

## PROCEDIMIENTO

1. Aprovecharemos la misma Matriz del caso anterior, así como las consideraciones a tomar en cuenta de los servicios que prestan las IMF del sector y el conocimiento que de ellas tiene el grupo participante.
2. Al igual que los otros ejercicios, éste deberá realizarse de preferencia en un lugar cerrado o que reúna condiciones mínimas para el trabajo de análisis.
3. Trabajar con grupos entre 8 a 10 personas y que se puede repetir, de acuerdo a las características del mercado. Los grupos deben homogéneos entre si e incluir tanto a mujeres como hombres.
4. Puede repetir el ejercicio de acuerdo a las características y dimensiones del mercado donde opera la IMF.
5. Arme la Matriz colocando la lista en la columna del lado izquierdo y en la fila superior Varones y Mujeres.

<sup>6</sup> Hemos tomado como referencia para construir esta Matriz, los ejercicios propuestos por Microsave en su documento *Evaluación Participativa Rápida para las Instituciones de Microfinanzas*. Un estudio de herramientas, por Graham A.N et al.

**Cuadro 21:**  
**Perspectivas desde el punto de vista del género**

BANCOS / COOPERATIVAS / IMF	HOMBRES	MUJERES
<b>BANCO</b>		
• Cuentas de ahorro		
• Cuentas corrientes		
• Préstamos		
<b>COOPERATIVA</b>		
• Cuentas de ahorro		
• Cuentas corrientes		
• Préstamos		
<b>IMF</b>		
• Préstamos grupales		
• Préstamos individuales		
<b>AHORROS EN EL HOGAR</b>		
<b>FONDOS ROTATIVOS</b>		
<b>PRESTAMISTAS</b>		
<b>CASA DE EMPEÑO</b>		

Fuente: adaptación de matriz de Microsave

En suma, el análisis de la competencia, entraña, en suma tener en cuenta las siguientes fuentes de información:

**Cuadro 22:**  
**Síntesis del análisis a la competencia**

FUENTE DE INFORMACION	ASPECTOS A INVESTIGAR
<b>Información directa de la competencia</b>	<p><b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>            Productos financieros ofertado            Tasa de interés            Plazos de repago            Montos de créditos            Forma de pago</p> <p><b>ASPECTOS NO FINANCIEROS</b>            Garantías            Servicios de desarrollo empresarial            Agilidad            Conveniencia            Calidad</p>
<b>Información dinámica de la competencia</b>	Ubicación del producto Potencial del producto estrella Fortalezas Debilidades

FUENTE DE INFORMACION	ASPECTOS A INVESTIGAR
<b>Información de la competencia indirecta</b>	Características comunes de clientes y el mercado. Relaciones para mejorar para nuestro aprendizaje. Factores críticos de éxito y amenazas que enfrenta el producto. Qué problemas enfrentan( actuales, ellos y futuros problemas para nosotros) Principales costos Análisis de precios y, de ser posible, la rentabilidad aproximada de producto
<b>Información de las clientes</b>	La identificación de las entidades señaladas por nuestras clientes en la zona o localidad La identificación de los componentes que las clientes han logrado clasificar de las entidades financieras Las razones de las clientes para calificar la pertinencia o no de los componentes o servicios ofertados por las entidades financieras.
<b>Las opciones de mercado, según intereses de género</b>	Las opciones de servicios financieros que las y los clientes prefieren, de acuerdo a su género.

### 3.3.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias que sustenta el nuevo producto financiero, se basa en la creación de una ventaja competitiva que es la **proposición de valor**, esto es, la forma o manera particular que nos proponemos responder a las expectativas de nuestros clientes.

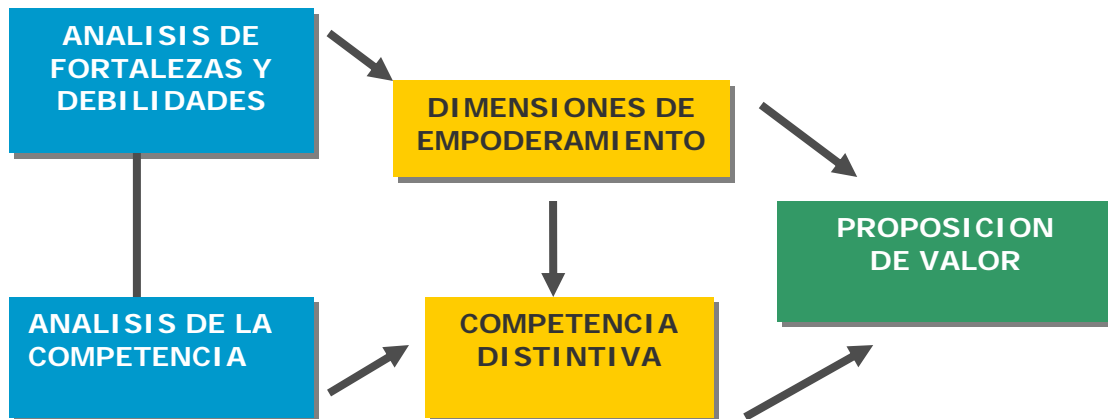
La IMF desarrollará su proposición de valor en la medida en que logra comprender que es necesario optimizar las ventajas competitivas, entregando al cliente algo distinto al de la competencia. Como lo hemos señalado, la estrategia consiste en ser capaz de responder a lo que el cliente espera de nuestros servicios y de las posibilidades reales de la institución de responder a tales expectativas. Siguiendo a Porter<sup>7</sup>, diremos que **la capacidad de diferenciación con la competencia se basa en dos aspectos claves: calidad y precio** ¿qué es lo que distingue a un producto financiero tradicional de un producto financiero orientado al empoderamiento? **La calidad del producto financiero, desde nuestra perspectiva, es la capacidad de responder a las expectativas de las mujeres desde sus intereses como persona, empresaria, familia y asociatividad.**

Por su parte, **el valor del producto es la inversión que está dispuesta a pagar la IMF para lograr el mejor posicionamiento en el mercado**, pero que está compensado por la maximización de la demanda al crear productos que responden a las expectativas diferenciadas de los mismos.

La proposición de valor se asienta en un profundo conocimiento de las expectativas y demandas de la clientela de acuerdo al género. Ello también remite a la necesidad de que la IMF conozca sus fortalezas y debilidades y estableciendo mecanismos de identificación de necesidades a cubrir de acuerdo a las diversas exigencias que plantea el enfoque de empoderamiento; esto, por lo común, se verá reflejado en las capacidades financieras, de recursos humanos, de manejo de mecanismos de intervención y de desarrollo de nuevas competencias.

<sup>7</sup> Mendoca, Sebastián, op. cit. P. 14

De igual manera, la naturaleza de la propuesta de valor, determinará también la necesidad de establecer parámetros de comparación con la competencia – “benchmarking” – asumiendo que ninguna institución puede ser superior a otra en todos los aspectos considerados, pues todas tienen ventajas y debilidades con respecto a la competencia.



### RESUMEN DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

#### CONCEPTO CLAVE

UNA VENTAJA COMPETITIVA NUESTRA ES LA DE CONTAR CON UN PRODUCTO EXCLUSIVAMENTE ORIENTADO HACIA EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO. SIN EMBARGO, HAY QUE PREVER QUE LA COMPETENCIA PUEDE REACCIONAR CON PRODUCTOS SIMILARES. DE ALLÍ LA NECESIDAD DE ESTABLECER ANÁLISIS DINÁMICOS DE LA COMPETENCIA PARA DEFINIR CON PROPIEDAD LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO. INCORPORAR CONCEPTOS CLAVES COMO BENCHMARKING, PARA COMPRENDER MEJOR LAS ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO TANTO DEL PRODUCTO COMO DE LOS PROCEDIMIENTOS, RESULTA ALTAMENTE CONVENIENTE Y SITUÁ A NUESTRAS IMF EN UNA MEJOR POSICIÓN DE COMPETITIVIDAD.

### PASOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

LOS PARTICIPANTES DEBERÁN SER CAPACES DE:

- IDENTIFICAR LOS COMPETIDORES DIRECTOS ACTUALES ASÍ COMO LOS INDIRECTOS POTENCIALES.
- TENER UN ADECUADO CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA EFECTUANDO UN ANÁLISIS ESTÁTICO Y DINÁMICO DE LA COMPETENCIA.
- TENER UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE NUESTRAS CLIENTES
- APLICAR “BENCHMARKING”.
- DEFINIR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA IMF.

### 3.4 EL ENFOQUE DESDE LA DEMANDA

#### 3.4.1 ¿CÓMO IDENTIFICAR EL MERCADO POTENCIAL?

Para los fines de tener una información de la economía y la población sobre características, tendencias y concentraciones de la economía de las zonas geográficas en las que pensamos colocar el producto financiero, es recomendable trabajar un cuadro resumen del siguiente tipo:

**Cuadro 23:**  
**Análisis del mercado por región**

REGIÓN:	FECHA DE CORTE DE LA INFORMACIÓN:			
Producto US\$				
Población total				
Hombres				
Mujeres				
Estructura de edades				
20-24				
25-29				
30-34				
35-39				
40-44				
45-49				
50-54				
55-59				
Más de 60				
Ingreso per per.				
PIB Regional / PIB Nacional.				
Tasa de inflación anual.				
Cartera de microfinanzas.				
Cartera instituciones competidoras.				
Mora, instituciones competidoras.				
Liquidez, instituciones competidoras				
Otras variables relevantes.				

Fuente: Ficha Técnica para el Diseño de Productos Financieros, Consorcio Fortifica.

### COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE MICROFINANZAS

Un segundo aspecto a considerar lo constituye la posición que ocupa la institución en el mercado de las microfinanzas con la finalidad de estimar sus posibilidades de crecimiento y de competitividad. Para ello, el Taller levanta la información relativa a la composición de la cartera de microfinanzas a nivel nacional e identifica las instituciones líderes y la posición relativa que ocupa la institución en análisis.

La información más relevante es aquella que identifica:

1. La composición de la cartera global y particular (institucional), según sexo.
2. La composición de la cartera global y particular, según monto de la cartera.
3. La composición de la cartera global y particular, según número de clientes.
4. Distribución geográfica (mercados) por institución.

## ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

De acuerdo la información recopilada y ordenada por Trejos<sup>8</sup>, Nicaragua tiene una población estimada de 561,000 mujeres trabajando en diversos establecimientos. De esta población, casi el 70.0 % trabaja sola o en micronegocios de entre 1 a 5 trabajadores. En términos absolutos, 392,700 mujeres han encontrado en las iniciativas microempresariales una opción de ocupación e ingresos, por lo común de naturaleza precaria o de subsistencia. Asumiendo que la orientación de las microfinanzas en Nicaragua es hacia este tipo de mercado más la pequeña empresa, esto es, otras 61,000 mujeres, el mercado potencial sería de aproximadamente 453,000 personas.

ES RECOMENDABLE ESTIMAR EL MERCADO POTENCIAL CON LA FINALIDAD DE IDENTIFICAR TANTO LOS SEGMENTOS DE MERCADO EN LOS CUALES AÚN ES POSIBLE CRECER, ASÍ COMO LA CONCENTRACIÓN DE MERCADOS QUE SE HA PRODUCIDO.

DE IGUAL MANERA, ES RECOMENDABLE QUE LA DISTINCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL SE REALICE BAJO UN PATRÓN CONSENSUADO A NIVEL NACIONAL QUE PERMITA ELABORAR – POSTERIORMENTE – UN MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADOS MICROFINANCIEROS A CARGO DE INSTITUCIONES REGULADAS COMO NO REGULADAS.

La cartera de microfinanzas actual de Nicaragua de clientas mujeres indica un total de 153,267 personas, es decir, un 33.8 % del mercado potencial. Aún resta un importante mercado de diversas opciones de oferta de servicios y productos microfinancieros, por lo que las opciones por identificar segmentos de mercados con baja participación de instituciones competidoras, son altas.

**Cuadro 24: distribución del empleo femenino por tamaño del establecimiento, nicaragua 2002**

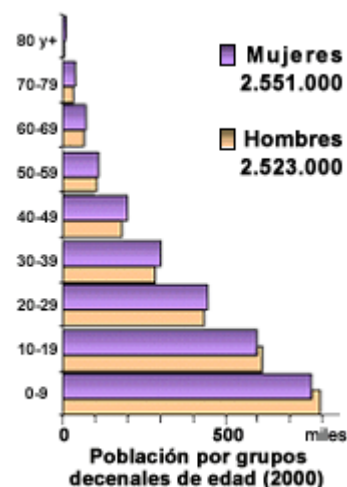
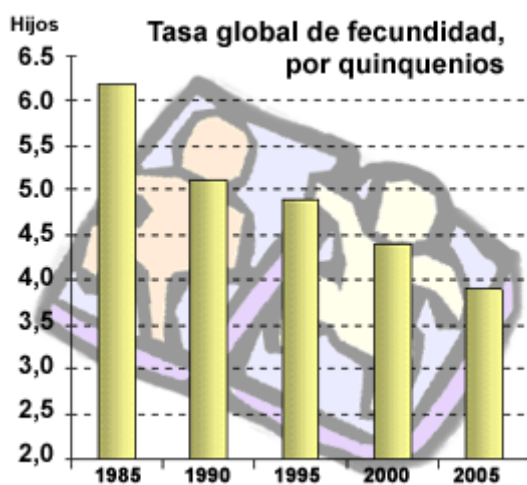
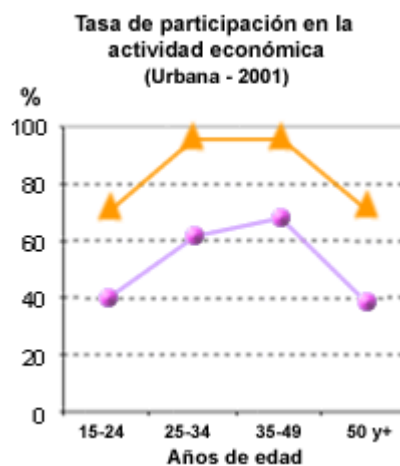
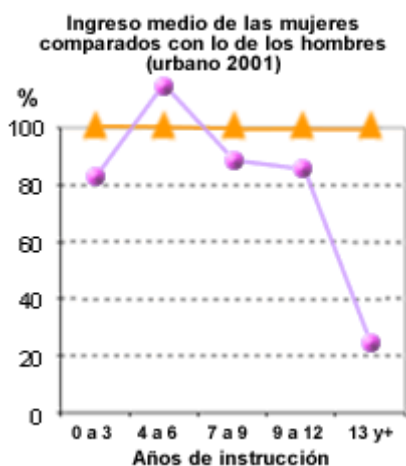
De acuerdo a la información proporcionada por Trejos, la situación laboral de la mujer nicaragüense, según tamaño del establecimiento es la siguiente:

TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO		
	f	%
<b>MICRONEGOCIOS</b>		
Trabaja sola	189,000	33.69
2 a 5 trabajadores	203,000	36.19
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>		
6 a 10 trabajadores	34,000	6.06
11 a 30 trabajadores	27,000	4.81
<b>MEDIANA EMPRESA</b>		
31 a 50 personas	16,000	2.85
51 a 100 personas	20,000	3.57
<b>GRAN EMPRESA</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>561,000</b>	<b>100.00</b>

<sup>8</sup> Juan D. Trejos. *La mujer microempresaria en Nicaragua. Situación y características a finales de los años noventa*. PROMICRO. OIT. Costa Rica, Mayo, 2001.

Sin embargo, es necesario incorporar en el Taller información que proporcione datos que releven las diferencias que, por razones de género, se producen en la sociedad y que deben ser tomadas en cuenta en la industria de la microfinanzas.

Para el Taller de Nicaragua se utilizaron datos – mediante el uso de gráficos y cuadros - del siguiente tipo:



**El salario medio por mujer es el 61.7% del salario medio por hombre con 13 y más años de instrucción (Urbano 2001)**

### 3.4.2 ¿CÓMO IDENTIFICAR LA DEMANDA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL EMPODERAMIENTO?

En los procedimientos señalados para el análisis de la competencia, ya hemos avanzado varios elementos que nos permiten distinguir las preferencias de las clientes con respecto a los Puntos de Contactos y que instituciones satisfacen mejor cada uno de ellos.

En el siguiente análisis queremos lograr un avance mas en detalle de las preferencias y expectativas de las clientes con respecto a dichos Puntos de Contacto, identificando aquellos que le gusta, le disgusta y sus opciones u opiniones de mejoramiento.

Para lograr mecanismos referenciales, se tomará como patrón de análisis un producto financiero que la IMF se encuentre operando y sobre cuyo comportamiento, la cliente emitirá su opinión y el no cliente, por su parte, señalará que expectativas les gustaría que el producto le satisfaga, esto es, demanda probable.

1. **LA DIMENSIÓN PERSONAL** ALUDE A TODAS AQUELLAS DEMANDAS VINCULADAS CON LAS NECESIDADES DE AUTOESTIMA, RECONOCIMIENTO, SEGURIDAD, MANEJO DE LAS RELACIONES PERSONALES, TOMA DE DECISIONES.
2. **LA DIMENSIÓN FAMILIAR** ALUDE A TODAS AQUELLAS DEMANDAS QUE SE VINCULAN CON LAS NECESIDADES DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES FAMILIARES, SEGUROS DE SALUD, ESTÍMULOS A LA EDUCACIÓN DE LOS HIJOS Y MECANISMOS DE AHORRO PARA CONTINGENCIAS FAMILIARES.
3. **LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL** ALUDE A TODAS AQUELLAS DEMANDAS ASOCIADAS CON LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO FINANCIERO, MECANISMOS DE RENOVACIÓN DE CRÉDITOS, GARANTÍAS, MANEJO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, INFORMACIÓN DE MERCADO, ACCESO A LÍNEAS PROMOCIONALES, ESTÍMULOS Y PREMIOS.
4. **LA DIMENSIÓN ASOCIATIVA** ALUDE A TODAS AQUELLAS DEMANDAS VINCULADAS CON EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE MUJERES EMPRESARIAS, LA PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE BENEFICIO COMÚN, EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS, EL MEJORAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE NEGOCIACIÓN.

#### PROCEDIMIENTO

1. Se identificarán dos tipos de clientes a quienes se recurrirá para estimar la demanda desde el punto de vista del empoderamiento.
  - **El cliente actual**, quien es el que conforma la cartera actual de la institución; él constituye la principal fuente de información acerca de sus necesidades y expectativas.
  - **El cliente potencial o no cliente**, quien está conformado por aquellas personas que aún no conforman parte de la cartera de la institución, pero por sus características (ubicación geográfica, tipo de establecimiento, ingresos) es un cliente potencialmente apto para ser captado.
2. Se conforman grupos focales diferenciados de clientes y no clientes. Ambos grupos estarán conformados por una mayoría de mujeres.
3. Cada grupo focal deberá estar conformado por un mínimo de 9 y un máximo de 12 personas.
4. La selección de los clientes se realizará sobre la base de la cartera de clientes que están participando de un mismo producto financiero. Por parte, la selección de los no clientes se podrá realizar por medio de dos alternativas:



- a) Personas que se han aproximado a la institución para solicitar un préstamo y que se encuentran en situación de análisis, y/o
  - b) Personas del entorno donde opera la institución y que se ha considerado como parte de su mercado actual o futuro.
5. Los clientes seleccionados serán aquellos que poseen una antigüedad que les permita opinar sobre los ocho puntos de contacto que se han definido. Es deseable que la selección de los clientes se efectúe sobre aquellos que tienen un adecuado record crediticio y que, presumiblemente, continuarán haciendo uso del mismo.
  6. El producto financiero deberá tener, igualmente, una antigüedad que permita identificar sus beneficios para el cliente y sea una referencia para los no clientes.
  7. En la medida en que estamos haciendo uso de un tiempo valioso de los clientes y no clientes, se procurará compensarlos con un refrigerio. Se deberá explicar la importancia de su participación en el mejoramiento de los servicios financieros y su selección por su participación en el programa y su cumplimiento. El énfasis deberá ser puesto en la intención de la institución en el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres a través de estos programas.

Es altamente recomendable que la invitación sea por escrito, indicando la finalidad de la reunión, lugar, hora de inicio y finalización.

#### **DATA BÁSICA DEL GRUPO FOCAL**

Con la finalidad de tener un perfil básico con el grupo focal que estamos trabajando, se aplicará una Ficha de Identificación (Ver Anexo N°.6) que deberá contener las siguientes variables:

- Nombre del cliente.
- Sexo.
- Edad.
- Antigüedad del negocio.
- Localidad.
- Ciudad.
- Antigüedad en el programa crediticio.
- Número de créditos recibidos.
- Participación en otros programas.
- Principales expectativas al participar en el programa.
- Nivel de satisfacción de las expectativas.
- Principales expectativas como mujer.

Esta Ficha sólo se aplicará a los clientes.

#### **3.4.3 ¿CÓMO IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL MERCADO DE ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO?**

Hemos señalado en el acápite 3.3 (*¿Cómo determinar los puntos de interés del cliente con la institución?*), los puntos de contacto mediante los cuales el cliente se relaciona con la IMF. Mediante ellos se procede a levantar la información surgida de la dinámica de los grupos focales. Se debe tener en cuenta que la metodología aquí

expuesta toma estos puntos como el referente concreto a través de los cuales el cliente puede expresar sus opiniones y sugerencias. Posteriormente será posible identificar en estas respuestas un conjunto de necesidades que se pueden ordenar en las dimensiones de empoderamiento que hemos consideradas como sustento para definir el fundamento del producto financiero, esto es, la dimensión personal, familiar, empresarial y asociativa.

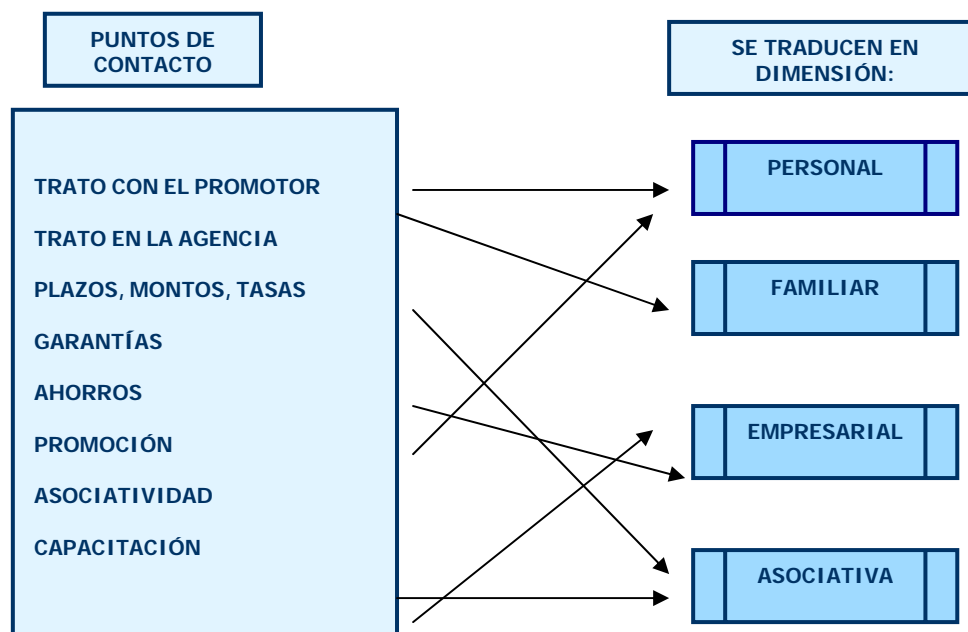
## RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES

La aplicación de los grupos focales produce dos tipos de resultados. **Las ideas-fuerza**, que constituyen los argumentos, reflexiones que los participantes generan en torno a una temática y **las propuestas** que están referidas a soluciones, mejoramientos y modificaciones que los clientes han desarrollado como parte de su práctica de relacionamiento con la institución. Para los fines del trabajo de identificación de las demandas, el análisis se concentra en esta última parte, sin que ello signifique dejar de lado las ideas-fuerza que constituye el insumo para el desarrollo de reflexiones de orden conceptual y metodológico.

## TRABAJO DE GABINETE

1. Conforme se ha indicado durante la dinámica de los grupos focales la técnica de registro es mediante el uso de grabadora. La labor de escucha y registro de las intervenciones, permite obtener respuestas muy variadas y de gran riqueza proposicional, por lo que es importante prestar mucha atención a lo que se dice y la forma como se expresa. Posteriormente el investigador sintetiza dichas respuestas y las ordena según corresponda a ideas-fuerza o proposiciones.
2. Cuando se producen más de un grupo focal (lo cual es lo más usual), podemos obtener resultados relativamente diferenciados según las zonas, la antigüedad de los socios y el tipo de actividad empresarial dominante. Para los efectos prácticos se elabora un cuadro de resultados que representa la síntesis de todos los grupos focales analizados.
3. Un segundo resultado es el rescate de las **expectativas** de participación y las expectativas como mujer, que los clientes habían asumido al momento de ingresar al programa.
4. Finalmente, retomamos los resultados de ejercicio con la institución relativos a que se estima que el cliente estaría demandando de la institución. Este punto es importante porque refleja la disposición institucional de enfrentar la demanda, así como el enfoque desde la oferta y la confrontación con lo que la institución había estimada como demanda probable.

**Gráfico 3:**  
**Esquema de análisis de la demanda**



### TRABAJO DE TALLER

En Taller se presentan los resultados obtenidos del trabajo de gabinete con los resultados de los grupos focales. En el ejemplo que se brinda a continuación, hemos incorporado respuestas de ejercicios de grupos focales con relación a los puntos de contacto; debe tenerse en cuenta que este tipo de respuestas sufrirá diversas variaciones dependiendo de factores tales como la antigüedad y experiencia de los participantes, su condición de género, el tipo de actividad económica, mercado, etc.

Por lo señalado, debe quedar claro que cada ejercicio de construcción del producto financiero con enfoque de empoderamiento, es un resultado particular cuya sumatoria nos debe aproximar al óptimo deseado.

**Cuadro 25:**  
**Ejemplo de Análisis de la Demanda**

ÁREAS DE ANÁLISIS	DEMANDAS DE LOS CLIENTES
<b>TRATO CON EL PROMOTOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la promotora apoye con ideas para mejorar el negocio; que estimule a la socia y establezca una relación amical. La promotora como asesora de negocios</li> <li>• Que se establezca un acompañamiento en el desarrollo del negocio</li> <li>• Que la promotora agilice los trámites de renovación del crédito, pues ello les afecta la marcha del negocio</li> <li>• Procurar evitar la descapitalización de aquellas socias que se ven enfrentadas al cumplimiento de dos préstamos y/o plantear propuestas de amortización</li> </ul>
<b>ATENCIÓN EN LA AGENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación automática del nuevo crédito cuando se trata de clientas antiguas.</li> <li>• Que la institución plantee como producto un crédito diario, con un plazo de un mes.</li> </ul>

ÁREAS DE ANÁLISIS	DEMANDAS DE LOS CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone la creación de un Fondo de Contingencia para respaldar casos comprobados de enfermedad o accidente.</li> </ul>
<b>PLAZOS, MONTOS Y TASAS DE INTERÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de la tasa de interés, pero a mayores plazos</li> <li>Una atención diferenciada a madres jefas de hogar.</li> <li>Crédito disponible de manera inmediata para aprovechar oportunidades de negocios.</li> </ul>
<b>GARANTÍAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación automática de renovación de créditos. El fundamento es que a mejor cumplimiento, mayores beneficios.</li> <li>Aceptación del cónyuge como garante.</li> <li>Tratamientos diferenciados cuando se trata de parejas que trabajan el mismo negocio.</li> <li>Tomar en consideración circunstancias personales (enfermedades, accidentes) que afectan la capacidad de pago.</li> <li>Las jefas de hogar preferirían otro tipo de garantías, no aquellas que puedan afectar su único patrimonio.</li> </ul>
<b>AHORROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone que las propias mujeres establezcan un fondo de ahorro voluntario. La institución puede orientar sobre la mejor forma de proteger estos recursos.</li> </ul>
<b>SEGUROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguros de desgravamen para caso de fallecimiento de la titular del crédito.</li> <li>Seguros de salud y accidentes que cubran un porcentaje de la atención médica.</li> <li>Limitar / evitar que las socias asuman el costo de las contingencias de salud y fallecimiento de socias.</li> </ul>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere de mayor apoyo en técnicas básicas de mercadeo.</li> <li>Orientar a las mujeres en condición de analfabetismo hacia programas de alfabetización para adultos.</li> <li>Se identifica la necesidad de fortalecer la autoestima y la capacidad de relacionarse con otros.</li> <li>Se requiere de capacitación en aspectos de manejo de las relaciones familiares en torno a la microempresa.</li> <li>Técnicas de liderazgo y sistemas de ventas al detalle.</li> <li>Se sugiere que la promotora converse y convenza a las socias de asistir a las reuniones de capacitación</li> <li>Aplicación de sistemas de puntaje por participación individual en eventos de capacitación, reuniones de coordinación, etc.</li> </ul>
<b>ASOCIATIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone que la institución brinde oportunidades para intercambiar experiencias entre las mujeres y mejorar las relaciones y aliviar tensiones mediante paseos o jornadas de recreación.</li> <li>Se reconoce la necesidad de que la institución promueva algún mecanismo de ahorro para enfrentar determinadas contingencias familiares.</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone que la institución apoye las buenas prácticas empresariales premiando o estimulando a las mejores empresarias.</li> <li>Que se dedique una jornada a promocionar los servicios de la institución y el rol de la mujer.</li> <li>Estimular la presencia de los hijos mediante campañas de promoción</li> <li>Se propone que la institución utilice notas informativas para comunicarse con las socias.</li> <li>Estímulos a las socias que se convierten en promotoras voluntarias, identificando y estimulando a nuevas socias.</li> </ul>

### 3.4.4 LA RECUPERACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

Conforme se ha señalado, el instrumento que acompaña al desarrollo de los grupos focales (Ver Anexo Metodológico N° 6. Identificación de Participantes en Grupos Focales), permite la identificación de las expectativas que tenía la cliente o el cliente, al momento de ingresar al programa de microfinanzas. Estas expectativas se relacionan con la participación y como mujer.

¿Por qué es relevante esta información en el desarrollo del nuevo producto financiero?.

1. Porque permite constatar hasta que punto dichas expectativas han sido satisfechas por la institución y, de vuelta al presente, retomarlas como puntos de reflexión para el mejoramiento de los procesos de intervención institucional.
2. También son útiles en la medida en que complementan, refuerzas o brindan nuevas pistas a la información proporcionada en la dinámica de los grupos focales y brindan una oportunidad, para aquellas clientas o clientes que tienen dificultad para expresarse en grupo.

En el ejemplo que se incluye a continuación, podemos observar que muchas de las respuestas son muy semejantes a las obtenidas en el ejercicio de los grupos focales, en tanto que otras las refuerzan o abren nuevas alternativas (la disponibilidad de una línea de crédito para cancelar servicios básicos).

**Cuadro 26:**  
**Ejemplo de Resultados de Expectativas de Clientes**

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE PARTICIPACIÓN	PRINCIPALES EXPECTATIVAS COMO MUJER
<p>Apoyo en desarrollo empresarial a través del préstamo Capacitación para un mejor desarrollo del negocio Menos requisitos y trámites para acceder a los créditos Préstamos rápidos y oportunos Plazos más largos en los créditos Tener ahorros como un medio de protección Participar en las actividades que programe la institución Mejorar la vivienda para mayor protección a sus hijos Mejorar las condiciones de vida de su familia Montos de acuerdo a la capacidad de pago de las clientas Como usar eficientemente el crédito Incrementar el negocio y los ingresos Asesoría personalizada Préstamos flexibles y de mayor plazo de repago Incrementar la productividad y dar trabajo a otras personas Adquirir experiencia, por ser la primera vez que trabaja como empresaria Créditos para atención de necesidades personales o de familia Mejores condiciones de crédito que la competencia Confianza de parte de los promotores Adoptar una cultura de pago y de responsabilidad Mejores condiciones para los créditos de temporada Hacer crecer el negocio y la vivienda.</p>	<p>Un apoyo permanente en la gestión crediticia Orientación específica sobre el uso del crédito Aprender a leer ella y sus hijos Crédito para apoyar en la construcción de la vivienda de mujeres jefas de familia Aprender a expresarse Que comprenda los problemas de salud cuando éstos se presentan Que me ayuden a mejorar y crecer como ser humano Mayor capacitación en autoestima Tener conciencia de la necesidad de apoyo para salir adelante Préstamo para cancelar servicios básicos Atención médica Apoyar la educación de sus hijos Participar en un programa de relaciones humanas y atención al cliente Mejorar mi autoestima y saber que valgo como mujer empresaria Superación técnica en el manejo del negocio. Participar en programas de motivación personal Que nos valoren (la sociedad) como mujer y nos estimulen como empresarias Que te valoren como jefas de familia Lograr un seguro para el préstamo y de salud</p>

### 3.4.5 ¿CÓMO TRADUCIR LOS RESULTADOS DE LA DEMANDA A DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO?

#### PROCEDIMIENTO

1. Mediante trabajo en Taller se identifican aquellas demandas que responden a las **dimensiones personales, familiares, empresariales y de tipo asociativa**. Puede suceder que algunas de ellas se encuentren en zonas fronterizas, por lo que el consenso del grupo deberá resolver donde es más pertinente su ubicación.
2. La dinámica se inicia con la reflexión en torno a la conceptualización de las dimensiones personales, familiares, empresariales y asociativas. Se les pide a los participantes que tomen *permanentemente en cuenta el hecho de que el producto deberá responder a tales dimensiones*.
3. Mediante el uso de tarjetas y en trabajo de grupos de 3 a 5 personas se identifican aquellas demandas que responden a cada dimensión de empoderamiento. Se establece un consenso y se determina, finalmente, una lista definitiva.

El resultado final se debe vaciar a una Matriz del siguiente tipo:

**Cuadro 27:**  
**Ilustración de Dimensiones de Empoderamiento versus la Demanda**

DIMENSIÓN DE EMPODERAMIENTO	DEMANDA DE CLIENTES
<p><b>EN LA DIMENSIÓN PERSONAL, EL PRODUCTO GARANTIZA QUE LA CLIENTA:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le toma en cuenta circunstancias personales (enfermedades, accidentes) que afectan su capacidad de pago.</li> <li>• Analfabeta se le orienta hacia programas de alfabetización.</li> <li>• Participa en talleres de fortalecimiento de la autoestima y técnicas de liderazgo.</li> <li>• Accede a créditos para autocuidado de la mujer.</li> <li>• Dispone de una línea de crédito para atención de emergencias personales como embarazo, parto.</li> <li>• Se le proporciona asesoramiento para la titularización de la propiedad de bienes como mecanismo de ahorro.</li> <li>• Se le proporciona asesoría o programas de capacitación en procedimientos de toma de decisiones en el hogar.</li> <li>• Toma en cuenta el uso y disponibilidad de tiempo en la mujer.</li> </ul>
<p><b>EN LA DIMENSIÓN FAMILIAR, EL PRODUCTO GARANTIZA QUE LA CLIENTA:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa de seguros de desgravamen para caso de fallecimiento de la titular.</li> <li>• Participa en orientaciones, asesorías para promover la constitución de fondos de emergencia, formados por aportes personales y voluntarios.</li> <li>• Accede a seguros de salud y o programas preventivos de salud.</li> <li>• Se le proporciona un estímulo especial para aquellas que actúan como promotoras voluntarias.</li> <li>• Participa de programas que estimulan la presencia de los hijos mediante campañas de promoción.</li> </ul>
<p><b>EN LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL, EL PRODUCTO GARANTIZA QUE:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto es flexible y permite mayores plazos de repago.</li> <li>• Aplica a sistemas automáticos de renovación de créditos y toma en cuenta su record crediticio.</li> <li>• Se le acepta que su cónyuge oficie como garante.</li> <li>• Se le proporciona un tratamiento crediticio diferenciado cuando se trata de parejas que trabajan en el mismo negocio.</li> <li>• Accede a una información confiable, formal de las actividades, servicios o productos de la institución.</li> <li>• Se le informa y participa de la promoción, asesoramiento de Concursos para premiar a las Mejores Empresarias.</li> <li>• Participa de estímulos por su participación en los eventos de capacitación, reuniones técnicas.</li> <li>• Tiene a su disposición programas de capacitación en técnicas básicas de mercadeo y gestión empresarial.</li> <li>• Tiene a su disposición programas de capacitación que vinculan relaciones familiares en torno a la microempresa.</li> <li>• Dispone de asesoría, orientaciones en la identificación de nuevas opciones de negocio.</li> </ul>
<p><b>EN LA DIMENSIÓN ASOCIATIVA, EL PRODUCTO GARANTIZA QUE LA CLIENTA:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa de la promoción de intercambio de experiencias entre mujeres empresarias.</li> <li>• Participan de jornadas de recreación familiar.</li> <li>• Participa de programas de sistemas de pasantías entre clientes o de videos motivacionales para participar de otras experiencias exitosas de asociación entre mujeres.</li> </ul>

Como se puede observar del cuadro precedente, el producto financiero debería ser capaz de responder a los requerimientos de cada dimensión de empoderamiento. Y, de manera consecuente, la institución debe analizar si con sus actuales recursos posee la competencia suficiente para satisfacer estos niveles de demanda.

Para dar respuesta a estas interrogantes, la metodología ha diseñado una Matriz de Análisis Cualitativo que permite conocer el grado de capacidad de respuesta a este tipo de demanda; luego, a partir de estos análisis de capacidades, será posible

transitar hacia la determinación de un programa de mejoramiento y de establecimiento de los costos de implementación del producto.

### 3.4.6 LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO

La Matriz se elabora tomando en cuenta las dimensiones de empoderamiento a que se hacen referencia en el Cuadro anterior. En trabajo de Taller se procede mediante trabajo del equipo institucional analizando cada dimensión y estableciendo el nivel de capacidad de respuesta de la institución.

#### MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO

La Matriz contiene cinco alternativas de calificación para medir la capacidad de respuesta institucional:

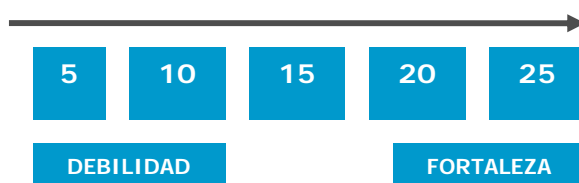
**Cuadro 28:**  
**Escala de Calificación**

ESCALA	SIGNIFICACIÓN
<b>No</b>	Significa que la institución no posee capacidad alguna
<b>Inadecuado</b>	Significa que los recursos son insuficientes para encarar la necesidad.
<b>Aceptable</b>	Significa que habiendo los recursos, éstos requieren de mayor refuerzo para encarar la necesidad
<b>Adecuado</b>	Significa que la institución puede enfrentar la necesidad, sin mayores dificultades.
<b>Optimo</b>	Significa que los recursos son suficientes para garantizar una plena satisfacción de la necesidad

#### SISTEMA DE PUNTAJE

La escala de puntaje va de 5 a 25 puntos. El valor intermedio es 15; debajo de él la institución se encuentra en situación de debilidad, de acuerdo a la escala. Por encima de 15, predomina la fortaleza en competencias.

**Gráfico 4:**  
**Puntaje de la matriz cuantitativa**





ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

La Matriz permite evaluar cada variable de la dimensión respectiva, así como el conjunto de la dimensión y el comportamiento global (sumatoria de las cuatro dimensiones) de la institución. Una rápida mirada a los resultados de la Matriz, permite identificar que dimensiones se encuentran en situación de debilidad, punto intermedio o fortaleza.

En el ejemplo siguiente se puede observar el comportamiento de una institución al momento de haber procedido al análisis cualitativo del producto. La dinámica opera en trabajo de taller, visualizando la matriz en pantalla. En trabajo de análisis colectivo, se procede a calificar cada dimensión de empoderamiento, respondiendo a la pregunta directriz:

➡ **El producto financiero ¿es capaz de responder a las exigencias de la dimensión personal, familiar, empresarial, asociativo?**

Las opciones de respuestas, conforme se ha señalado, van a fluctuar en torno a cinco alternativas. El resultado final será una Matriz que ha sometido a análisis la capacidad del producto (y, por supuesto, institucional) de responder a las demandas de las cuatro dimensiones de empoderamiento.

Es recomendable en esta fase, el trabajo en conjunto de los directivos, gerente financiero, gerente administrativo y promotores, pues cada demanda debe ser cotejada con los recursos existentes. Si éstos no existen, se deberá plantear la posibilidad de enfrentarlo con búsqueda de financiamiento. Es importante recordar que la institución no está en la obligación de asumir todo el bloque de demandas, sino solo aquellas que es factible de llevar a cabo. La premisa es lograr un justo equilibrio entre el balance empresarial y el balance social.

FORMATO DE EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LOS PF, DESDE UNA PERSPECTIVA DE GENERO							
Indicadores de Desarrollo							
Objetivo: Determinar si los Productos Financieros de las Instituciones responden o poseen una clara orientación hacia el segmento de empresarias mujeres PYMES.	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Valor alcanzado para cada indicador	Puntos Acumulados
<b>En relación con aportes al desarrollo personal de la mujer</b>	5	10	15	20	25		18,5
El PF garantiza trato igualitario y amable	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF aporta, por sus atributos, en el fortalecimiento de la autoestima e identidad de la mujer empresaria	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
El PF aporta, por sus atributos, en el mejoramiento de la seguridad personal	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input checked="" type="radio"/> Óptimo	25	
El PF, por sus atributos, aporta en el mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones de la mujer empresaria	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
Accesos a líneas especiales de crédito como autocuidado	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input checked="" type="radio"/> Óptimo	21	
El PF es flexible frente a contingencias familiares	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
<b>En relación con la dimensión familiar</b>	5	10	15	20	25		23,3
El PF, por sus estímulos, contribuye con el cuidado/protección de la salud de la empresaria	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input checked="" type="radio"/> Óptimo	25	
El PF, por sus estímulos, contribuye a la educación de los hijos	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
El PF, estimula la fidelidad de las clientes PYMES, con regalos que responden a necesidades del hogar/empresa	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input checked="" type="radio"/> Óptimo	25	
<b>En relación con la dimensión empresarial</b>	5	10	15	20	25		10,0
El PF es flexible a adaptaciones en las condiciones de pago	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
El PF se encuentra vinculado a programas de servicios de desarrollo empresarial/familia para titulares mujeres	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF desarrolla programas de orientación de nuevas opciones empresariales para mujeres	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
<b>En relación con la dinámica organizacional</b>	5	10	15	20	25		18,8
El PF responde a demandas grupales de crédito	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
El PF responde con programas ad hoc de mujeres graduadas de programas de microfinanzas	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input checked="" type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	15	
El PF responde a iniciativas de ahorro popular de mujeres empresarias	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input checked="" type="radio"/> Óptimo	25	
El PF tiene capacidad de vinculación y respuesta a organizaciones de mujeres empresariales	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input checked="" type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	15	
<b>Puntos totales del área</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>70,58</b>

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del ejemplo utilizado, el análisis correspondiente nos muestra el siguiente estado de situación:

- Que las dimensiones personales y familiares se encuentran en situación de debilidad (no se disponen de competencias para responder a ellas).
- Las dimensiones empresariales y asociativas aparecen en una situación intermedia, lo que significa que deben ser fortalecidas.
- A nivel de las variables que califican la dimensión del empoderamiento que corresponda, se determinarán aquellas que se encuentran en posición de debilidad o fase intermedia traduciéndolas a un plan de mejoramiento o de implementación.
- A nivel global, la institución registra una escala de 10.5, lo que significa que se encuentra en posición de debilidad para enfrentar las demandas de empoderamiento.

## EN RESUMEN, LA MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO, NOS ENTREGA INFORMACIÓN REFERIDA A:

1. El tipo de Dimensión que se encuentra en situación de Debilidad o Fortaleza
2. Las variables de cada dimensión que se encuentran en situación de Debilidad o Fortaleza
3. El estado de situación de la entidad para poder enfrentar las expectativas o demandas de empoderamiento
4. La identificación de Debilidades que deben ser superadas y Fortalezas que deben ser mejoradas
5. Una clara perspectiva de la Proposición de Valor que debe ser construida.

### RESUMEN DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA DEMANDA

#### CONCEPTO CLAVE

EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA CONSTITUYE EL EJE CENTRAL DE LA METODOLOGÍA; A PARTIR DE LOS PUNTOS DE CONTACTO SE DEFINEN UN CONJUNTO DE DEMANDAS ESPECÍFICAS QUE RESPONDEN A LA PERSPECTIVA DEL EMPODERAMIENTO, MEDIANTE EL USO DE LA TÉCNICA DE LOS GRUPOS FOCALES. ESTE IMPORTANTE CONOCIMIENTO ES TRADUCIDO A DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO- PERSONAL, FAMILIAR, EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO – QUE PERMITEN CONFRONTAR SUS EXPECTATIVAS CON LA CAPACIDAD DE RESPUESTA INSTITUCIONAL, DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

### PASOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA FASE: ANÁLISIS DE LA DEMANDA

LOS PARTICIPANTES DEBERÁN SER CAPACES DE:

1. ESTIMAR EL MERCADO POTENCIAL MEDIANTE LA COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE LAS IMFs, SU DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y LA IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA EN CLIENTES ACTUALES Y CLIENTES POTENCIALES.
2. INVESTIGAR LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL MEDIANTE LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS FOCALES Y EL DESARROLLO DE LAS DINÁMICAS DE PARTICIPACIÓN.
3. DESARROLLAR EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL DE ACUERDO A LOS PUNTOS DE CONTACTO.
4. TRADUCIR LOS PUNTOS DE CONTACTO EN DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO Y, POR ENDE, EN DEMANDA DE EMPODERAMIENTO.
5. TRABAJAR LA MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO QUE EVALÚA EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS EN QUÉ MEDIDA LA IMF RESPONDE A LAS EXPECTATIVAS DE EMPODERAMIENTO DE LOS CLIENTES.
6. IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE TENGA LA IMF EN RELACIÓN A LA DEMANDA DE EMPODERAMIENTO.

**IV**

## DISEÑO DEL PRODUCTO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO

- **Análisis del recurso humano**
- **Análisis de la capacidad institucional**
- **Análisis de la demanda de empoderamiento**
- **Caracterización del producto**
- **Factibilidad del producto**

## 4.1 ANALISIS DEL RECURSO HUMANO

Este comienza con una síntesis del perfil del recurso humano, considerando las exigencias/ demandas expresadas por los clientes y la reflexiones sobre el particular y que se desprenden de la propia naturaleza del enfoque de empoderamiento, bajo el supuesto que el promotor / oficial de crédito / gerente de agencia constituyen el enlace privilegiado con las clientas y clientes.

Para esta evaluación de estado de situación, es recomendable aplicar la siguiente Matriz de Factores de Éxito, que determina la capacidad del recurso de responder eficientemente a las necesidades de la demanda.

**Cuadro 29:**  
**Matriz de factores de éxito en relación recurso humano. Capacidad actitudinal**

°	CAPACIDAD ACTITUDINAL	NIVEL DE IMPORTANCIA					PUNTO FUERTE O DEBIL				
		BAJO				ALTO	BAJO				ALTO
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Actitud proactiva y dinámica										
2	Apertura al diálogo y promover cambios										
3	Apropiación de la misión institucional										
4	Capacidad de resolución de problemas e inspirar confianza										
5	Buen carácter, alegre										
6	Capacidad de trabajo bajo presión										
7	Sensible al enfoque de género										

En el mismo sentido anterior y trabajando con la misma estructura matricial, podemos evaluar el perfil desde el punto de vista de las destrezas y capacidades que serían necesarias para responder eficientemente a las demandas de empoderamiento. Al igual que la matriz anterior, estos requerimientos han sido extraídos de los ejercicios de los grupos focales y de las entrevistas llevadas a cabo con grupos de mujeres y de varones.

**Cuadro30:**  
**Matriz de factores de éxito en relación recurso humano. Destrezas y Capacidades**

CAPACIDAD DE DESTREZAS	NIVEL DE IMPORTANCIA					PUNTO FUERTE O DEBIL				
	BAJO				ALTO	BAJO				ALTO
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desempeño como asesor de negocios										
Capacidad para identificar y orientar en nuevas ideas de negocios										
Capacidad para atender a personas analfabetas										
Capacidad de comunicación										
Experiencia en desarrollo empresarial										
Conocimiento de mercados y de la clientela										
Capacidad de venta del producto										
Conocimiento de la competencia										
Promoción, colocación y recuperación de cartera										

A partir de los resultados obtenidos de ambas matrices y la confrontación con el estado de situación actual, se avanza hacia una identificación de la **prioridad** que **desde la perspectiva del enfoque del empoderamiento** la institución asigna a cada variable analizada, ahora, y constata si dicha variable se encuentra en una situación de debilidad o de fortaleza.

**Cuadro 31:**  
**Matriz actitudinal**

CAPACIDAD ACTITUDINAL	NIVEL DE IMPORTANCIA					PUNTO FUERTE O DEBIL				
	BAJO				ALTO	BAJO				ALTO
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Actitud proactiva y dinámica					X			X		
Apertura al diálogo y promover cambios					X			X		
Apropiación de la misión institucional					X		X			
Capacidad de resolución de problemas e inspirar confianza					X			X		
Buen carácter, alegre					X				X	
Capacidad de trabajo bajo presión					X			X		
Sensible al enfoque de género					X	X				

**Cuadro 32:**  
**Análisis de destrezas**

CAPACIDAD DE DESTREZAS	NIVEL DE IMPORTANCIA					PUNTO FUERTE O DEBIL				
	BAJO				ALTO	BAJO				ALTO
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desempeño como asesor de negocios					X			X		
Capacidad para identificar y orientar en nuevas ideas de negocios					X		X			
Capacidad para atender a personas analfabetas					X				X	
Capacidad de comunicación					X				X	
Experiencia en desarrollo empresarial					X		X			
Conocimiento de mercados y de la clientela					X				X	
Capacidad de venta del producto					X		X			
Conocimiento de la competencia					X			X		
Promoción, colocación y recuperación de cartera					X				X	

Los resultados, de una institución analizada, muestran que tanto los factores de naturaleza actitudinal como las destrezas y capacidades, son considerados como de importancia Alta, sin embargo reconocen debilidades o carencias que deberán ser compensadas con un programa de capacitación o asesoría.

**EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DÉBILES Y PUNTOS QUE DEBEN SER REFORZADOS.**

**Se identifican como puntos débiles los siguientes:**

- La actitud frente al enfoque de empoderamiento (ser sensibles al enfoque)
- Identificación institucional (apropiación de la misión institucional)
- Capacidad para orientar e identificar nuevas opciones de negocios
- Tener experiencia en desarrollo empresarial
- Tener capacidad de venta del producto

**Se identifican como puntos que deben ser fortalecidos los siguientes:**

- Desarrollo de una actitud proactiva y de apertura al diálogo y promoción del cambio
- Capacidad de resolución de problemas
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Mayor capacidad de desempeño como asesor de negocios
- Mayor conocimiento de la competencia

## 4.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Los ocho puntos de contacto identificados (ver 2.2.2 *¿Cómo determinar los puntos de interés del cliente con la institución?*), representan un desafío que debe ser afrontado por la institución. Esto implica, al igual que para el caso de los recursos humanos, la disposición institucional de afrontar los requerimientos que surjan del análisis de competencias.

- TRATO DEL PROMOTOR
- TRATO EN LA AGENCIA
- CREDITOS, MONTOS, PLAZOS
- SISTEMAS DE GARANTIAS
- PROMOCION DE LOS SERVICIOS
- PROMOCION DEL AHORRO
- CAPACITACION
- ASOCIATIVIDAD

### ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### PROCEDIMIENTO

1. En Taller, el equipo institucional se aboca a la tarea de analizar la capacidad institucional para poder afrontar los puntos de contacto. Estos se realizan analizando cada variable del punto de contacto; conforme ya se ha explicado dichas variables han surgido de la demanda de los clientes.
2. La primera columna de la matriz, establece el nivel de importancia que tiene para la institución el punto en referencia. La segunda establece si este punto de contacto puede ser considerado un punto débil, intermedio o fuerte, de acuerdo a las competencias institucionales.

**Cuadro 33:**  
Análisis de la capacidad institucional

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	NIVEL DE IMPORTANCIA					PUNTO FUERTE O DEBIL				
	BAJO				ALTO	BAJO				ALTO
PUNTOS DE CONTACTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
TRATO DEL PROMOTOR					X			X		
TRATO EN LA AGENCIA					X	X				
CREDITOS, MONTOS, PLAZOS					X		X			
SISTEMAS DE GARANTIAS				X			X			
PROMOCION DE LOS SERVICIOS					X	X				
PROMOCION DEL AHORRO				X		X				
CAPACITACION					X				X	
ASOCIATIVIDAD					X	X				

3. Conforme se puede apreciar en el estado de situación, para la institución la mayoría de los puntos de contactos son importantes, salvo el caso del sistema de garantías y la promoción del ahorro, que aparecen como de

importancia media. Obsérvese que de tres puntos considerados de Importancia Alta (Nº 2, 5 y 8), todos ellos tienen una calificación de Alta Debilidad.

4. El diagnóstico institucional señala que a pesar de la importancia que reviste para la institución los puntos de contacto, especialmente considerando la necesidad de contar con un producto financiero con enfoque de empoderamiento, es necesario remontar debilidades que podrían afectar la posibilidad de efectivizar tal producto.
5. Tomando como base las variables que miden cada dimensión de empoderamiento, se llega a determinar los aspectos específicos que deben ser superados; así llegamos a determinar un Plan de Necesidades que la institución deberá afrontar para asumir con éxito su misión de contribuyente efectivo al empoderamiento de la mujer.

**Cuadro 34:**  
**Matriz de Plan de Necesidades por Superar**

DEBILIDADES	ASPECTOS ESPECÍFICOS QUE DEBEN SER SUPERADOS
<b>Trato del promotor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El promotor como asesor de negocios</li> <li>• Capacidad de acompañamiento en el desarrollo del negocio</li> </ul>
<b>Atención en la agencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovación automática del crédito</li> <li>• Fondo de contingencia para cubrir casos de enfermedad o accidente</li> <li>• Disponibilidad de una línea de crédito que funcione para cubrir emergencias del hogar (pago de servicios, escolaridad, etc.)</li> </ul>
<b>Plazos, montos y tasas de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención diferenciada a madres jefas de hogar</li> <li>• Línea de crédito inmediata para aprovechar oportunidades de negocios</li> </ul>
<b>Garantías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación automática de renovación de crédito sin requerimiento de nuevas garantías. Aval de buena pagadora</li> <li>• Aceptación del cónyuge como garante</li> <li>• Tomar en cuenta circunstancias personales que pueden afectar la capacidad de pago ( accidentes, enfermedades)</li> </ul>
<b>Ahorros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un fondo de ahorros voluntario, con asesoramiento de parte de la IMF</li> </ul>
<b>Seguros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de seguros de desgravamen para caso de fallecimiento de la titular</li> <li>• Aplicación de seguros de salud y accidentes que cubran un porcentaje de la atención médica</li> <li>• Limitar, evitar que las socias asuman el costo derivado de las contingencias de salud y fallecimiento de las socias</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a las mujeres analfabetas hacia programas de alfabetización de adultos</li> </ul>
<b>Asociatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar, por parte de la institución, espacios para intercambio de experiencias entre mujeres, aliviar tensiones y fortalecer las relaciones de amistad.</li> <li>• Promover iniciativas de ahorro asociativo para enfrentar determinados tipos de contingencia personal y familiar</li> </ul>
<b>Promoción de los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La IMF debe apoyar las buenas prácticas empresariales premiando o estimulando a las mejores empresarias</li> <li>• Estimular la presencia de la familia mediante campañas de promoción</li> <li>• Aplicación de sistemas de puntaje por participación individual en eventos de capacitación, reuniones técnicas, etc.</li> <li>• Estímulos a los socias que se convierten en promotoras voluntarias.</li> </ul>



### 4.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

De la Matriz de Análisis se desprenden requerimientos de ajustes e implementación de medidas para llevar a cabo el producto financiero con enfoque de empoderamiento; éstos están relacionados con las dimensiones personales y familiares, especialmente. En el ejemplo que hemos tomado, las dimensiones empresariales y asociativas aparecen con un mayor nivel de fortaleza, pero demandan ajustes en algunos aspectos.

#### **a) Necesidad de implementación de medidas en la dimensión personal**

1. Tomar en cuenta circunstancias personales que pueden afectar la capacidad y disposición de pago del y la cliente;
2. Facilitar, orientar hacia programas de alfabetización a clientas analfabetas. Establecimiento de alianzas estratégicas
3. Disponer del uso de una línea específica de crédito orientada al autocuido de la socia;
4. Disponer del uso de una línea de específica de crédito orientada a emergencias personales como atención al parto, embarazo;
5. Tomar muy en cuenta la disposición del uso del tiempo de la mujer;
6. Proporcionar asesoría para la titularización de bienes y patrimonios a nombre de la mujer;
7. Proporcionar talleres, asesoramiento, mecanismos motivacionales que faciliten la toma de decisiones.

#### **b) Necesidad de implementación de medidas en la dimensión familiar**

1. Establecer como política institucional la implementación de seguros de desgravamen;
2. Asesorar, orientar en la constitución de fondos de contingencias en base a aportes voluntarios y personales;
3. Promover y constituir seguros de salud o facilitar el acceso a programas preventivos de salud
4. Reconocer, premiar, estimular, capacitar a socias que actúan como promotoras voluntarias;
5. Desarrollar actividades de involucramiento al grupo familiar

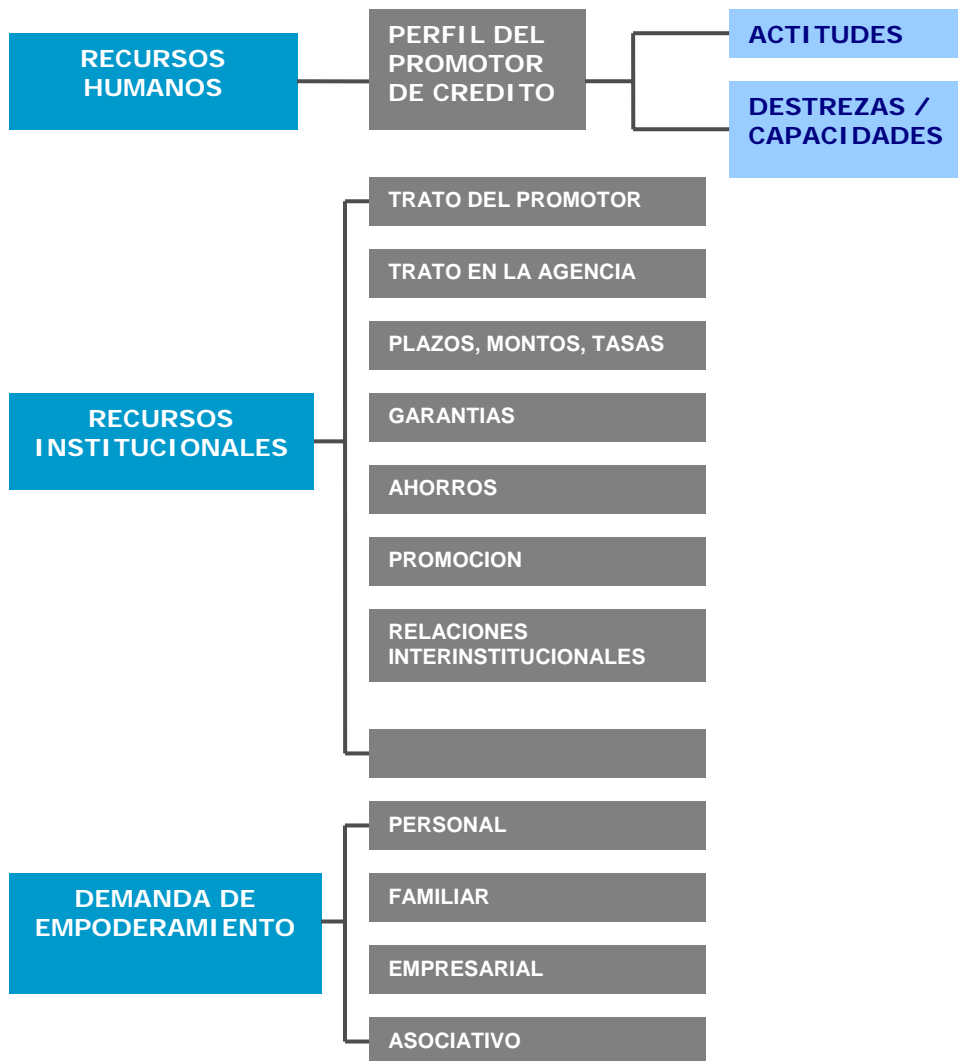
#### **c) Necesidades de implementar medidas en la dimensión empresarial**

1. Que el producto a desarrollar incorpore al cónyuge como fiador
2. Que se facilite el acceso a información formal referida a las actividades, productos y servicios ofertados por la institución
3. Que se promuevan actividades tendientes a visibilizar la actividad empresarial de las mujeres, como Concursos de la Mejor Empresaria y otros similares

#### **d) Necesidades de implementar ajustes en la dimensión asociativa**

1. Promover, asesorar, orientar en la constitución de mecanismos de ahorro popular a las socias y socios

**GRAFICO N° 5:  
RESUMEN**



***IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES AGREGADOS DEL PRODUCTO FINANCIERO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO***

Establecido el marco de requerimientos del producto financiero, se procede a la identificación de los valores agregados. Para ello se elaborarán tres cuadros de información que contienen:

- La identificación de los valores agregados del producto financiero
- Requerimientos, según dimensiones de empoderamiento
- Presupuesto

## **IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES AGREGADOS DEL PRODUCTO FINANCIERO**

En Taller se procede a la identificación de los requerimientos de los recursos para cubrir las necesidades de mejoramiento del perfil del promotor, de los puntos de contacto con la institución y los requerimientos específicos de empoderamiento.

**Cuadro 35:**  
**Identificación de VA al producto y costeo**

RECURSOS HUMANOS	PRODUCTO O RESULTADO	FRECUENCIA	PRESUPUESTO ANUAL
Fortalecer actitud proactiva y dinámica	Taller de sensibilización sobre identidad institucional ligado a beneficios e incentivos	ANUAL	
Apertura al diálogo y promoción del cambio			
Apropiación de la misión institucional	Jornadas de integración institucional	ANUAL	
Capacidad de resolución de problemas e Inspirar confianza	Ajuste de Ficha de Cargo ( Actitudinal y Destrezas)	PERMAN.	
Sensible al enfoque de género	Taller de sensibilización sobre género y masculinidad	TRIMEST.	
Fortalecer desempeño como asesor de Negocios	Encuentro de promotores para intercambio de experiencias de negocios	MENSUAL	
Capacidad para identificar y orientar en nuevas ideas de negocios	Guía de identificación u aprovechamiento de oportunidades de negocios	ANUAL	
	Promotor capacitado en experiencias en desarrollo empresarial	ANUAL	
Fortalecer en capacidad de venta del producto	Taller de mercadeo	ANUAL	
Fortalecer capacidad de conocimiento de la Competencia	Guía de análisis del comportamiento de la competencia	TRIMEST.	
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>			
Trato del promotor	Taller de sensibilización sobre identidad institucional ligado a beneficios e incentivos	ANUAL	
Calidad de atención en la agencia	Crédito automático Línea de Crédito de Emergencia Disponibilidad de Fondo de Emergencia Social	PERMAN.	
Créditos, montos, plazos	Mayor disponibilidad de fondeo a condiciones Preferenciales ( mayor plazo) Crédito automático	PERMAN.	
Promoción de los servicios	Información disponible para los clientes ( brouchure, afiches Volantes, trípticos, etc.)	TRIMEST.	
Promoción de ahorros	Talleres de promoción del ahorro	PERMAN.	
Asociatividad	Jornadas de intercambio de experiencias entre empresarios del programa y de otros programas	ANUAL	

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

**Cuadro 36:**  
**Requerimientos, según dimensiones de empoderamiento**

VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO	DIMENSION	PRODUCTO O RESULTADO	FRECUENCIA	PRESUPUESTO ANUAL	
				MIN	MAX
Capacitación y asesoría en talleres de autoestima	PERSONAL	Taller de autoestima	SEMEST.		
Se toma en cuenta la opinión del cliente	PERSONAL	Encuestas de satisfacción del servicio	SEMEST.		
		Buzones de sugerencias	PERMAN.		
Brindar asesoría empresarial a las clientes	PERSONAL	Talleres de desarrollo empresarial a las promotoras	PERMAN.		
Realización de alianzas con instituciones especializadas en SDE	PERSONAL	Disponibilidad de programas SDE a clientes	PERMAN.		
Alianzas con empresas especializadas en programas educativos	PERSONAL	Disponibilidad de programas educativos	PERMAN.		
Alianzas con instituciones especializadas en salud preventiva y de curativa	FAMILIAR	Disponibilidad de programas de salud	PERMAN.		
Disponibilidad de fondos de capitalización individual	FAMILIAR	Creación de fondos de garantías ( ahorro)	PERMAN.		
Políticas de créditos promocionales	EMPRES.	Tasas de comisión preferenciales	OCASIONAL		
Inclusión de seguros de vida	EMPRES.	Cientas con seguro de desgravamen.	OCASIONAL		
Políticas diferenciadas para mujeres jefas de familia	FAMILIAR	Tasas de comisión preferenciales (4.0 %) Mayores plazos	PERMAN.		
Promoción de intercambio de experiencias empresariales	ASOCIAT.	Encuentros de mujeres empresarias	SEMEST.		

Finalizado el trabajo de costeo del producto financiero, se establece el presupuesto general del mismo:

### 4.3.2 PRESUPUESTO GENERAL

PLAN DE ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	
	MINIMO	MAXIMO
RECURSOS HUMANOS		
RECURSOS INSTITUCIONALES		
EMPODERAMIENTO		

### 4.4 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

En esta fase se procede a la determinación del mercado donde se orientará el producto, las características básicas del mismo, las características del promotor y la caracterización comercial del producto.

#### PROCEDIMIENTO

1. En base a los resultados obtenidos del análisis comercial del producto, de las demandas de las dimensiones de empoderamiento, de los puntos de contacto, así como de los estimados institucionales, se define conceptualmente el producto con enfoque de empoderamiento.
2. En trabajo de taller y por grupos, se definen las particularidades del producto; se escriben en tarjetas, se exponen en panel y se discuten en plenaria.
3. Esta definición sufrirá variaciones de acuerdo al entorno cultural que se trate, pues la experiencia está señalando que avances en una dimensión cultural determinada, puede significar un estadio menor o mayor en otra dimensión y así sucesivamente.
4. De allí que los operadores de esta metodología deberán prestar una particular atención al medio donde la están aplicando y desechar pre-conceptos o modelos que puedan distorsionar lo que es factible llevar a cabo, antes que enfrentar situaciones que rechazo cultural, que pueden terminar afectando todo el proceso.

En el ejemplo siguiente se expone un resultado de la definición del producto;

1. El producto financiero responde al enfoque de empoderamiento estableciendo planes de mejoramiento en el recurso humano, recursos institucionales y capacidad de respuesta al cliente en sus dimensiones de empoderamiento: personal, familiar, empresarial y asociativa.
2. Trabaja sobre el mismo segmento de mercado que la institución ha venido estableciendo para sus diferentes productos financieros, dado que el enfoque de empoderamiento se define como una variable transversal y de carácter genérica. Sin embargo, por sus características, atributos y beneficios representa un valor agregado y una ventaja competitiva que debe ser aprovechada para incrementar el volumen de la cartera y mejorar el posicionamiento institucional en la temática de género.
3. Incorpora mecanismos de asesoramiento, capacitación, sistemas de pasantías y de estímulos a las clientas a fin de visibilizarlas, mejorar su autonomía, capacidad de toma de decisiones y autoestima. En la misma línea, dispone de ocasiones para el intercambio de experiencias con otras empresarias y tiene a su disposición programas de capacitación en técnicas de gestión empresarial y mercadeo.
4. Responde con flexibilidad y oportunidad a demandas crediticias puntuales relacionadas con situaciones de salud y cuidados personales de la empresaria, estimulando la formación de fondos de contingencias y \_ o ahorros, como mecanismo de protección frente a eventualidades. En la misma línea dispone de seguros de desgravamen y orienta hacia programas preventivos de salud.
5. Se caracteriza por su flexibilidad frente a situaciones que escapan a la responsabilidad de la cliente; responde con mejores opciones de plazo, garantías y tasas de intereses preferenciales frente a buenas pagadoras y clientes con un buen record crediticio, así como ambos (cliente y cónyuge) participan como socios en la empresa o negocio.
6. Promueve la integración institución-cliente estableciendo canales adecuados de comunicación, espacios de reconocimiento de la Mejor Cliente, Mejor Empresaria. Estimula los espacios de participación y procura disponer de mejores ambientes para la atención a los clientes.
7. El producto incorporara a la dinámica de preselección de titulares de créditos a socias calificadas y entrenadas como Promotoras Auxiliares quienes, además, se responsabilizarán en actividades básicas de seguimiento. Con esta estrategia se busca mejorar los estándares de eficiencia de los promotores de crédito y estimular la presencia activa de la cliente en el programa.
8. El producto renovado mantiene una activa comunicación con sus clientes y periódicamente está llevando a cabo sesiones de consulta para introducir mejoras, basándose en la cultura del mejoramiento continuo y la práctica de la innovación.

## CONCEPTO DEL PROMOTOR U OFICIAL DE CRÉDITO

De igual, manera la caracterización del promotor- que ya ha sido analizada y consensuada- es recuperada en esta fase del desarrollo del producto e incorporada. El procedimiento es el mismo que el señalado para la definición del producto.

En el recuadro siguiente, se ofrece un ejemplo de conceptualización del promotor u oficial de crédito.

## PERFIL DEL PROMOTOR

EL PRODUCTO OFRECE UN PERFIL DE PROMOTOR QUE SE ASOCIA A UN ASESOR DE NEGOCIOS, QUE SE VINCULA A LAS DINÁMICAS DE LAS MICROEMPRESAS Y ESTÁ EN CONDICIONES DE ABSORBER PREGUNTAS Y ORIENTACIONES DE LOS Y LAS CLIENTES DE MANERA PERSONAL Y POR MEDIO DE UNA LÍNEA TELEFÓNICA CON COSTO DE LLAMADA GRATUITO PARA EL CLIENTE. DE IGUAL MANERA SE ENCUENTRA EN LA CAPACIDAD DE PREPARAR Y LLEVAR A CABO TALLERES DE GESTIÓN EMPRESARIAL. ES UN PERSONAL QUE HA SIDO ENTRENADO Y SENSIBILIZADO EN TEMAS DE GÉNERO Y DE MASCULINIDAD.

EN TÉRMINOS PRECISOS EL PERFIL DEL PROMOTOR DE ESTE PRODUCTO FINANCIERO ES AQUEL QUE CUMPLE CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- VISITA REGULARMENTE A SUS CLIENTES EN SUS NEGOCIOS
- CONOCE Y ORIENTA EN LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS
- PROMUEVE E INCENTIVA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN ASPECTOS CREDITICIOS Y NO FINANCIEROS (DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA, TOMA DE DECISIONES, MANEJO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL)
- INCENTIVA EL CRECIMIENTO DE LAS MEJORES CLIENTAS MEDIANTE CONCURSOS Y OTROS MECANISMOS DE MOTIVACIÓN
- SE INVOLUCRA EN EL CRECIMIENTO PERSONAL Y EMPRESARIAL DE LA CLIENTE
- ASESORA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL, UTILIZANDO EL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO
- REFUERZA LAS CAPACIDADES DE DIALOGO, RESPETO A LOS CLIENTES: DEMUESTRA UNA ACTITUD PROACTIVA.
- ES AMABLE Y HONESTO
- DEMUESTRA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- DESARROLLA UN TRATO HORIZONTAL CON LOS CLIENTES Y ESTA CONVENCIDO DE LA BONDAD DEL PROGRAMA

## ***CARACTERIZACIÓN COMERCIAL DEL PRODUCTO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO***

Tomando como base el análisis comercial del producto financiero desarrollado en el punto **¿Cómo analizar la orientación institucional con relación a los productos financieros?**, se procede a elaborar la caracterización del producto con enfoque de empoderamiento.

### PROCEDIMIENTO

1. En trabajo de taller, los participantes analizan las demandas de empoderamiento y realizan el ejercicio del Análisis Comercial del Producto.
2. Aplican la Matriz de Análisis Comercial del Producto, sin embargo – y a diferencia del primer ejercicio donde se sometió el producto que la IMF tenía en el mercado, ahora se trata de construir un nuevo producto



basado en el conocimiento de las expectativas, en la proposición de valor y en la creación de competencias distintivas.

3. Como sucede en el creación de un nuevo producto, en este ejercicio se debe jugar mucho con la creatividad, incluso con lo inesperado. Los análisis financieros y de riesgo, de deberán tomarse en cuenta, sin que ello signifique una traba a la creación del nuevo producto.

**Cuadro 37:**  
**Matriz de análisis comercial del producto**

INTERROGANTES ESTRATÉGICAS /			
DEFINICION DEL PRODUCTO	¿POR QUÉ DEBEN COMPRAR EL PRODUCTO?	¿POR QUÉ DEBEN COMPRARNOS EL PRODUCTO?	¿POR QUÉ DEBERÍAN COMPRARNOS EL PRODUCTO EN EL FUTURO?
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO			
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO			
BENEFICIOS DEL PRODUCTO			

En el recuadro siguiente, se ha insertado un resultado de este ejercicio. Allí se ha obviado las características del producto (montos, plazos, intereses, garantías), para enfocarse esencialmente en lo que no se ve del producto y que constituye su valor agregado.

#### ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

- Orientación de Negocios a través de promotores capacitados y sensibilizados en el tema de género.
- Toma en cuenta la opinión de los clientes y permite acceso a información permanente y actualizada
- Proporciona acceso a Talleres de Mejora de la Autoestima e Identidad
- Proporciona acceso a talleres de capacitación en gestión empresarial y mercadeo.
- Dispone de información y convenios con instituciones especializadas en programas de alfabetización para adultos.
- Dispone de información y convenios con instituciones especializadas en salud

#### BENEFICIOS DEL PRODUCTO

- Proporciona una alternativa de un producto flexible, con sistema de renovación automática del crédito
- Proporciona una línea de crédito de emergencia
- Estimula la formación de fondos de contingencias entre los socios del producto.
- Permite el acceso a talleres de capacitación en gestión empresarial y mercadeo
- Proporciona asesorías, pasantías y programas de mejoramiento de la capacidad empresarial
- Proporciona un seguro de desgravamen que cubre situaciones de fallecimiento del titular del crédito.
- Brinda personalizada y en su negocio.
- El cliente tiene acceso a un asesor de negocios

#### CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

- Sistema automático de renovación del crédito
- Tasas de intereses preferencial para con buen record crediticio
- Disponibilidad de fondo de emergencia
- Disponibilidad de línea de auto cuidado
- Promoción para la constitución de fondos de contingencia .
- Plazos y formas de pago de acuerdo a la actividad y tiempo para amortización

4. En el Taller se analiza esta nueva caracterización del producto y se compara con aquella resultante del producto que se ha tomado como piloto. Las reflexiones se orientarán hacia los **beneficios y atributos** que ofrece el producto con enfoque de empoderamiento, antes que las características del mismo.
5. Las características del producto, sin embargo, deberán ser reflexionadas a la luz de las exigencias planteadas por las clientas y replanteadas frente a las posiciones tradicionales de la IMF. Así, por ejemplo, la variación de montos o plazos frente a la mujer-jefe de familia deberá ser una condición reflejada en nuevas condiciones crediticias, etc.
6. En trabajo de taller y mediante grupos de 3 a 5 personas, se definen las características con las que operará el producto, de acuerdo a las siguientes variables:

**Cuadro 38:**  
**Características del producto**

CARACTERÍSTICAS	MAXIMOS	MINIMOS	PROMEDIO
Montos a ofrecer			
Plazos			
Tasa de interés			
Tasas de seguros y otras condiciones			
Comisiones y otros cargos			
Garantías			
Forma de operación ( tipo de desembolso, forma de amortización y periodicidad)			
Promoción de modalidades de ahorro			

#### 4.4.2 MERCADO OBJETIVO DONDE SE ORIENTARÁ EL PRODUCTO

En trabajo de grupo, los representantes institucionales definen las pautas de calificación para acceder al producto. No se debe perder de vista la finalidad principal del producto que no es excluyente con relación a los géneros

#### DEFINICIÓN DEL MERCADO

Una caracterización básica de nuestro mercado deberá contemplar la siguiente data:

PAUTAS DE CALIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giros económicos relevantes del grupo objetivo:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de instrucción promedio del o la jefa de familia e hijos:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos económicos familiares para calificar:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio y bienes prendables para ser usados como garantías:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el negocio:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad promedio y máxima para calificar:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del grupo familiar (promedio de hijos, nivel de educación, actividades comunitarias, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de antigüedad en la vivienda y régimen de propiedad:</li> </ul>

## RESUMEN DE LA FASE

### CONCEPTO CLAVE

LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO FINANCIERO PASA POR LA NECESIDAD DE IDENTIFICAR EL PLAN DE REAJUSTES NECESARIOS PARA QUE TANTO PROMOTORES Y PROMOTORAS POSEAN CARACTERÍSTICAS AJUSTADAS A LOS REQUERIMIENTOS DE LA DEMANDA DE EMPODERAMIENTO; DE IGUAL MANERA, DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO SE DESPRENDE REQUERIMIENTOS DE AJUSTES E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS PARA LLEVAR A CABO EL PRODUCTO FINANCIERO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO.

- ANALIZAR EL RECURSO HUMANO PARA VERIFICAR NIVEL DE CORRESPONDENCIA CON LAS EXIGENCIAS DEL PERFIL DEMANDADO POR LAS Y LOS CLIENTES
- ANALIZAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA PODER CALIFICAR CADA PUNTOS DE CONTACTO
- MEDIDAS QUE SE DEBEN ADOPTAR PARA EL PRODUCTO DE ACUERDO A DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO

## RESULTADOS ESPERADOS DE ESTA FASE

LOS PARTICIPANTES EN EL TALLER, DEBERÁN HABER ASIMILADO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DE DESTREZAS Y APTITUDES DEFINIDAS EN EL PERFIL DEL PROMOTOR U OFICIAL DE CRÉDITO
- DERIVAR EL NIVEL DE IMPORTANCIA, ASÍ COMO LA IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDAD O FORTALEZA QUE PRESENTA ESTE PERFIL, DEFINIENDO LOS PUNTOS CRÍTICOS QUE DEBERÁN SER LEVANTADOS.
- ANALIZAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA AFRONTAR LOS PUNTOS DE CONTACTO, MEDIANTE LA SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES DEMANDAS IDENTIFICADAS MEDIANTE LOS GRUPOS FOCALES.
- IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES DE CADA PUNTO DE CONTACTO, PARA SER LEVANTADAS MEDIANTE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO.

### 4.5. VIABILIDAD FINANCIERA DEL PRODUCTO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO

En trabajo de equipo se define el presupuesto requerido para la puesta en operación del producto; éste se desprende de los requerimientos de ajustes, capacitaciones, promociones, estímulos, etc. que representan los recursos humanos, el fortalecimiento institucional y las demandas de los clientes. En la misma lógica, se definen los supuestos generales y la inversión requerida.

De acuerdo a lo que hemos analizado en las fases anteriores, ya se cuenta con la información necesaria para cubrir los requerimientos de mejoramiento del perfil del promotor, de los puntos de contacto con la institución y las demandas específicas de empoderamiento. Con base a ésta información y los supuestos se busca analizar la viabilidad económica financiera del producto con EdE.

Para ello procederemos a:

1. Determinar y clasificar los costos de aplicar las actividades según el EdE.

2. Proyectar los flujos de ingresos y flujos de egresos.
3. Elaborar los supuestos.
4. Elaborar el flujo de caja.
5. Determinar los índices económicos y financieros del producto y el estado de ganancias y pérdidas.
6. Efectuar el análisis de los indicadores económicos financieros del programa de créditos.

#### 4.5.1 ¿CÓMO DETERMINAR LOS COSTOS DE APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO?

El costeo de las actividades se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades identificadas en los recursos humanos, institucionales y de empoderamiento propiamente tal, y que ha sido analizadas. No todas las actividades requieren de una inversión inicial; algunas de ellas deberán ser ejecutadas en períodos posteriores. En el supuesto que se propone, dichas actividades pueden ser ejecutadas sólo una vez, trimestralmente o semestralmente.

¿De dónde surgen los requerimientos presupuestales?

De las actividades que se estiman necesarias para levantar las debilidades detectadas en los recursos humanos, recursos institucionales y de las demandas de empoderamiento. Así, en el cuadro que se presenta a continuación se detalla – en resumen- un plan de actividades de acuerdo a los requerimientos de mejoramiento del recurso humano, institucional y de empoderamiento.

**Cuadro 39:**  
**Identificación del Programa de Mejoramiento**

REQUERIMIENTOS	ACTIVIDADES = COSTOS
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taller de asesoría en gestión empresarial</li> <li>▪ Taller de inteligencia emocional</li> </ul>
Recursos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Premiación a mejores pagadoras</li> <li>▪ Intercambio de buenas prácticas entre empresarias</li> </ul>
Demanda de empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de encuestas de satisfacción del cliente</li> <li>▪ Aplicación de grupos focales</li> <li>▪ Bonos de fidelidad</li> </ul>

En lo cuadros que ha continuación se presentan, se ha elaborado el plan de costeo siguiendo la secuencia de requerimientos humanos, institucionales y del empoderamiento.

**Cuadro 40:**  
**Costeo de actividades de mejoramiento del recurso humano y fortalecimiento institucional**

RECURSOS HUMANOS	PRODUCTO O RESULTADO	FRECUENCIA	INVERSION \$				No de veces de la
			Una sola Vez	Mensual	Semestral	Anual	
Capacitación a promotoras en desarrollo y asesoría Empresarial	Taller de capacitación en asesoría y desarrollo empresarial	Semestral	1500				Inversión única, luego replicable por personal de la institución
Capacitación a promotoras en temas de inteligencia emocional	Taller de inteligencia emocional	Anual	1000				Inversión única, luego replicable por personal de la institución
<b>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>							
Diseño de políticas, normas y procedimientos de estímulos a clientes	Premiación a clientes Clase A	Semestral			1000		Cada Semestre
	Condiciones crediticias (mayores plazos, menos 4.0 % de comisiones)	Ocasional				1000	Cada Semestre
	Promoción de intercambios empresariales entre clientes mujeres	Anual				2000	Anual
<b>TOTAL US\$</b>			<b>2,500</b>	<b>0</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>4,500</b>

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

**Cuadro 41:**  
**Costeo de actividades de Empoderamiento**

VALORES AGREGADOS AL PRODUCTO	DIMENSION	PRODUCTO O RESULTADO	FRECUENCIA	PRESUPUESTO				
				Una sola Vez	Mensual	Semestral	Anual	
Consultas periódicas a los clientes	PERSONAL	Encuestas de satisfacción del servicio	SEMESTRAL			1,000		Aplicable entre cada seis meses y ocho
		Grupos focales	SEMESTRAL			1,000		Aplicable entre cada seis meses y ocho
con instituciones especializadas en programas de	PERSONAL	capacitación en autoestima y gestión empresarial	SEMESTRAL	1,500				Gasto anual
Brindar asesoría empresarial a las clientes	PERSONAL	Talleres de desarrollo empresarial a las promotoras	PERMANENTE	3,000				Inversión única, luego replicable por personal de la institución
		Talleres de capacitación a promotores en asesoría empresarial	ANUAL	2,000				Inversión única, luego replicable por personal de la institución
Disponibilidad de información para los clientes	PERSONAL	trípticos, brochures, buzones de	PERMANENTE				1,000	Gasto anual, para todo el año
Alianzas con empresas especializadas en programas educativos	PERSONAL	Disponibilidad de programas educativos	PERMANENTE				1,500	Gasto anual, para todo el año
instituciones especializadas en salud	FAMILIAR	programas de salud	PERMANENTE				1,500	Gasto anual, para todo el año
Estímulos a buenas clientes y empresarias	FAMILIAR	Concurso Mejor Empresaria del Año	ANUAL				1,000	Gasto anual, para todo el año
		Premios, estímulos a la Mejor Cliente	SEMESTRAL			1,000		Gasto anual, para todo el año
		Bono de Fidelidad	SEMESTRAL			1,000		Gasto semestral. 2 veces al año
Asesoramiento para capitalización individual	FAMILIAR	de garantías ( ahorro) del cliente	PERMANENTE				500	Gasto anual
Desarrollo de actividades de participación familiar	FAMILIAR	Organización de excursiones, paseos	ANUAL				1,500	Gasto anual
Línea telefónica para consejería empresarial	EMPRESARIAL	Implementación de línea telefónica	PERMANENTE		300			Gasto mensual
Políticas diferenciadas para mujeres jefas de familia	FAMILIAR	Tasas de comisión preferenciales (4.0 %)	PERMANENTE				1,000	Gasto anual
		Mayores plazos						
Seguros frente a la eventualidad de fallecimiento de la titular	FAMILIAR	Seguros de desgravamen	PERMANENTE				3,000	Gasto anual. Estimado
Promoción de intercambio de experiencias empresariales	ASOCIATIVA	Encuentros de mujeres empresarias	SEMESTRAL			2,500		Total gasto al año
Asesoramiento para actividad empresariales asociativas	ASOCIATIVA	Asesoría en iniciativas como ferias, compras en conjunto, etc.	OCASIONAL			2,000		Total gasto al año
<b>TOTAL</b>				<b>8,000</b>	<b>300</b>	<b>8,500</b>	<b>12,000</b>	<b>28,800</b>

Finalizado el trabajo de costeo del producto financiero, se procede a incorporarlo en el presupuesto institucional.

#### 4.5.2 ¿CÓMO DETERMINAR LA PROYECCIÓN DE LOS FLUJOS DE INGRESOS Y LOS FLUJOS DE EGRESOS?

La proyección de los ingresos y gastos del flujo de caja requiere la toma de supuestos que permitan reflejar un modelo casi real del producto financiero que estamos elaborando, con el fin de conocer la rentabilidad o pérdida del producto. Se sugiere se utilicen los datos históricos como punto de partida, estimándose posteriormente el crecimiento de los asumidos. Se debe recordar que en todo supuesto se requiere ser conservador.

**Cuadro 42:**  
Supuestos generales

SUPUESTOS GENERALES	1er Año Operaciones	2er Año Operaciones	3er Año Operaciones
<b>NIVELES OPERATIVOS</b>			
Número de oficiales de crédito	16	23	23
Número clientes atendidos al mes por promotor	20	25	30
Total clientes atendidos al año	<b>3840</b>	<b>6900</b>	<b>8280</b>

**Número de promotores de crédito:** La cantidad de promotores por año que tendrá la institución. Para este ejercicio suponemos que la IMF comienza con 16 y finaliza con igual número en el año correspondiente

**Número de clientes al mes atendidos por Promotor:** Es el número mínimo de clientes que atiende cada promotor en el mes.

**Cuadro 43:**  
Características de crédito<sup>9</sup>

CARACTERÍSTICAS DE CRÉDITO			
Crédito promedio entregado a cada cliente	\$96.00	\$110.40	\$110.40
Incremento en la escala de crédito		15%	0%
Supuesto de colocación en el mes	\$30,720	\$63,480	\$76,176
Plazo de préstamo	4	4	4
Tasa de interés - Activa (Mensual)	5.00%	5.00%	5.00%
Comision fija cobrada	5.00%	5.00%	5.00%
CARTERA MOROSA (> 30 días)	0.05%	0.05%	0.05%
Recuperación cartera morosa a 4 meses	50.00%	50.00%	50.00%
Provisión para pérdidas de préstamos	0%	30%	50%

- **Crédito promedio entregado a cada clientes:** Es el monto promedio de cada crédito entregado por desembolso. Este dato permitirá tener un aproximado del monto de dinero que se necesita para las colocaciones. Su crecimiento responde a la política institucional y se debe tener en cuenta que la sostenibilidad es muy elástica (sensible) ante esta variable. Para el ejemplo usado, se estima que la institución tiene un crecimiento del 10.0 % del monto de crédito en el segundo año y del 0% en el tercer año.

<sup>9</sup> Se ha tomado el supuesto que el fondo de capital que usa la IMF paga una tasa de 10% anual en dólares.



- **Supuesto de la colocación mensual:** Resulta de multiplicar el número de clientes por el monto promedio y por el número de promotores. Obteniéndose la cantidad de dinero colocado al mes.
- **Plazo de préstamo:** Son los meses que dura el crédito.
- **Tasa de interés activa:** Es la tasa de interés cobrada al cliente.
- **Comisión fija cobrada :** Es la comisión que se cobra en la cuota del crédito.
- **Cartera morosa:** Cuotas de crédito vencidas no pagadas en promedio.
- **Recuperación de cartera morosa a 4 meses:** Se estima para el ejercicio una tasa de cobrabilidad de cuotas atrasadas de 50%
- **Provisión de pérdidas de préstamos:** Tasa promedio estimada de pérdida en base a lo colocado.

#### 4.5.3 ¿CÓMO ESTIMAR LOS GASTOS OPERATIVOS?

**Cuadro 44:**  
**Ejemplo de un Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO :</b>			
Sueldo de promotor mensual US\$	\$268.00	\$306.00	\$337.00
Mantenimiento vehículos US\$	\$440.00	\$440.00	\$440.00
Gastos Administrativos US\$	\$60,732.00	\$81,586.00	\$89,215.00
Contingentes (% del Gasto TOTAL)	0.05	0.05	0.05
Inflación	9.00%	9.00%	9.00%

Los Gastos Operativos se han estimado en base a gastos promedio de una institución, que en cada año comienza con un gasto y termina con el mismo. Es el caso por ejemplo del sueldo del promotor que se ha estimado en US\$ 268 dólares mensual desde enero a diciembre del primer año (12 meses).

#### 4.5.4 ¿CÓMO DETERMINAR EL FLUJO DE CAJA?

El Flujo de caja determina la cantidad de efectivo (posición de excedente o déficit al término del mes). Usamos este instrumento como base para determinar el punto de sostenibilidad del programa de microfinanzas.

La proyección se realizará para un período de 36 meses en base a los supuestos de colocaciones y condiciones de crédito que desarrollaría la institución.

- ❖ **Sostenibilidad operativa :** Es la cobertura o nivel que cubren los ingresos financieros respecto a los gastos operativos del programa de microfinanzas.
- ❖ **Sostenibilidad financiera :** Es la cobertura o nivel que cubre los ingresos financieros respecto a los gastos financieros.

Para el presente ejemplo se ha estimado que la institución inicia con un fondo de US \$ 350 mil dólares americanos. De los cuales realiza una inversión inicial de US\$ 13,000 dólares para cubrir la demanda de empoderamiento. Las demás inversiones

de empoderamiento las realiza según la periodicidad establecida en el cuadro de costeo del nuevo producto financiero.

El ejercicio muestra los siguientes resultados:

**Cuadro 45:**  
**Ejemplo de Flujo de Caja**

INSTITUCION MICROFINANCIERA													
Flujo de Caja													
US\$													
	Año 0	Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>	<b>350,000</b>	<b>6,144</b>	<b>23,469</b>	<b>32,132</b>	<b>40,796</b>	<b>40,796</b>	<b>40,803</b>	<b>40,807</b>	<b>40,809</b>	<b>40,809</b>	<b>40,809</b>	<b>40,809</b>	<b>40,809</b>
<b>1. Aporte de Capital</b>													
<b>2. Fuentes de Financiamiento</b>	350,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entidades Financieras													
Otras Instituciones													
<b>3. Recuperaciones</b>		6,144	23,469	32,132	40,796	40,796	40,803	40,807	40,809	40,809	40,809	40,809	40,809
Amortización		0	14,611	22,469	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720
Intereses		0	2,714	3,519	3,932	3,932	3,932	3,932	3,932	3,932	3,932	3,932	3,932
Comisiones		6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144	6,144
Atrazos de capital		0	0	0	0	0	8	12	14	14	14	14	14
<b>4. Ingresos por otras inversiones</b>													
<b>EGRESOS</b>	<b>13,000</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>51,506</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>42,006</b>	<b>51,506</b>
<b>1. Inversión</b>	13,000	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	11,050	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	11,050
0													
Consultorías													
Actividades de empoderamiento	8,000	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	9,800	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	9,800
Recursos humanos	2,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recursos institucionales	2,500	250	250	250	250	250	1,250	250	250	250	250	250	1,250
Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2. Colocaciones</b>		30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720	30,720
Amortización de Fuentes de Financ.													
Pago Interés		2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917
<b>4. Gastos Operativos - Presup</b>		9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349	9,349
<b>5. Contingentes</b>		467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467
<b>Saldo Período</b>	337,000	-35,942	-18,617	-9,954	-1,291	-1,291	-10,783	-1,279	-1,277	-1,277	-1,277	-1,277	-10,777
<b>Saldo Acumulado</b>	337,000	301,058	282,441	272,487	271,196	269,905	259,122	257,843	256,566	255,289	254,012	252,735	241,958

INSTITUCION MICROFINANCIERA												
Flujo de Caja												
US\$												
	Año 2											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>INGRESOS</b>	<b>56,599</b>	<b>65,837</b>	<b>75,076</b>	<b>84,314</b>	<b>84,314</b>	<b>84,320</b>	<b>84,325</b>	<b>84,327</b>	<b>84,327</b>	<b>84,327</b>	<b>84,327</b>	<b>84,327</b>
<b>1. Aporte de Capital</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2. Fuentes de Financiamiento</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entidades Financieras												
Otras Instituciones												
<b>3. Recuperaciones</b>	56,599	65,837	75,076	84,314	84,314	84,320	84,325	84,327	84,327	84,327	84,327	84,327
Amortización	38,321	46,301	54,681	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480
Intereses	5,569	6,826	7,685	8,124	8,124	8,124	8,124	8,124	8,124	8,124	8,124	8,124
Comisiones	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696	12,696
Atrazos de capital	14	14	14	14	14	20	24	27	27	27	27	27
<b>4. Ingresos por otras inversiones</b>												
<b>EGRESOS</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>89,059</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>79,559</b>	<b>89,059</b>
<b>1. Inversión</b>	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	11,050	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	11,050
Consultorías												
Actividades de empoderamiento	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	9,800	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	9,800
Recursos humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recursos institucionales	250	250	250	250	250	1,250	250	250	250	250	250	1,250
Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2. Colocaciones</b>	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480	63,480
Amortización de Fuentes de Financ.												
Pago Interés	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917
<b>4. Gastos Operativos - Presup</b>	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837	13,837
<b>5. Contingentes</b>	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692	692
<b>Saldo Período</b>	-22,959	-13,721	-4,483	4,755	4,755	-4,738	4,766	4,768	4,768	4,768	4,768	-4,732
<b>Saldo Acumulado</b>	218,998	205,277	200,794	205,549	210,305	205,567	210,333	215,101	219,869	224,637	229,406	224,674

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

<b>INSTITUCION MICROFINANCIERA</b>												
Flujo de Caja												
US\$												
	Año 3											
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>INGRESOS</b>	<b>90,446</b>	<b>94,026</b>	<b>97,607</b>	<b>101,187</b>	<b>101,189</b>	<b>101,191</b>	<b>101,192</b>	<b>101,192</b>	<b>101,192</b>	<b>101,192</b>	<b>101,192</b>	<b>101,192</b>
1. Aperto de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Fuentes de Financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entidades Financieras												
Otras Instituciones												
3. Recuperaciones	90,446	94,026	97,607	101,187	101,189	101,191	101,192	101,192	101,192	101,192	101,192	101,192
Amortización	66,426	69,519	72,766	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176
Intereses	8,759	9,246	9,579	9,749	9,749	9,749	9,749	9,749	9,749	9,749	9,749	9,749
Comisiones	15,225	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235	15,235
Atrazos de capital	27	27	27	27	29	31	32	32	32	32	32	32
4. Ingresos por otras inversiones												
<b>EGRESOS</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>103,171</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>93,671</b>	<b>103,171</b>
1. Inversión	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	11,050	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	11,050
Consultorías												
Actividades de empoderamiento	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	9,800	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	9,800
Recursos humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recursos institucionales	250	250	250	250	250	1,250	250	250	250	250	250	1,250
Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Colocaciones	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176	76,176
Amortización de Fuentes de Financ.												
Pago inores	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917
4. Gastos Operativos - Presup	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106	15,106
5. Contingentes	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759
Saldo Período	-3,225	356	3,936	7,516	7,519	-1,980	7,521	7,521	7,521	7,521	7,521	-1,979
Saldo Acumulado	221,449	221,805	225,741	233,257	240,775	238,796	246,317	253,838	261,359	268,880	276,401	274,422

El flujo de caja es una herramienta práctica y útil que nos permite conocer y planificar los niveles de liquidez necesarios para operar diariamente. En el presente ejercicio para su simplificación se usa mensualmente. A través de su análisis podremos analizar la posición de liquidez y financiera, así como la presupuestal, con el fin de optimizar los recursos.

#### 4.5.5 ¿COMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE ÍNDICES ECONÓMICOS FINANCIEROS DEL PRODUCTO?

Para realizar el análisis correspondiente, utilizaremos un conjunto de fórmulas que nos permiten estimar cada uno de los índices de la sustentabilidad financiera, de la eficiencia operativa y de la calidad de cartera.

**Cuadro 46:**  
**Índices económicos y financieros del Producto**

Los resultados del ejercicio deben mostrar cuando se logra la *autosostenibilidad financiera*. Así, en el ejercicio propuesto la institución logra llegar a este nivel en el mes 13 (2do año). En cambio la *sostenibilidad operativa* es alcanzada en el mes tres del primer año.

#### 4.5.6 ESTADO DE GANANCIA Y PERDIDAS

Mediante estos resultados es posible conocer el resultado anual de pérdidas o ganancias que se ha logrado obtener merced al nivel de crecimiento y calidad de manejo de la cartera. Así, y de acuerdo a los supuestos que hemos establecido, el ejercicio muestra los siguientes resultados

**Cuadro 47:**  
**Estado de Ganancias y Pérdidas**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>			
	<b>1er Año Operaciones</b>	<b>2er Año Operaciones</b>	<b>3er Año Operaciones</b>
<b>INGRESO FINANCIERO</b>			
Intereses sobre préstamos	41,618.41	93,199.08	115,327.15
Intereses sobre inversiones			
Comisión sobre préstamos	73,728.00	152,352.00	182,822.40
Comisión sobre préstamos por atraso			
<b>Ingreso Financiero Total</b>	<b>115,346.41</b>	<b>245,551.08</b>	<b>298,149.55</b>
<b>COSTOS FINANCIEROS DE FONDOS PARA PRESTAMOS</b>			
Interés sobre deuda	35,000.00	35,000.00	35,000.00
Interés pagado sobre los depósitos	-	-	-
<b>Costos financieros totales</b>	<b>(35,000.00)</b>	<b>(35,000.00)</b>	<b>(35,000.00)</b>
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>80,346.41</b>	<b>210,551.08</b>	<b>263,149.55</b>
Provisión para pérdidas de préstamos	0.00	-264.29	-810.27
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>80,346.41</b>	<b>210,286.78</b>	<b>262,339.29</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>112,188.00</b>	<b>166,042.00</b>	<b>182,227.00</b>
<b>Salarios y beneficios</b>			
Gastos administrativos			
Gastos de tenencias			
Viaje			
Depreciación	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Otro			
<b>Gastos operativos totales</b>	<b>(114,688.00)</b>	<b>(168,542.00)</b>	<b>(184,727.00)</b>
<b>INGRESO NETO DE LAS OPERACIONES</b>	<b>(34,341.59)</b>	<b>41,744.78</b>	<b>77,612.29</b>
Ingreso de subvenciones para servicios de crédito			
Ingreso de subvenciones para capital de fondo de préstamos			
<b>EXCESO DE INGRESOS SOBRE GASTOS</b>	<b>(34,341.59)</b>	<b>41,744.78</b>	<b>77,612.29</b>

#### 4.5.7 ANÁLISIS DE INDICADORES ECONÓMICOS FINANCIEROS

La evaluación de la factibilidad se realiza siguiendo tres criterios :

- **Niveles de sostenibilidad:** Horizonte de meses que muestra la gradualidad de la cobertura de los costos totales de la IMF.
- **Punto de Equilibrio:** Determinación de la cantidad de ingresos o cartera que necesita la IMF para que sus costos sean cubiertos por sus ingresos.
- **Valor actual neto:** Nos indica la capacidad del proyecto en generar excedentes necesarios para cubrir la inversión inicial y costos generados en el proyecto.

Aplicados los criterios e indicadores de evaluación se obtienen los siguientes resultados:

## a) Nivel de sostenibilidad

La sostenibilidad operativa se alcanza en el mes 13 de operación y la financiera un mes después (bajo el supuesto que el fondo de capital tiene un costo de 10% anual en dólares). Cabe remarcar que este caso las comisiones son un ingreso importante de las operaciones financieras, siendo sensible ante cualquier cambio de la misma.

**Cuadro 48:**  
**Ejemplo de Nivel de sostenibilidad**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SOSTENIBILIDAD OPERATIVA	54.05%	77.93%	85.02%	88.64%	88.64%	48.29%	88.64%	88.64%	88.64%	88.64%	88.64%	48.29%
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	43.02%	62.02%	67.66%	70.54%	70.54%	42.36%	70.54%	70.54%	70.54%	70.54%	70.54%	42.36%
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
SOSTENIBILIDAD OPERATIVA	113.60%	121.42%	126.76%	129.49%	129.49%	81.40%	129.49%	129.49%	129.49%	129.49%	129.49%	81.40%
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	96.15%	102.77%	107.29%	109.61%	109.61%	73.07%	109.61%	109.61%	109.61%	109.61%	109.61%	73.07%
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
SOSTENIBILIDAD OPERATIVA	137.15%	139.93%	141.84%	142.81%	142.81%	92.55%	142.81%	142.81%	142.81%	142.81%	142.81%	92.55%
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	117.55%	119.94%	121.57%	122.40%	122.40%	83.53%	122.40%	122.40%	122.40%	122.40%	122.40%	83.53%

## b) Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para el primer año bajo los supuestos establecidos requiere un mínimo de \$ 164,647.67 de ingresos totales, con ese nivel la IMF logra cubrir sus costos totales. En los siguientes años este punto de equilibrio cambia debido a que los costos cambian (más promotores y gastos de operación). En este mismo período se requiere un mínimo de cartera de US\$ 74,732.22.

**Cuadro 49:**  
**Ejemplo de Punto de Equilibrio**

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	1er Año Operaciones	2er Año Operaciones	3er Año Operaciones
<b>Margen Financiero</b>	69.657%	85.639%	87.989%
<b>Costos Fijos</b>	114,688.00	168,277.71	183,916.73
<b>Punto de equilibrio</b> Nivel mínimo de ingresos que necesita la institución para cubrir sus gastos	<b>\$ 164,647.67</b>	<b>\$ 196,497.24</b>	<b>\$ 209,022.04</b>
<b>Cartera promedio por año</b>	<b>\$ 52,354.78</b>	<b>\$ 103,275.76</b>	<b>\$ 124,813.86</b>
<b>Tasa promedio de colocación</b>	220%	238%	239%
<b>Cartera de equilibrio</b>	<b>\$ 74,732.22</b>	<b>\$ 82,644.32</b>	<b>\$ 87,502.56</b>

## ¿CÓMO DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN INGRESOS Y EN CARTERA?

Se requiere primeramente conocer cuál es el margen financiero expresado como %:

$$\text{MF\%} = \text{MARGEN FINANCIERO} / \text{INGRESOS} \times 100$$

El punto de equilibrio se obtendrá al emplear la fórmula:

$$\text{PE} = \text{CF} / \text{MF \%}$$

El nivel de equilibrio está referido a los ingresos cobrados. Para saber cuánta cartera será necesario tener colocada? Tenemos que determinar la cartera, para lo cual determinaremos la TASA PROMEDIO DE COLOCACION (TPC ).

Para la obtención de la tasa promedio de colocación, será necesario conocer la cartera colocada promedio. La determinación de la tasa promedio de colocación será:

**TPC = INGRESOS / CARTERA PROMEDIO;** sustituyendo

$$\text{CARTERA DE EQUILIBRIO} = \text{PE\$} / \text{TASA PROMEDIO DE COLOCACION}$$

Es el nivel mínimo de saldo de cartera que requiere la institución para cubrir lo costos.

### c) Valor actual neto

Es el resultado neto de los excedentes o déficit del flujo de caja de la institución respecto a la inversión inicial realizada.

Para actualizar los flujos mensuales se toma una tasa de descuento aplicándola con el fin de actualizar los flujos y poder realizar una comparación con la inversión. Así se generan una suma de valores positivos (ingresos) y de valores negativos (costos) que se producen en diferentes momentos en el flujo de caja. Dado que el valor del dinero varía con el tiempo es necesario descontar de cada período un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el periodo de inversión. Una vez descontado ese porcentaje se pueden sumar los flujos positivos y negativos. Si el resultado es mayor que cero significará que el proyecto es conveniente. Si es menor que cero no es conveniente.

En nuestro ejemplo, la institución obtiene ganancias de US\$ 293 mil.

**Cuadro 50:**  
Ejemplo de VAN Financiero<sup>10</sup>

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO	-363,000	241,958	224,674	274,422
<b>VAN FINANCIERO</b>	<b>\$293,598</b>			

Tasa de DESCUENTO usada = 5%.

### RESUMEN DE LA FASE

#### CONCEPTO CLAVE:

ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS QUE IMPLICAN LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LEVANTAR LAS DEBILIDADES DETECTADAS EN LOS RECURSOS HUMANOS, RECURSOS INSTITUCIONALES Y DE LAS DEMANDAS DE EMPODERAMIENTO Y ESTIMAR EL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL PRODUCTO

- DETERMINAR Y CLASIFICAR LOS COSTOS DE APLICAR LAS ACTIVIDADES SEGÚN EL EDE.
- PROYECTAR LOS FLUJOS DE INGRESOS Y FLUJOS DE EGRESOS.
- ELABORAR LOS SUPUESTOS.
- ELABORAR EL FLUJO DE CAJA.
- DETERMINAR LOS ÍNDICES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DEL PRODUCTO Y EL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.
- EFECTUAR EL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES ECONÓMICOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE CRÉDITOS.

### RESULTADOS ESPERADOS DE ESTA FASE

EN ESTA FASE, LOS PARTICIPANTES DEBERÁN HABER SIDO CAPACES DE:

- ESTABLECER UN PLAN DE ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, INSTITUCIONALES Y DE EMPODERAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO FINANCIERO
- ANALIZAR LA RENTABILIDAD DEL NUEVO PRODUCTO FINANCIERO
- ANALIZAR EL NIVEL DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y OPERATIVA DEL NUEVO PRODUCTO FINANCIERO

<sup>10</sup> La tasa de descuento que se usa es generalmente la tasa de rentabilidad esperada en un mercado similar mas una prima de riesgo.





## PROTOTIPO DEL PRODUCTO

- Recursos presupuestales
- Recursos humanos
- Dominio metodológico

## PROTOTIPO DEL PRODUCTO

El Prototipo del producto financiero busca obtener y validar los requerimientos esenciales, manteniendo abiertas las opciones de implementación. Esto significa que se debe tener muy en cuenta las opiniones de los usuarios del producto, así como la de sus implementadores. Como prototipo es una opción que funciona y evoluciona a través de un proceso iterativo y, a diferencia del producto propiamente tal, su costo de prueba es reducido, como lo han demostrado las instituciones pilotos.

El prototipo del producto busca verificar el comportamiento del producto en el mercado. Se lleva a cabo en un grupo de clientes que han decidido su compra y después de un tiempo se encuentran en posición de experimentar los beneficios, atributos y características que se habían promocionado, de parte de las instituciones financieras.



**Credito Mujer**  
Tengo derecho

Tomando esta experiencia como parte del procedimiento metodológico, estableceremos las pautas sobre las que se debe asentar el desarrollo del prototipo del producto financiero.

## PROCEDIMIENTO DEL PROTOTIPO

Durante la etapa **Preliminar** el prototipo desarrolla todas aquellas actividades correspondientes al levantamiento de la Línea de base, definición del Plan de Actividades de monitoreo, Transferencia de resultados de Línea de Base, Programación de beneficios del producto, pero se reserva la fase de Preparación y lanzamiento del producto. Esto último en razón de que el producto ha sido elaborado en una escala pequeña de demostración y la IMF teme una capacidad de demanda que desborde su oferta.

En la etapa de monitoreo, propiamente tal, el prototipo lleva a cabo el Plan de Monitoreo, controla los beneficios del producto, identifica las mejoras al producto y genera insumos para la retroalimentación del procedimiento metodológico. Sin embargo, el prototipo no completa la totalidad de las características y beneficios programados en la etapa de diseño.

Las consecuencias de esta limitación en la prueba del producto, es que los consumidores o clientes no están en condiciones de evaluar la totalidad de los efectos que se esperan en las diversas dimensiones del empoderamiento y las adecuaciones necesarias de llevar a cabo por parte de las instituciones, no logran poner a prueba sus capacidades de adecuación a las exigencias de esta metodología.

Desde una perspectiva afirmativa, el prototipo demuestra que el producto, a pesar de sus limitaciones de diseño, logra estimular la demanda de las clientas y posee una gran aceptación.

### 5.1.2 PRUEBA DEL PROTOTIPO

El prototipo del producto ha sido sometido a las siguientes pruebas de constatación

- Diseño del plan de trabajo
- Nivel de compromiso institucional
- Línea de base - transferencia
- Preparación del recurso humano
- Revisión de características, beneficios y empaque del producto
- Lanzamiento del producto
- Nivel referencial o test del concepto
- Reacción de la competencia
- Monitoreo al producto
- Plan de ajustes al producto
- Plan de ajustes a la Guía Metodológica

### 5.1.3 RESULTADOS

Un primer aspecto en el **Diseño del Plan de Trabajo** para llevar a cabo la ejecución y monitoreo del prototipo del producto, ha sido designación de una persona responsable del monitoreo institucional lo cual ha permitido una mayor agilidad en el cumplimiento del plan, el empoderamiento institucional y la coordinación sistemática con la consultora local. Una buena lección para los efectos de un lanzamiento propiamente tal del producto es que la IMF contrate a un profesional para que se responsabilice de la Coordinación Institucional del Monitoreo.

Al trabajarse con los equipos designados por la IMF en el diseño y ejecución del producto, se posibilitó un mayor nivel de participación especialmente de las promotoras y la construcción de ambiente de control reflejado en los **compromisos institucionales** que demostraron, en la práctica, tener mayor potencia que los enunciados del Plan Estratégico.

En el desarrollo del Plan de Trabajo y su compromiso de ejecución influye, casi de manera determinante, el factor presupuestal que a pesar que en el prototipo no ha sido de la magnitud prevista en el diseño original, no deja de tener relevancia. Ello, sumado a retrasos en la implementación, redujo notablemente los tiempos de prueba del producto.

Por su parte, la **presentación de resultados de la Línea de Base**, han demostrado la fortaleza de compartir resultados con los equipos de la IMF en tanto mecanismo que impulsa compromisos y empoderamientos con el producto y sus procesos. Para IMF de reciente incorporación a estos enfoques, el tratamiento de los diversos indicadores de género ofrecen la posibilidad de replantearse su misión y visión institucional y asumir que esta opción en las microfinanzas involucra algo más que la adición de determinadas características al un producto.

La preparación del **recurso humano** tanto en temáticas de género como en las particularidades del producto ha conducido a un concepto importante como el de "fuerza de venta". Se ha podido constatar que gran parte del éxito del proceso radica en un adecuado conocimiento del producto y del concepto que lo sustenta.

Una buena práctica lo ha constituido la incorporación de ejercicios de promoción y venta del producto que han realizado las IMF, especialmente con el equipo de promotoras y promotores.

De igual manera se ha considerado una buena medida el involucramiento del personal operativo en las sesiones de discusión y análisis del nombre y del logo del producto; en esta dinámica las IMF consideraron como muy importante la participación de las clientas en esta decisión, mediante grupos focales o entrevistas.

Siendo el personal capacitado y sensibilizado en la temática y en la promoción y venta del producto, las rotaciones que se han detectado han influido negativamente en el proceso.

Los **compromisos institucionales**, conforme se ha adelantado, expresan el interés y la apuesta por el procedimiento metodológico llevado a cabo. Entre las expresiones de este interés se han identificado (i) la disposición institucional de replicar la experiencia a otras sucursales y otros productos, bajo la forma de venta cruzada; (ii) la evaluación positiva de las potencialidades del producto; (iii) el redimensionar el concepto de producto hacia un programa de empoderamiento que involucra otros productos y servicios de desarrollo empresarial de la IMF; (iv) la búsqueda de recursos para proyectos de empoderamiento; (v) la formación de promotores como fuerza de venta del producto; (vi) la disposición a invertir en el nuevo producto.

Al asumirse una opción de prototipo del producto, se transitó hacia una **revisión de características y beneficios**. Esto permitió una *mejor*<sup>11</sup> definición del producto mediante la contrastación con las posibilidades reales de la IMF en ese momento y, por lo mismo, la aceptación del PEE, aun con una concepción restringida. Pero rescatable los esfuerzos por definir una marca y un logo que caracterice al producto<sup>12</sup>, así como la participación de clientes y equipos de promotores en su definición.

Al reducirse los beneficios del producto, debe entenderse que ello se produce por una decisión institucional; esta postergación de beneficios ha limitado una mejor evaluación del comportamiento del producto por lo que en las clientas y clientes aún debe persistir la duda acerca de que tipo de producto se está comprando.

Al optarse por la opción del prototipo no se puede afirmar que se haya producido un **lanzamiento del producto**, de acuerdo a lo diseñado en el Plan de Marketing. Sin embargo, si se implementaron diversas medidas que han dado pie para asumir la necesidad de planear un lanzamiento adecuado del producto al mercado.

Entre las acciones que desencadenó esta particular fase – y conforme ya lo hemos expresado en los párrafos anteriores – está la conformación de una fuerza de venta con promotores y promotoras capacitadas en el manejo del concepto, aún cuando falta aún fortalecer la iniciativa; el diseño de la marca y del logo del producto; la participación de los clientes y promotores en la definición de la marca y del logo; el impacto positivo en clientes que actúan como promotoras voluntarias en la promoción del producto y que merece una especial atención; y finalmente, la constatación de una demanda potencial del producto.

Estos aspectos positivos deben ser reforzados levantando las restricciones que operan en el sistema de promoción como la poca disponibilidad de folletería, la limitada y aún por desarrollar el potencial de promotoras voluntarias conformadas

---

<sup>11</sup> *Mejor* en el sentido de la disposición de recursos en ese momento. Para los fines de un lanzamiento apropiado a las dimensiones reales del producto, no es lo *mejor*.

<sup>12</sup> Ver recuadro insertado al inicio de este Capítulo.

por clientas de la IMF; la necesidad de reforzar el manejo del concepto del producto y asumir la necesidad de contar con un especialista en el manejo del Plan de Marketing.

La **capacitación del recurso humano** ha sido un aspecto particularmente sensible en esta fase de desarrollo del producto. Las IMF han respondido mediante un singular número de capacitaciones en enfoque de género y empoderamiento y manejo del concepto, así como en la definición de un curriculum formativo como parte del plan estratégico.

El **Test de concepto o la puesta a prueba del concepto del producto**, en los clientes, a pesar de las limitaciones del producto, ha resultado positiva, es decir, se ha asociado los beneficios y características a los requerimiento del empoderamiento de las mujeres y se ha distinguido como diferenciado del resto de los productos. En pruebas posteriores, es recomendable dar un mayor tiempo de posicionamiento al producto y mejorar el conocimiento del mismo.

La **reacción de la competencia** no ha sido evaluada por lo limitado de la presencia del producto en el mercado. El **monitoreo al producto** señala que los clientes reconocen satisfacciones en los aspectos personales y familiares, pero menos en los aspectos de empresariedad y de asociación. Por su parte, la atención en las agencias y el trato con las promotoras es altamente calificada; sin embargo estos logros no pueden ser atribuidos exclusivamente al producto.

Aspectos como las tasas de interés, un mejor conocimiento del producto y espacios para discusión y presentación de resultados del monitoreo, siguen conformando parte de la agenda pendiente.

El **Plan de ajustes al producto** señala la necesidad de mejorar algunos aspectos claves como (i) una mejor y clara identificación del producto y sus beneficios en las clientas; (ii) el fortalecimiento del concepto, precisión y apropiación; (iii) el fortalecimiento del plan de promoción; (iv) el reforzamiento de la capacitación al personal, de manera permanente; (v) la adopción de mecanismos permanentes de comunicación; (vi) la incorporación del concepto de venta cruzada; (vii) la incorporación mecanismos de incentivos por venta; (viii) el desarrollo de alianzas interinstitucionales y definición de estrategias comunes; y (ix) creación de un Comité de Seguimiento y Retroalimentación.

Estos resultados han permitido mejorar los términos del Monitoreo y afinar los procedimientos del producto con enfoque de empoderamiento.

## VI

# MONITOREO Y AJUSTES AL PRODUCTO

- **Monitoreo del Producto**
- **Ajustes del producto**

## MONITOREO DEL PRODUCTO

En esta fase de la metodología proporcionaremos los instrumentos necesarios para verificar el nivel de aceptación del producto en el mercado seleccionado.

Brevemente su principal objetivo es estudiar las reacciones de los consumidores ante el producto que hemos diseñado. En un grupo de clientes y clientas que han comprado el producto, se procederá a monitorearlo en sus diversas dimensiones.

La metodología de monitoreo comprende las dimensiones de control institucional y de clientes:

### PRUEBA PILOTO Y AJUSTE DEL PRODUCTO

LA PRUEBA PILOTO BUSCA VERIFICAR EL COMPORTAMIENTO QUE TENDRÁ EL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO; SE LLEVA A CABO EN UN GRUPO DE CLIENTES QUE HAN DECIDIDO SU COMPRA Y SE ENCUENTRAN EN UNA POSICIÓN DE EXPERIMENTAR LOS BENEFICIOS, ATRIBUTOS Y CARACTERÍSTICAS QUE SE HAN PROMOCIONADO.

MEDIANTE EL MONITOREO DEL COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO, SE ESPERA TENER COMO RESULTADO UN CONJUNTO DE OBSERVACIONES QUE PERMITIRÁN EFECTUAR LOS AJUSTES CORRESPONDIENTES ANTES DE INGRESAR A LA ETAPA DEL LANZAMIENTO DEFINITIVO.

### 6.1.1 PROCEDIMIENTO OPERATIVO PARA LA APLICACIÓN DEL MONITOREO

El procedimiento operativo para la ejecución del plan de monitoreo contempla la realización de dos fases y sus correspondientes actividades:

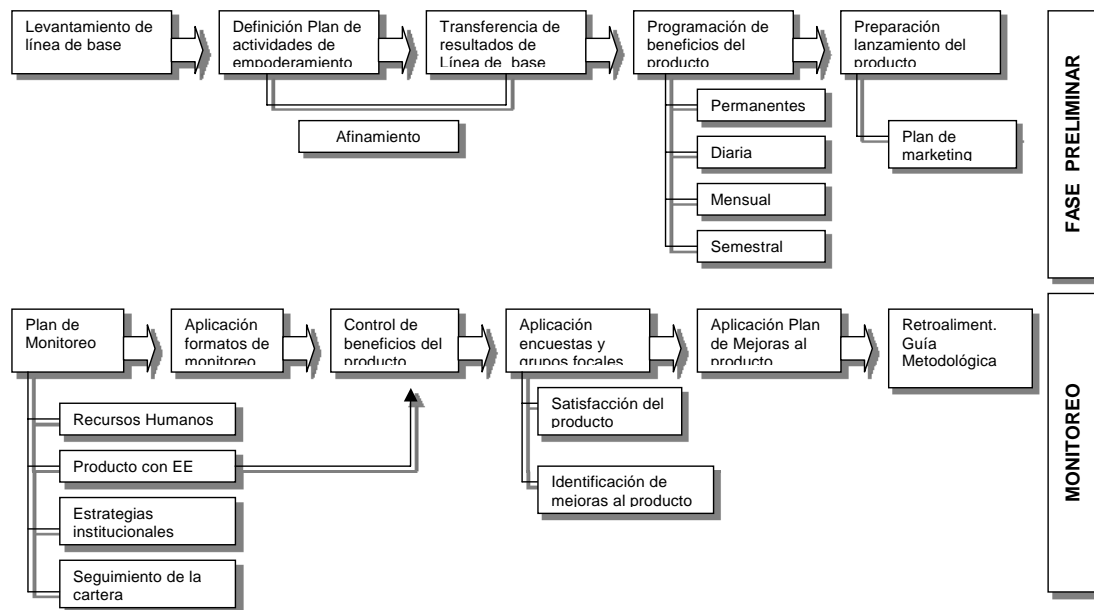
#### Etapa Preliminar

- Levantamiento de la línea de base
- Definición del Plan de Actividades de monitoreo
- Transferencia de resultados de Línea de Base
- Programación de beneficios del producto
- Preparación lanzamiento del producto

#### Etapa de Monitoreo

- Plan de monitoreo
- Aplicación de formatos de monitoreo
- Control de beneficios del producto
- Aplicación de encuestas y grupos focales de satisfacción con el producto
- Aplicación de mejoras al producto
- Retroalimentación a la Guía Metodológica

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO



- La fase Preliminar se da inicio con el **levantamiento de la Línea de Base institucional y de los clientes**, con la finalidad de tener una referencia contra la cual contrastar los resultados obtenidos en la fase de ejecución del producto; permite – también – tener claro los requerimientos que serán necesarios de remontar en la planificación de las actividades de empoderamiento. Esto último se refleja en el **Plan de Actividades de Empoderamiento**.
- Por su parte, la fase de **transferencia de los resultados de la línea de base**, es una importante actividad que tiene por finalidad involucrar a los diferentes niveles directivos y operativos de la IMF en el desarrollo del producto y sus efectos de sinergia.
- La **programación de beneficios del producto** es la fase donde la IMF, con apoyo de un equipo de monitores y el equipo institucional o el responsable designado, revisan cada una de las actividades contempladas en el Plan de Actividades de Empoderamiento y definen su puesta a punto con indicación de tiempos y responsables.
- Conforme se puede apreciar en la Matriz de Programación cada actividad tiene como referencia una frecuencia de aplicación para el cliente, los recursos humanos e institucionales. Estas frecuencias pueden ser diarias (por ejemplo para verificación del control de la morosidad del producto), mensuales (por ejemplo, disponibilidad de la información de las reacciones de la competencia), cuatrimestral (por ejemplo, aplicación de grupos focales), semestrales (por ejemplo, talleres de liderazgo y participación asociativa) o permanentes (por ejemplo, atención diferenciada a mujeres jefas de familia).



- Verificada la programación de las actividades del producto y constatada su puesta a punto para ser utilizados como beneficios por los clientes, se prevé la fase de **preparación para el lanzamiento del producto**. Esta se encuentra sostenida por un plan de marketing que tiene por finalidad introducir el producto en el mercado con fuerte incidencia en los beneficios que éste representa para la mujer. Se debe insistir en la necesidad de crear un nombre o marca del producto que lo haga diferente del resto de los productos tanto de las instituciones pilotos como de la competencia.
- El Plan de Monitoreo propiamente tal del producto toma como base el conjunto de actividades relativas al **recurso humano, del producto financiero, de las estrategias institucionales** y del **seguimiento de cartera**.
- Para cada actividad acordada, se aplicará un **formato de monitoreo**, lo que le permitirá tener un control individual por cada actividad comprometida y medida a través de indicadores. Cada formato será desarrollado siguiendo la pauta de explicar el fundamento de cada indicador, el tipo de indicador que se trata, la forma de cálculo para verificar su comportamiento a lo largo del tiempo del monitoreo, la identificación del responsable del indicador (o de la actividad, según corresponda), la meta prevista para fin del periodo asignado, los recursos asignados, la relación con el pliego presupuestal y la frecuencia de su monitoreo.
- La fase de **control de los beneficios del producto** se relaciona directamente con el cliente y busca indagar como se siente al utilizar el nuevo producto. Este nivel de satisfacción con el producto es medido mediante la aplicación de entrevistas estructuradas y/ o mediante la aplicación de grupos focales. Otros de los resultados que se espera obtener de esta fase, es la identificación de mejoras al producto que debe concluir con la identificación y estructuración de un **Plan de Mejoras al producto**.
- Todo el proceso llevado a cabo, conduce a la identificación de reflexiones, nuevos procedimientos, técnicas, mecanismos de control, etc. que debe servir de insumo para avanzar en una **retroalimentación** y **transferencia** del procedimiento metodológico empleado.

### 6.1.2 FASE PRELIMINAR

#### 6.1.2.1 Levantamiento de la línea de base

El propósito inicial se refleja en la línea basal del proyecto. En el caso que nos ocupa, esta línea estará conformada por el estado de situación de la planeación estratégica, las competencias de los recursos humanos, las competencias de los recursos institucionales, la capacidad de respuesta al empoderamiento y las competencias del producto financiero.

**Cuadro 51:**  
**Línea de Base**

ESTADO DE SITUACIÓN	VARIABLES DE LA LÍNEA DE BASE
<p><b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotores capacitados en manejo de temáticas de género y sensibles al mismo.</li> <li>• Promotores capacitados como asesores de negocios y capacidad de resolución de problemas.</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES SENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución posee un Plan Estratégico con acciones que expresan el enfoque de empoderamiento.</li> <li>• Los clientes se encuentran satisfechos por la disponibilidad de información.</li> <li>• Los clientes se encuentran satisfechos por la disponibilidad de mecanismos de participación.</li> </ul>
<p><b>DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO FINANCIERO CON CAPACIDAD DE RESPUESTA AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto permite satisfacer demanda en la dimensión personal.</li> <li>• El producto permite satisfacer demanda en la dimensión familiar</li> <li>• El producto permite satisfacer demanda en la dimensión empresarial.</li> <li>• El producto permite satisfacer demanda en la dimensión asociativa.</li> </ul>
<p><b>EL PRODUCTO CON ENFOQUE DE GÉNERO DISPONE DE ESTIMADOS FINANCIEROS PARA MONITOREAR SU COMPORTAMIENTO DE CARTERA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto cuenta con información de la competencia para definir su estrategia de posicionamiento.</li> <li>• El producto dispone de información para seguimiento de su comportamiento en cartera.</li> </ul>

El levantamiento de la **línea de base**, por otra parte, tiene por función servir de parámetro para contrastar los logros del producto de acuerdo a los beneficios previstos. Permite, también, servir de referencia para la fase de **definición del Plan de Actividades de Empoderamiento**, que la institución debe llevar a cabo para levantar las restricciones identificadas en la Línea de Base.

La Línea de base comprende dos momentos: el levantamiento de la línea institucional y el levantamiento de la Línea de Clientes

### **LÍNEA DE BASE INSTITUCIONAL**

Este comprende el levantamiento de la Línea de base de la IMF (Ver: Anexo Metodológico N° 2. Ficha de Levantamiento de la Línea de Bases Institucional) en los aspectos considerados claves para este tipo de producto:

- Nivel de disponibilidad de Recursos Humanos sensibles al enfoque de empoderamiento
- Estrategias institucionales sensibles al enfoque de empoderamiento
- Producto sensible a las demandas de empoderamiento de las clientas
- Producto con enfoque de empoderamiento con disponibilidad de estimados financieros para monitorear su comportamiento
- Agencias y controles de operatividad del sistema.

## PROCEDIMIENTO

1. Se establecen los mecanismos de coordinación para levantar la Línea de Base Institucional. Para ello – de acuerdo a la experiencia ganada – es muy importante la presencia de los equipos gerenciales y operativos a fin de lograr el involucramiento, desde el principio, en el desarrollo del producto.
2. Es altamente recomendable que el procedimiento de desarrollo del producto, contemple la capacitación a equipos de monitores externos y la institución, por su parte, designe a una persona como coordinadora del proceso de monitoreo.
3. El levantamiento de la Línea de Base se realiza mediante la aplicación de la Encuesta de Línea de Base y sus resultados en una Matriz del tipo que se muestra a continuación.

**Cuadro 52:**  
**Matriz de la Línea de Base**

ESTADO DE SITUACION	MEDICIÓN DE LA LINEA DE BASE	% inicial
<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b>	Total de promotores	
	Hombres	
	Mujeres	
	% de promotores que conocen y aplican procedimientos con enfoque de empoderamiento (EG) =	
	Nº de promotores de acuerdo al perfil demandado =	
	% de promotores capacitados como asesores de negocios (AN) =	
<b>ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES SENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b>	Nº de promotores capacitados en resolución de problemas (RP)	
	% de promotores capacitados como fuerza de venta del producto (FV)	
	Disponibilidad de enfoque estratégico con orientación hacia el empoderamiento	
	% de actividades en la dimensión personal.	
	% de actividades en la dimensión familiar.	
	% de actividades en la dimensión empresarial.	
	% de actividades en la dimensión asociativa	
Nivel de alianzas establecidas con terceros para fortalecer el enfoque de empoderamiento		
Participación de las clientes en el desarrollo y pilotaje de nuevos productos.		
Imagen institucional asociada y claramente proyectada hacia la Mujer Empresaria.		

ESTADO DE SITUACION	MEDICIÓN DE LA LINEA DE BASE	% inicial
	Nivel de aceptación del enfoque de empoderamiento en la institución.	
	% de directivos que participan en talleres de sensibilización en género.	
<b>PRODUCTO SENSIBLE A LAS DEMANDAS DE EMPODERAMIENTO DE LAS CLIENTAS</b>	% de clientes que solicitan información mensual.	
	Nivel de satisfacción por acceso a información institucional	
	Frecuencia de realización de actividades de intercambio de experiencia.	
	Nivel de participación de socias en actividades de intercambio de experiencias.	
	Frecuencia de aplicación de encuestas de opinión.	
	Disponibilidad de alternativas para expresar la opinión.	
	% de uso de la línea de crédito de emergencia (CE)	
	Nivel de disponibilidad de línea de crédito de auto cuidado (AC)	
	% de uso de la línea de crédito de auto cuidado.	
	% de mujeres que han mejorado sus niveles de ahorro.	
	% de mujeres que han mejorado sus niveles de ingresos	
	Porcentaje de mujeres que cooperan en la promoción del producto.	
	Nivel de participación en programas de fortalecimiento de la autoestima.	
	Porcentaje de mujeres analfabetas que participan en programas de alfabetización (PA)	
	% de mujeres que admiten cambios en las relaciones familiares (CRF)	
	% de cooperación del esposo / la pareja en ámbito familiar y empresarial (PP)	
	% de mujeres que participan en programas preventivos de salud (PPS)	
% de mujeres que participan en fondos de capitalización individual (KI)		
% de mujeres jefas de familia con crédito diferenciado (CD)		
Nivel de disponibilidad de crédito automático.		

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

ESTADO DE SITUACION	MEDICIÓN DE LA LINEA DE BASE	% inicial
	Nivel de control de los recursos económicos y de gestión en la ME (NCR)	
	Nivel de participación en programas de capacitación en gestión empresarial.	
	Nivel de crecimiento empresarial: % de mujeres cuyas empresas crecen (EC)	
	% de mujeres cuyas empresas se diversifican (otros negocios) (ON)	
	Nivel de participación en cargos directivos.	
	Porcentaje de mujeres que participan de redes o asociaciones (RA)	
<b>EL PRODUCTO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO DISPONE DE ESTIMADOS FINANCIEROS PARA MONITOREAR SU COMPORTAMIENTO DE CARTERA</b>	Información disponible y actualizada del comportamiento de la competencia.	
	Nivel de evolución del crédito promedio.	
	Índice decreciente de los costos operativos.	
	Nivel de sostenibilidad operativa.	
	Nivel de sostenibilidad financiera.	
<b>AGENCIAS, CONTROLES OPERATIVIDAD DEL SISTEMA Y</b>	Número de agencias	
	Autorizaciones y sistemas de auditorias de las agencias	
	Cercanía del mercado objetivo, zonas de potencial de negocios y servicios de atención al cliente	
	Canales de distribución para acceso al mercado objetivo	Promotores capacitados = Disponibilidad de folletería = Promotoras voluntarias = Plan de marketing =
	Controles de calidad en la atención al cliente	Tiempo de atención al cliente = Control de tiempos en filas y desembolsos = Control en operaciones = Costo transacción para el cliente = Control cordialidad Información para el cliente =
	Sistemas operativos para el manejo del producto	Monitoreo de cartera = Amortizaciones en los rangos = Consultas de saldos = Fondos para colocaciones = Sistema informático rápido y confiable =
Sistemas de control de riesgos	Cumplimiento de normas = Atención a clientes, de acuerdo a criterios de riesgos = Alerta temprana =	

## LÍNEA DE BASE CLIENTES

Comprende el levantamiento de la Línea de Base de los clientes (Ver: Anexo Metodológico N° 3. Ficha de Levantamiento de Línea de Base de Clientes) en los siguientes aspectos:

- Niveles socioeconómicos y de pobreza
- Nivel de satisfacción con el producto que se encuentran utilizando. Estos niveles comprenden la Dimensión Personal, Dimensión Familiar, Dimensión Empresarial y Dimensión Asociativa
- Disponibilidad de servicios en la agencia
- Tasas de interés, plazos y sistemas de garantía.

## PROCEDIMIENTO

1. Se selecciona a un grupo de clientas que se encuentran haciendo uso de un producto financiero de la IMF y responden, como muestra, a las características de la población objetivo.
2. En trabajo de motivación, se les explica la naturaleza del ejercicio de aplicación de la Línea de Base y se solicita su cooperación.
3. Se aplica la Encuesta de Línea de Base para Clientes.
4. El resultado, una vez tabuladas las respuestas, es presentado en un Hoja de Resultados, del siguiente tipo:

**Características socioeconómicas y niveles de pobreza**

- Clientes con una edad promedio de: años
- Femenino en un: %
- Ocupación predominante:
- Clientes jefas de hogar: %
- Promedio de miembros por familia:
- El promedio de edad familiar: años
- Nivel de instrucción familiar promedio Secundaria:
- Estructura ocupacional predominante: Trabaja
- Ingreso mensual promedio individual:
- Ingreso familiar promedio:
- Viviendas propias: %
- Viviendas con servicios de luz eléctrica y agua potable: %
- Viviendas con servicio de alcantarillado %

**b) Nivel de satisfacción con el producto**

**b.1 Dimensión personal**

- Disponibilidad de línea de autocuidado = %
- Posibilidad de ahorrar o incrementar sus ahorros = %
- Mayor conocimiento y capacidad de control de sus recursos = %
- Mejora la autoestima = %
- Orientación mujeres analfabetas = %
- Mejora de los ingresos personales y familiares = %
- Ayuda a un mejor crecimiento como persona = %
- Orienta hacia programas preventivos de salud = %

**b.2 Dimensión familiar**

- **Mjora de las relaciones** familiares y de pareja = %
- Participación en fondos de capitalización individual o ahorros = %
- Créditos diferenciados para clientas jefas de hogar = %
- Mejora las condiciones de vida = %
- Proporciona seguridad = %
- Apoya en construcción o mejoramiento de la vivienda = %
- Mayor comprensión frente a problemas de salud = %
- Apoya en la educación de los hijos = %

**b.3 Dimensión empresarial**

- Sistema de renovación automática de créditos = %
- Mejor control de los recursos económicos y gestión de la ME = %
- Participación programas de gestión empresarial = %
- Mayor crecimiento de la empresa = %
- Diversificación de negocios = %
- Seguros de desgravamen = %
- Orientación sobre mejor uso del crédito = %
- Logra la expansión del negocio = 4.0 %

#### 4 Dimensión asociativa

- Mayor participación en cargos directivos = %
- Mayor participación en redes o asociaciones = %

#### c) Disponibilidad de servicios en la agencia

- Disponibilidad de ambientes agradables y cómodos = %
- Disponibilidad de folletería y programas impresos = %
- Disponibilidad de buzones para depositar sugerencias = %
- Horario de atención adecuado = %
- Cercanía de la agencia al negocio o domicilio = %
- Seguridad para realizar las transacciones de dinero = %
- Disponibilidad de las o los promotores para atención del cliente = %
- Mejores condiciones crediticias para las buenas pagadoras = %

#### d) Tasas de Interés, plazos y sistemas de garantías

- Producto financiero siempre disponible = %
- Flexible en sus condiciones crediticias = %
- Garantías adecuadas y de fácil cumplimiento = %
- Exigencia de la propiedad como aval de crédito = %
- Hay riesgos de pérdida de la propiedad = %
- Se acepta al cónyuge como aval solidario = %

La información de naturaleza cuantitativa de la Línea de Base de las clientas, se complementa con la aplicación de grupos focales (Ver: Anexo Metodológico N° 4. Cartilla de Aplicación para Grupos Focales. Línea de Base) para obtener información de tipo cualitativa, enfocándose de manera específica en los ocho Puntos de Contacto que hemos explicado ya en detalle.

### PROCEDIMIENTO

1. Se conforma un grupo focal de 8 a 12 personas, de tipo mixto pero con predominio de mujeres.
2. Los miembros del grupo focal son seleccionados de las clientas y clientes de la IMF
3. Para todos los puntos se debe iniciar la discusión con una presentación personal del responsable de dirigir la dinámica y de las socias asistentes
4. Brindar una explicación de la finalidad del grupo focal y por qué fueron seleccionados para integrarlo.
5. Agradecer por la asistencia y la importancia para la institución de contar con sus valiosas opiniones;
6. Señalar con claridad que las respuestas que proporcionen apuntan hacia los intereses tanto de hombres como mujeres. Explicar que es importante contar con sus opiniones para el desarrollo de un nuevo producto financiero y que **beneficios** se espera que éste provea.
7. Se debe insistir que todas las reflexiones deben apuntar a lo que le gusta o no le gusta de determinado tema que se tocará durante el desarrollo del grupo focal.
8. Finalmente, solicitar permiso para utilizar la grabadora.

El grupo focal se concentra en los siguientes puntos de análisis:



**1. Capacidad de satisfacción de las dimensiones del empoderamiento**

- Satisface aspectos personales
- Satisface aspectos familiares
- Satisface aspectos empresariales
- Satisface aspectos asociativos

**2. Atención en la agencia**

- Atención y orientación al negocio
- Trato del promotor
- Comodidad y ambientes adecuados
- Información disponible
- Cercanía de la agencia
- Seguridad en las transacciones
- Horarios de atención
- Tiempo empleado en el trámite de desembolso y repago

**3. Sistema de distribución y promoción del producto**

- Medios que se dispusieron para conocer el producto
- Fuentes de información utilizadas frecuentemente por las clientas
- Disponibilidad, conocimiento y participación en campañas y promociones

**4. Plazos, montos, tasas de interés, garantías**

- Disponibilidad de crédito y flexibilidad
- Nivel de adecuación de los plazos e intereses
- Exigencias de las garantías
- Riesgos en las garantías

Los resultados del grupo focal son expresados en la siguiente Matriz de Resultados.

**Cuadro 53:**  
**Resultados del grupo focal**

AREA DE ANALISIS	ESTADO DE SITUACIÓN
TRATO CON EL PROMOTOR	
ATENCIÓN EN LA AGENCIA	
PLAZOS, MONTOS, TASAS DE INTERES, COMISIONES	
GARANTIAS	
AHORROS	
CAPACITACION	
ASOCIATIVIDAD	

**6.1.2.2 Definición plan de actividades de empoderamiento**

Esta actividad se realiza tomando en cuenta las actividades que deben ser implementadas a consecuencia de los resultados obtenidos de la Matriz de Plan de Necesidades a Implementar y de la Identificación de Valores Agregados del Producto Financiero con Enfoque de Empoderamiento.

## PROCEDIMIENTO

1. Se definen, en Taller, las Actividades de Empoderamiento que son necesarias de implementar de acuerdo al análisis de las expectativas y demandas.
2. La institución señala su compromiso de cumplimiento con el Plan.
3. Se señalan los Responsables de cada actividad y la fecha probable de ejecución.

Los resultados se deben expresar en una Matriz del siguiente tipo:

**Cuadro 54:**  
**Matriz de Plan de Actividades de Empoderamiento**

	ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE EJECUCION
<b>INDICADORES</b>			
DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO	Talleres de autoestima		
	Linea de autocuido		
	Convenios con programas de alfabetización		
	Convenios con programas preventivos de salud		
	Condiciones flexibles crediticias para jefas de hogar		
	Talleres de formación de promotoras voluntarias		
	Intercambio de experiencias entre empresarias		
	Talleres de liderazgo y participación asociativa		
ATENCION EN LA AGENCIA	Talleres de gestión empresarial		
	Desarrollo de folletería y trípticos del producto		
	Implementación de buzones de sugerencias		
	Promotores capacitados para brindar información oportuna		
	Linea telefónica para consultas empresariales		
	Disponibilidad de personal para atención en la agencia		
	Taller de trato al cliente		
PROMOCION DEL PRODUCTO	Mejoramiento de los procedimientos		
	Plan de marketing		
	Preparación de promotores como fuerza de venta		
CONDICIONES DEL CREDITO Y MECANISMOS DE CONTROL DE CARTERA	Talleres de formación de promotoras voluntarias		
	Renovación automática del crédito		
	Disponibilidad de fondos		
	Seguros de desgravamen		
	Control de saldos diarios		
	Control de morosidad		
	Control de evolución del crédito promedio		
PROMOTORES	Nivel de sostenibilidad operativa		
	Nivel de sostenibilidad financiera		
	Talleres de género y empoderamiento		
REACCION DE LA COMPETENCIA	Promotores formados de acuerdo a perfil de empoderamiento		
	Talleres de desarrollo empresarial a promotores		
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Disponibilidad de información actualizada de la competencia		
	Auditorias internas		
POLITICAS INSTITUCIONALES SENSIBLES AL ENFOQUE DE	Normas y políticas internas de riesgos y control de fraudes		
	Imagen institucional claramente asociada a hacia la mujer empresaria		
	Plan estratégico con orientación al enfoque de empoderamiento		

RESPONSABLE GENERAL DEL PRODUCTO:

### 6.1.2.3 Transferencia de resultados de la línea de base

La transferencia de resultados de la Línea de Base se lleva a cabo con la asistencia de los directivos y personal operativo de la institución con la finalidad de lograr su máximo de involucramiento en las actividades del producto financiero. Compromete el aporte de todos los participantes y permite tener una visión clara del estado de situación antes de que se implementen las actividades comprometidas en el Plan de Empoderamiento.

## **PROCEDIMIENTO**

1. Preparación de los resultados de la Encuesta de Línea de Base institucional de acuerdo a la Matriz N°
2. Preparación de los resultados de la Línea de Base de clientes
3. Presentación de los resultados y afinamiento de los mismos por los participantes
4. Presentación de los resultados a los equipos de promotoras u oficiales de crédito que no hayan participado en el análisis. Este punto es muy importante porque los promotores constituyen el eslabón clave con los y las clientes y por esta misma razón, contribuyen de manera notable a mejorar los resultados especialmente de los clientes.

Los resultados de la Línea de Base son aquellos que se han mostrado en el acápite anterior.

### **6.1.2.4 Programación de beneficios del producto**

La Programación de Beneficios del Producto, es la reunión que se lleva a cabo con los directivos y personal operativo de la IMF, con la finalidad de identificar que acciones se deberán tomar y con que frecuencia para cumplir con las actividades de empoderamiento previstas.

El resultado de este ejercicio, se debe expresar en una Matriz del siguiente tipo:

<b>ACTIVIDADES DE EMPODERAMIENTO</b>	<b>ACCIONES PREVISTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Equipo de promotores y promotoras capacitados como asesores de negocios	Promotores formados como fuerza de venta	Anual
	Talleres de desarrollo empresarial	Anual
Clientes satisfechos con la disponibilidad de información provista por la institución	Desarrollo de folletería, trípticos	Permanente
	Implementación de buzones de sugerencias en todas las agencias	Permanente
	Promotores capacitados para brindar información actualizada y oportuna	Permanente
	Disponibilidad de personal para atención en las agencias	Permanente
Equipo de promotores capacitados y sensibilizados en temáticas de empoderamiento	Talleres de género y empoderamiento a promotores y promotoras	Semestral
	Promotores formados de acuerdo a perfil de empoderamiento	Semestral
Institución con enfoque estratégico y con resultados, actividades y acciones que reflejan el enfoque de empoderamiento	Imagen institucional claramente orientada a la mujer empresaria	Permanente
	Plan de mercadeo	Anual
Producto financiero con enfoque de empoderamiento	Disponibilidad de línea de autocuidado	Permanente
	Taller de formación de promotoras voluntarias	Semestral
	Asistencia técnica para mejoramiento de la vivienda	Permanente
	Convenio con instituciones que brindan servicios preventivos de salud para mujeres	Anual
	Intercambio de experiencias entre empresarias	Anual
	Renovación automática del crédito	Permanente
Disponibilidad de estimados financieros y de la competencia	Disponibilidad de información actualizada de la competencia	Permanente
	Control de evolución del crédito promedio	Permanente
	Nivel de sostenibilidad operativa	Permanente
	Nivel de sostenibilidad financiera	Permanente
	Control de saldos diarios	Diario
	Control de morosidad diario	Diario
	Mejoramiento de los procesos operativos	Semestral
	Mejoramiento de los medios de promoción del producto	Semestral
	Taller de trato al cliente	Semestral
	Implementación de sistemas de auditoría interna	Permanente
	Normas y políticas internas de riesgos y prevención de fraudes	Permanente

#### 6.1.2.4 Preparación del lanzamiento del producto

Esta fase Preliminar está asociada a la existencia de un Plan de Marketing, cuyas características se exponen en el Capítulo VIII.

Sin embargo, el análisis de las experiencias en la ejecución de esta metodología indica que se produce una instancia previa al Plan de Marketing propiamente tal y que las IMF desarrollan como parte de su proceso de adecuación de sus recursos y capacidades a las exigencias del proceso.

#### 6.1.3 PLAN DE MONITOREO

Tanto el monitoreo como la evaluación deberán proporcionar información para retroalimentar el comportamiento del producto, de los recursos humanos involucrados y de las acciones estratégicas vinculadas, tomar decisiones y hacer correcciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

#### PROCEDIMIENTO

1. Se definen las actividades sobre las que la IMF ya ha tomado la decisión de llevarlas a cabo, de acuerdo a sus recursos presupuestales.
2. Se definen los estándares de comportamiento esperado de cada variable y se establece el Indicador correspondiente
3. El equipo de monitores cuenta con el Plan definido para realizar el monitoreo de las actividades comprometidas

El resultado de este ejercicio es contar con una Matriz de Monitoreo del Producto capaz de responder a las actividades contempladas en relación al Recurso Humano, Producto con Enfoque de Empoderamiento, Estrategias Institucionales y Seguimiento de Cartera.

**Cuadro 55:**  
**Matriz de Monitoreo**

VARIABLES	ESTÁNDAR	INDICADORES	FÓRMULA
<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS SENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b>	Promotores capacitados en manejo de temáticas de género y sensibles al mismo.	Nº de promotores que conocen y aplican procedimientos con enfoque de empoderamiento (EG)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de promotores con EG}}{\text{Número total de promotores}} \times 100$
		Nº de promotores capacitados de acuerdo al perfil demandado.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de promotores con perfil}}{100} \times \text{N}^\circ \text{ total de promotores}$
	Promotores capacitados como asesores de negocios y capacidad de resolución de problemas.	Nº de promotores capacitados como asesores de negocios (AN)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de promot. como AN}}{\text{N}^\circ \text{ total de promotores}} \times 100$
		Nº de promotores capacitados en resolución de problemas (RP)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capac. en RP}}{\text{N}^\circ \text{ total de promotores}} \times 100$
		Nº de promotores capacitados como fuerza de venta del producto (FV)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capac. como FV}}{\text{N}^\circ \text{ total de promotores}} \times 100$

VARIABLES	ESTÁNDAR	INDICADORES	FÓRMULA
<b>ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES SENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b>	La institución posee un Plan Estratégico con acciones que expresan el enfoque de empoderamiento.	Nº y frecuencia de actividades en la dimensión personal.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de activ. dim personal}}{\text{N}^\circ \text{ activ. Totales}} \times 100$
		Nº y frecuencia de actividades en la dimensión familiar.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de activ. dim faml}}{\text{N}^\circ \text{ activ. Totales}} \times 100$
		Nº y frecuencia de actividades en la dimensión empresarial.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de activ. dim empres.}}{\text{N}^\circ \text{ activ. Totales}} \times 100$
		Nº y frecuencia de actividades en la dimensión asociativa.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de activ. dim asoc.}}{\text{N}^\circ \text{ activ. Totales}} \times 100$
		Nivel de alianzas establecidas con terceros.	Número de alianzas.
		Participación de las clientes en el desarrollo y pilotaje de nuevos productos.	Nº de clientes en talleres. Nº de talleres. Nº de clientes en grupos focales. Nº de grupos focales.
		Imagen institucional asociada y claramente proyectada hacia la Mujer Empresaria.	Tiraje de impresos. Contenido de las impresiones. Propaganda radial.
		Nivel de aceptación del enfoque de empoderamiento en la institución.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pers. de acuerdo EG}}{\text{N}^\circ \text{ de personal total}} \times 100$
		Nº de directivos que participan en talleres de sensibilización en género.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de directivos part.}}{\text{N}^\circ \text{ directivos total}} \times 100$
Los clientes se encuentran satisfechos por la disponibilidad de información.	Los clientes se encuentran satisfechos por la disponibilidad de información.	% de clientes que solicitan información mensual.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitantes}}{\text{Cartera total}} \times 100$
		Frecuencia de acceso a la información.	1= mensual 2= trimestral 3= semestral 4= anual
		Nivel de satisfacción por acceso a información institucional.	1= Muy satisfecho 2= Satisfecho 3= Regular 4= Insatisfecho
	Los clientes se encuentran satisfechos por la	Nivel de participación de las clientes en las actividades del proyecto.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes participantes}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes totales}} \times 100$
		Frecuencia de realización de actividades de intercambio de experiencia.	1= mensual 2= trimestral 3= semestral 4= anual

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

VARIABLES	ESTÁNDAR	INDICADORES	FÓRMULA
	disponibilidad de mecanismos de participación.	Nivel de participación de socias en actividades de intercambio de experiencias.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes participantes}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes totales}} \times 100$
		Frecuencia de aplicación de encuestas de opinión. Disponibilidad de alternativas para expresar la opinión.	1= trimestral 2= semestral 3= anual
<b>DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO FINANCIERO CON CAPACIDAD DE RESPUESTA AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b>	El producto permite satisfacer demanda en la dimensión personal.	% de uso de la línea de crédito de emergencia (CE)	$\frac{\text{Monto utilizado en CE}}{\text{Monto disponible}} \times 100$
		Nivel de disponibilidad de línea de crédito de auto cuidado (AC)	$\frac{\text{Monto disponible en AC}}{\text{Cartera total}} \times 100$
		% de uso de la línea de crédito de auto cuidado.	$\frac{\text{Monto utilizado en AC}}{\text{Monto disponible}} \times 100$
		% de mujeres que han mejorado sus niveles de ahorro.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres que ahorran}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$ $\frac{\text{Monto de ahorro inicial}}{\text{Monto de ahorro actual}} \times 100$
		% de mujeres que han mejorado sus niveles de ingresos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con } < i >}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
		Porcentaje de clientes que adquiere mayor confianza y control de sus recursos (CCR)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con } < CCR >}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
		Porcentaje de mujeres que cooperan en la promoción del producto.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres promotoras}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
		Nivel de participación en programas de fortalecimiento de la autoestima.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres participantes}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
		Porcentaje de mujeres analfabetas que participan en programas de alfabetización (PA)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres partic.PA}}{\text{N}^\circ \text{ total de mujeres analfabetas}} \times 100$
			% de mujeres que admiten cambios en las relaciones familiares (CRF)

VARIABLES	ESTÁNDAR	INDICADORES	FÓRMULA	
	El producto permite satisfacer demanda en la dimensión familiar.	% de cooperación del esposo / la pareja en ámbito familiar y empresarial (PP)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con PP}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$	
		% de mujeres que participan en programas preventivos de salud (PPS)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con PPS}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$	
		% de mujeres que participan en fondos de capitalización individual (KI)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con KI}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$	
		% de mujeres jefas de familia con crédito diferenciado (CD)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con CD}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$	
	El producto permite satisfacer demanda en la dimensión empresarial.	El producto permite satisfacer demanda en la dimensión empresarial.	Nivel de disponibilidad de crédito automático.	Nivel 1= 1 día Nivel 2= 2 a 3 días Nivel 3= más de una semana
			Nivel de control de los recursos económicos y de gestión en la ME (NCR)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con NCR}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
			Nivel de participación en programas de capacitación en gestión empresarial.	Nivel 1= < 50.0 % de la cartera Nivel 2= > 50.0 hasta 40 Nivel 3= > 40.0 %
		El producto permite satisfacer demanda en la dimensión asociativa.	Nivel de crecimiento empresarial: % de mujeres cuyas empresas crecen (EC)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con EC}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
			% de mujeres cuyas empresas se diversifican (otros negocios) (ON)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres con ON}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$
	El producto permite satisfacer demanda en la dimensión asociativa.	Nivel de participación en cargos directivos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres dirigentes}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$	
		Porcentaje de mujeres que participan de redes o asociaciones (RA)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mujeres part. RA}}{\text{Cartera total de clientas}} \times 100$	
	<b>EL PRODUCTO CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO DISPONE DE ESTIMADOS FINANCIEROS PARA MONITOREAR SU COMPORTAMIENTO DE CARTERA</b>	El producto cuenta con información de la competencia para definir su estrategia de posicionamiento.	Información disponible y actualizada del comportamiento de la competencia.	Información actualizada Información disponible
		El producto dispone de información para seguimiento de su comportamiento.	Nivel de evolución del crédito promedio.	$\frac{\text{crédito promedio año 1}}{\text{crédito promedio año 0}}$
Índice decreciente de los costos operativos.			$\frac{\text{costos operativos año 1}}{\text{costos operativos año 0}}$	
Nivel de sostenibilidad operativa.			$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ingresos financieros}}$	



VARIABLES	ESTÁNDAR	INDICADORES	FÓRMULA
		Nivel de sostenibilidad financiera.	$\frac{(\text{Costos operativos} + \text{gastos financieros} + \text{efecto inflacionario})}{\text{Ingresos financieros}}$

#### 6.1.4 APLICACIÓN DE LOS FORMATOS DE CONTROL DE INDICADORES

Cada actividad contemplada en el Plan deberá ser monitoreada mediante formatos de control de los indicadores señalados en el Cuadro anterior. Esta es un mecanismo que se justifica en la medida en que se dispone de los recursos necesarios para ejecutarlos o, como se establecerá en la fase de Réplica y Transferencia, de una Unidad de Seguimiento y Retroalimentación.

El formato siguiente se ha preparado como un ejemplo del conjunto de formatos que deberán completarse, de acuerdo a los indicadores de la Matriz de Monitoreo.

INDICADOR 1: PROMOTORES CAPACITADOS EN MANEJO DE TEMÁTICAS SENSIBLES AL EDE	
<b>FUNDAMENTO</b>	La preparación del equipo de promotores u oficiales de crédito en temáticas relacionadas al enfoque de empoderamiento, constituye el vínculo más efectivo para llevar a cabo esta decisión estratégica de la institución.  Los promotores u oficiales de crédito transmiten la misión y la visión de la institución y son los medios de retrasmisión de las demandas de las clientes. La decisión institucional se manifiesta en facilitar el acceso a talleres, encuentros y jornadas que sensibilicen y provean de mecanismos para ser viable la opción asumida.
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de promotores con EG} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total de promotores}}$
<b>RESPONSABLES</b>	
<b>META PARA 2006</b>	%
<b>RECURSOS ASIGNADOS</b>	US\$
<b>RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO</b>	Este indicador está relacionado con la programación presupuesta de
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO</b>	Trimestral

#### 6.1.5 CONTROL DE LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO

Este ejercicio está referido a la forma como los clientes están percibiendo y usufructuando de los beneficios o valores agregados al producto. Para ello se deberán aplicar entrevistas estructuradas y/ o grupos focales a fin de monitorear esta parte fundamental del proceso (Ver: Anexo Metodológico N° 5. Control de Satisfacción del Cliente).

El Control de beneficios del producto operará a través de los siguientes procedimientos:

- Verificación del nivel de satisfacción del producto en los clientes
- Verificación del nivel referencial del concepto
- Capacidad institucional y de recursos humanos
- Respuesta de la competencia

## VERIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO EN LOS CLIENTES

### CONFORMACIÓN DEL GRUPO FOCAL

1. En un grupo de compradores del producto (en especial mujeres), se seleccionarán al azar un promedio de 12 personas, quienes conformarán un grupo focal con la finalidad de someter a prueba los beneficios del producto financiero con enfoque de empoderamiento.
2. Se realizarán un total de x ejercicios de grupos focales, lo que dependerá del número de clientes que decidieron la compra del producto. Las personas que se seleccionarán habrán hecho uso del producto por lo menos durante un mes.
3. Para un mejor representatividad de los grupos, éstos se organizarán de acuerdo a la distribución territorial de la cartera.
4. Los integrantes del grupo focal se concentrarán en cuatro aspectos principales.
  - a. Satisfacción de las dimensiones del empoderamiento
  - b. Atención en la agencia
  - c. Sistema de distribución y promoción del producto
  - d. Tasas de interés y sistemas de garantías

### DINÁMICA DEL GRUPO FOCAL

El Grupo Focal se le estimulará a concentrar su atención y reflexiones en torno a preguntas directrices del siguiente tipo:

**¿Qué le ha gustado o no del nuevo producto financiero, con relación a los siguientes aspectos?**

#### **1. Capacidad de satisfacción de las dimensiones del empoderamiento**

- Satisface aspectos personales.
- Satisface aspectos familiares.
- Satisface aspectos empresariales.
- Satisface aspectos asociativos.

## 2. Atención en la agencia

- Atención y orientación al negocio.
- Trato del promotor.
- Comodidad y ambientes adecuados.
- Información disponible.
- Cercanía de la agencia.
- Seguridad en las transacciones.
- Horarios de atención.
- Tiempo empleado en el trámite de desembolso y repago.

## 3. Sistema de distribución y promoción del producto

- Medios que se dispusieron para conocer el producto
- Fuentes de información utilizadas frecuentemente por las clientas
- Disponibilidad, conocimiento y participación en campañas y promociones

## 4. Plazos, montos, tasas de interés, garantías

- Disponibilidad de crédito y flexibilidad
- Nivel de adecuación de los plazos e intereses
- Exigencias de las garantías
- Riesgos en las garantías

Los resultados del grupo focal deberán concluir con una Matriz de resultados del siguiente tipo:

**Cuadro 56:**  
**Resultado final de grupo focal**

PUNTOS DE ANÁLISIS / DISCUSIÓN	OBSERVACIONES	SUGERENCIAS	OPCIONES DE MEJORAMIENTO
Capacidad de satisfacción de las dimensiones del empoderamiento.			
Atención en la agencia.			
Sistema de distribución y promoción del producto.			
Plazos, montos, tasas de interés, garantías.			

### 6.1.6 NIVEL REFERENCIAL O TEST DE CONCEPTO

Esta prueba nos permite verificar y demostrar la idea del nuevo producto financiero ante los clientes y solicitarles que consideren el grado en que la conceptualización se adecua a sus expectativas, especialmente desde el punto de vista de la equidad de género. La conclusión de la prueba de concepto es SENTIR cuan apropiado resulta el producto para las necesidades del mercado, en su expresión de diferenciación según género.

Esta prueba se puede realizar durante el test del producto, con la finalidad de establecer el grado de aceptación por parte de los clientes e introducir ajustes, antes del lanzamiento. Ello significa que nos proporcionará elementos de juicio para:

- Decidir si se sigue adelante (*go/no-go*)
- Elegir entre conceptos alternativos
- Confirmar la elección del concepto
- Fijar patrones de referencia
- Abordar ideas de mejora
- Establecer si los consumidores potenciales entendieron la idea detrás del producto y conocer su evaluación sobre los atributos del mismo.
- Detectar connotaciones positivas y negativas sobre la idea del producto, brindando la posibilidad de que el concepto pueda ser refinado y mejorado antes de entrar a fases posteriores de su desarrollo.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se elabora el concepto a prueba.
2. Se selecciona a grupos focales con la finalidad de testear el concepto del producto financiero con EdE, tomando como parámetros de selección la edad, nivel socio-económico y cobertura geográfica.

#### **CONCEPTO A PRUEBA**

Producto financiero que busca responder al enfoque de empoderamiento mediante características, atributos y beneficios que satisfacen las expectativas de los clientes en sus dimensiones de personal, familiar, empresarial y asociativa.

- Incorpora mecanismos de asesoramiento, capacitación, sistemas de pasantías y de estímulos a las clientas. Pone a disposición de las clientas programas de capacitación en técnicas de gestión empresarial y mercadeo.
- El producto se propone mantener una activa comunicación con sus clientes y periódicamente llevará a cabo sesiones de consulta para introducir mejoras.
- Ofrece asesoramiento u orientación para la formación de fondos de contingencias y / o ahorros, como mecanismo de protección frente a eventualidades, así como seguros de desgravamen y orienta hacia programas preventivos de salud.
- Ofrece mejores opciones de plazo, garantías y tasas de intereses preferenciales frente a buenas pagadoras y clientes con un buen record crediticio.

#### **PUNTOS DE ANÁLISIS Y DISCUSIÓN EN EL GRUPO FOCAL**

- Los beneficios del producto.
- Relación entre beneficios y expectativas.
- Lo que sugiere el concepto empoderamiento.
- Identificación con el producto.
- Referencias a la competencia.

### **6.1.7 OTROS MECANISMOS PARTICIPATORIOS PARA VERIFICAR LOS BENEFICIOS DEL PRODUCTO**

Cuando se trata de comunidades de tipo rural o de bajo nivel educacional, el trabajo con los sistemas matriciales o de representaciones de tipo conceptual o numérico, es factible de reemplazarlas o realizar una acción de tipo combinada con diversas técnicas que se afincan en el uso del aprendizaje participatorio.

En lo que sigue se ofrecerán algunas de estas técnicas que pueden ser aplicadas. Muchas de ellas pertenecen al repertorio de Aprendizaje Participatorio, Diagramas de Acción y Procesos Participativos y Procesos de Concientización comunitaria, la Metodología REFLECT, así como aquellas metodologías desarrolladas por Action Aid, Internal Learning System (ILS)<sup>13</sup>.

Estas técnicas pueden ser adaptadas para nuestros propósitos tanto en lo referente a los diagnóstico, prueba del concepto, verificación de beneficios del producto o mejoramiento del mismo.

#### **EL DIAMANTE DE EQUIDAD DE GÉNERO**

Este ejercicio enfoca cómo la mayor parte de las mujeres y hombres se consideran a sí mismas, si podrían ser consideradas poderosas, cuántas personas son muy poderosas o sin ningún poder, qué criterios se usan y porque.

#### **PROCEDIMIENTO**

##### **Paso 1.**

##### **15 minutos de tiempo**

1. Un tiempo no mayor a 15 minutos.
2. Los participantes se dividen grupos de 3 o 5 miembros, dependiendo del número.
3. En tres tarjetas se le pide a cada grupo que dibujen en color verde símbolos o dibujos que representen las tres cosas que te gustan más acerca de tu rol como mujer/hombre. Marcar cada una con el número 1-3 siendo 1 el mas te gusta, 2 el regular y 3 el que menos te gusta.
4. En un segundo momento se les pide que dibujen símbolos en rojo que representan las 3 cosas que menos le gustan acerca de tu rol como mujer/hombre. Deben marcar cada una con el número 1, 2 ó 3, siendo 1 la que más les disgusta.

---

<sup>13</sup> Mayoux, Linda. Women s Empowerment through Sustainable Micro-finance. Sección 2. Core Elements of Gender Policy.

## Paso 2.

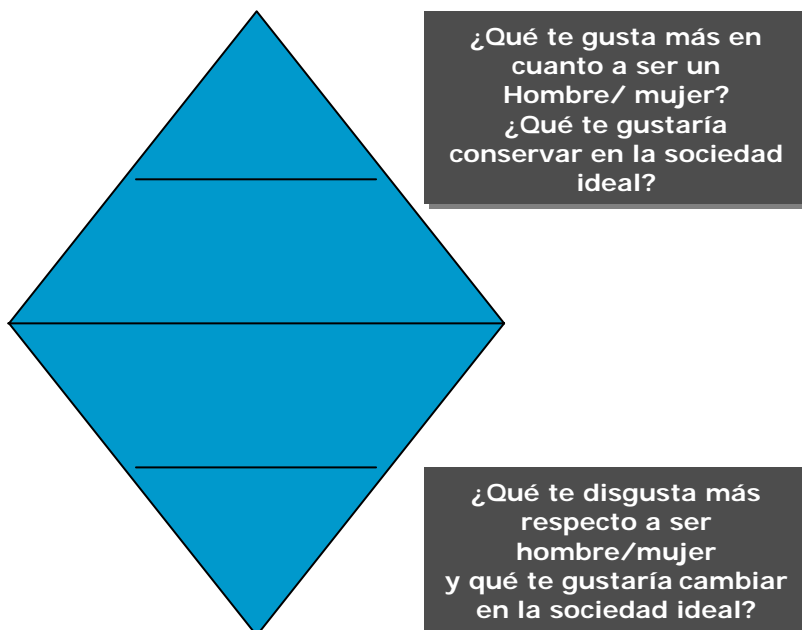
### Actividad grupal. 40 minutos

1. En una cartulina grande se dibuja un diamante, tal como aparece en el gráfico.
2. En el diamante cada grupo debe poner los 1 preferidos en la parte más alta del diamante y el número 1 de menor agrado en la parte más baja del mismo. Los número 2 y 3 de los preferidos y menos preferidos deben ser progresivamente acomodados en los otros dos segmentos del diamante.
3. Los diferentes símbolos deben ser agregados para que aquéllos que representen contenidos similares sean combinados en uno nuevo o en uno de ellos que represente a todos los demás (se debe registrar el número de tarjetas que involucró). Luego son acomodadas en el nivel que el grupo considere mas apropiado.
4. El facilitador motiva al grupo para identificar con un círculo rojo en aquéllas tarjetas que incluyan aspectos biológicamente determinados y por lo tanto no son posibles de ser cambiados o modificados.
5. De las figuras / dibujos que quedan en el diamante de deberá marcar con un círculo verde aquéllos que crea que deben tener prioridad para ser cambiados.

## Paso 3.

### Plenaria

1. Se debe escoger a un representante del grupo para la plenaria.
2. En esta etapa se espera llegar a un consenso sobre metas no-negociables de políticas de género
3. Un representante de cada grupo sale al frente y sugiere re- colocar las tarjetas de cada grupo en un nivel apropiado, si es posible con mujeres en un lado y hombres en el otro, sustentando las razones para su re-ranqueo.
4. Finalmente los-as participantes tratan de llegar a un consenso.



### 6.1.8 CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Busca verificar si la institución tiene a tiempo y disponible los recursos necesarios para hacer frente a la etapa de lanzamiento del producto. En la prueba piloto, se verifican estos factores y se determina si estos están enfrentando dificultades y cuales deben ser las sugerencias para superarlas.

Se analizan los siguientes factores:

- Localizaciones.
- Horarios de atención.
- Canales de distribución.
- Controles de calidad en la distribución del producto.
- Sistemas operativos.
- Descentralización.
- Control de riesgos.

**Cuadro 57:**  
**Localizaciones, prueba piloto**

FACTORES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Número de agencias.		
Localización actual.		
Cercanía al mercado objetivo.		
Potencial de negocios de la zona.		
Disponibilidad del servicio para el cliente.		

**Cuadro 58:**  
**Horarios de atención**

FACTORES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Disponibilidad de tiempo de promotores.		
Disponibilidad de horarios diferenciados.		
Información clara y disponible para el cliente.		

**Cuadro 59:**  
**Canales de distribución**

FACTORES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Promotores capacitados en venta del producto.		
Disponibilidad de folletería.		
Fuerza de venta de promotoras voluntarias.		

**Cuadro 60:**  
**Controles de calidad en la distribución del producto**

INDICADOR DE CALIDAD	ESTÁNDAR	DEL PRODUCTO	ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO
Tiempo de atención al cliente desde que ingresa al punto de venta.			
Tiempo de atención en filas de cajas, firma de contratos, desembolsos y otros.			
Tiempo de proceso de operaciones.			
Costos de transacción para el cliente.			
Cordialidad y amabilidad.			
Información disponible y de calidad.			

**Cuadro 61:**  
**Sistemas operativos**

FACTORES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Monitoreo de la cartera.		
Amortizaciones de deudas.		
Consultas de saldos.		
Disponibilidad de fondos.		
Sistema informático.		

**Cuadro 62:**  
**Descentralización**

FACTORES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Autorización para procesamiento de operaciones en las agencias.		
Mecanismos de auditorías.		

**Cuadro 63:**  
**Control de riesgos**

FACTORES DE ANÁLISIS	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Cumplimiento de normas y políticas de riesgos de los entes reguladores.		
Prevención de fraudes.		
Política diferenciada a clientes, según criterios de riesgos.		
Disponibilidad de alerta temprana.		

### 6.1.9 REACCIÓN DE LA COMPETENCIA

- Cómo se compara este producto con el producto o productos de la competencia.
- Reacciones esperadas de la competencia.



**Cuadro 64:**  
**Reacción de la competencia**

FACTORES DE REACCIÓN	DE LA COMPETENCIA	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO
Competencia en costos.		
Competencia en accesibilidad.		
Competencia de marca.		
Competencia por clase de producto.		
Segmentación del mercado.		

## 6.2 POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

Los indicadores de desempeño desarrollados en la Matriz de Monitoreo del Producto, tienen como objetivo entregar información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de empoderamiento. En la medida en que se propone que la metodología de productos financieros con enfoque de empoderamiento, sea replicada a nivel regional es importante señalar las pautas que debería caracterizar a una Unidad responsable de gestionar políticas de seguimiento y retroalimentación de las distintas experiencias que se llevarán a cabo.

PARA QUE LOS ESFUERZOS DE APRENDIZAJE COLECTIVO Y DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS HERRAMIENTAS DE MICROFINANZAS TENGAN UN RESULTADO FAVORABLE, ES NECESARIO QUE OCURRA UN CIERTO NIVEL DE INSTITUCIONALIZACIÓN. ESTO FACILITA LA TAREA DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN SISTEMÁTICA QUE PERMITA UNA ALTA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE PROPORCIONE Y UNA GARANTÍA DE CONTINUIDAD DE LA MISMA.

UN ASPECTO IMPORTANTE A TOMAR EN CUENTA ES LA INTEGRACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE OTRAS IMF CON COMPETENCIAS EN EL TEMA DEL EMPODERAMIENTO. EN ESTE SENTIDO, LOS MECANISMOS PROPUESTOS COMO EL COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN TIENEN QUE SER CONSTRUIDOS EN UNA PERSPECTIVA COHERENTE Y LÓGICA, EVITANDO AL DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES Y SUPERPOSICIÓN DE INFORMACIÓN.

### COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

La conformación de un Comité de Seguimiento y Retroalimentación (CSR) es clave para asegurar que los sistemas de indicadores construidos para cada experiencia en particular, fluyan por el sistema de información de PROMIFIN y sus instituciones asociadas o con vínculos de cooperación, permitan la retroalimentación sobre los resultados obtenidos y se enlace con una práctica de mejoramiento continuo del producto y del proceso.

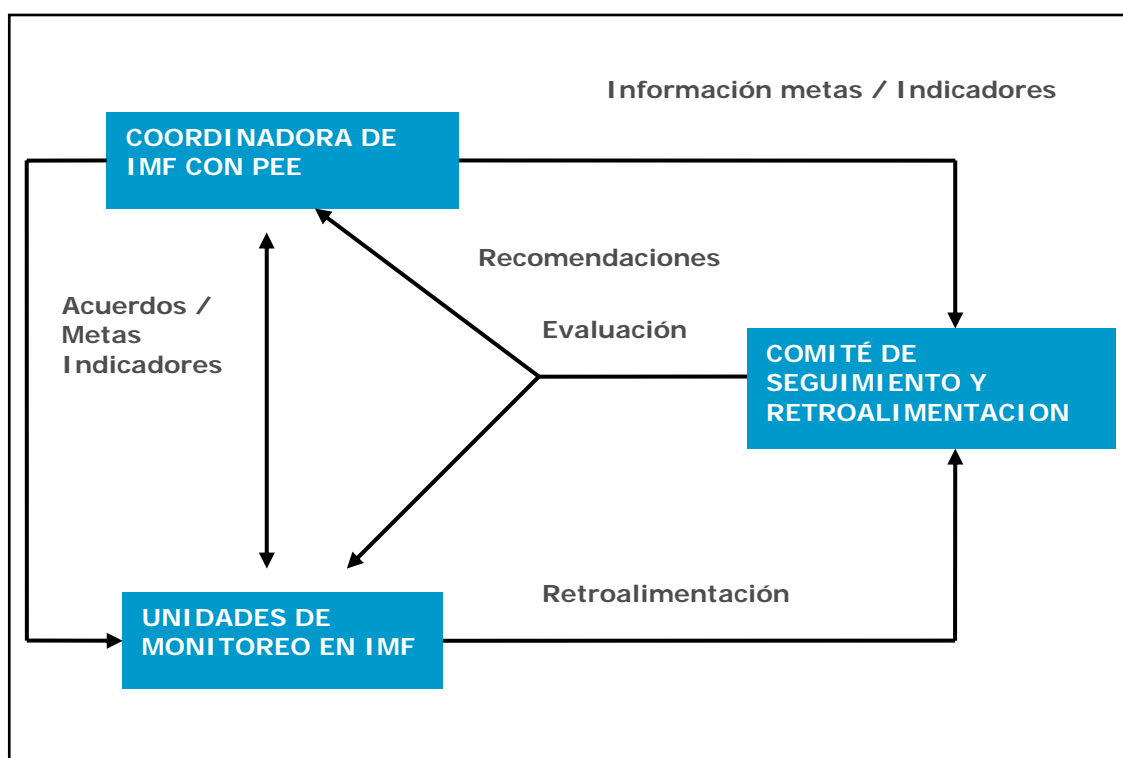
Podemos conceptualizar al CSR como una instancia que permite el proceso mediante el cual su accionar influye en las diferentes IMF vinculadas entre sí mediante la práctica de un producto común, permitiendo poner en marcha estrategias basadas en el fortalecimiento y operatividad del enfoque de empoderamiento. Su cumplimiento exige, por lo tanto, la interacción entre los directivos de las IMF involucradas y de éstos con las instancias técnicas del CSR, asesores externos y equipos de monitores.

Un buen funcionamiento del Comité propuesto exige, en términos generales, las siguientes condiciones:

- Ubicación estratégica, con una cercanía a las entidades que se encuentran
- desarrollando productos con enfoque de empoderamiento

- Permanente retroalimentación y empoderamiento para establecer su relación con los responsables locales de llevar a cabo el monitoreo de los productos
- Recursos suficientes para desarrollar un Sistema de Información que permita el flujo adecuado de la información.

## MODELO DEL COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN



En el modelo propuesto el Comité de Seguimiento y Retroalimentación está conformado un equipo de monitores externos a la IMF, por asesores externos y por un soporte técnico de PROMIFIN.

Este Comité está permanentemente retroalimentado por las informaciones que le proporciona tanto las Unidades de Monitoreo de cada IMF como la Coordinadora de IMF que se encuentran desarrollando productos financieros con enfoque de empoderamiento. Con esta base de información, el Comité evalúa y compara el desarrollo de las IMF en el tema de enfoque de género a través de los productos financieros, así como formula recomendaciones para mejoramiento del producto y los procesos metodológicos.

Dichas recomendaciones y resultados de las evaluaciones y del análisis comparativo, son remitidas a la instancia que coordina la presencia de directivos y

personal operativo y que posee poder de decisión para tomar acuerdos sobre la fijación de metas, indicadores y propuestas de mejoramiento que serán canalizadas hacia sus respectivas Unidades de Monitoreo.

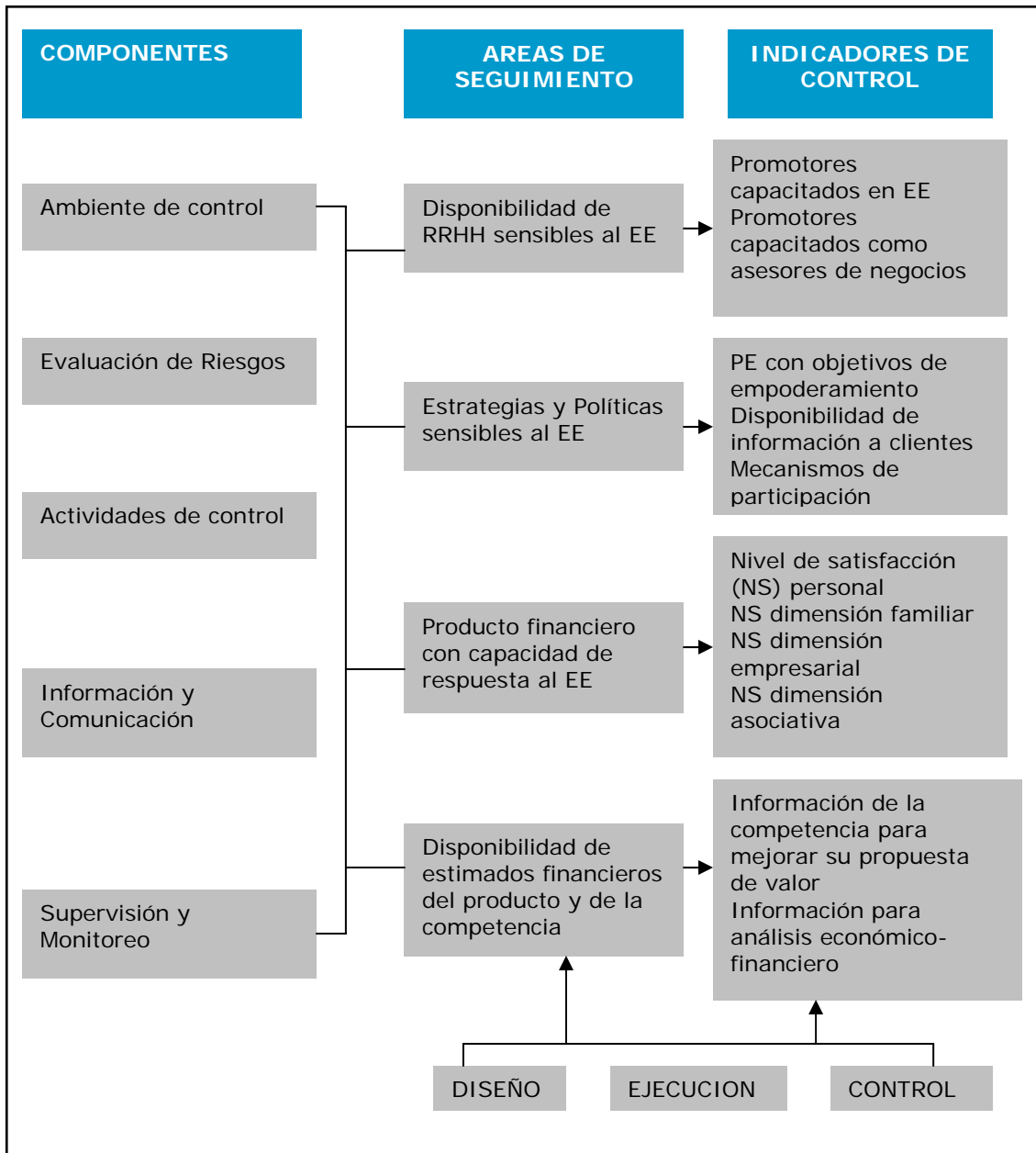
El CSR debe ser una instancia que logre coordinar al menos cuatro componentes<sup>14</sup>: Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicaciones, Supervisión y Monitoreo y Ambiente de Control. Debe tenerse en cuenta que no se trata de crear una instancia burocratizada sino eminentemente flexible y que permita saber como se están llevando los procesos de empoderamiento en las IMF participantes.

- **El ambiente de Control** es el ambiente, el clima, el entorno que debe ser estimulado como parte de la formación de la cultura y comportamiento organizacionales. Está constituido por la suma de las conductas y comportamientos, apertura al dialogo y al aprendizaje compartido de las IMF participantes. Es la plataforma de soporte del Comité que se pretende crear
- **La evaluación de Riesgos** es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión respecto a los propósitos de monitorear los procedimientos metodológicos y del producto con enfoque de empoderamiento. Identifica los eslabones débiles, los riesgos que enfrenta.
- **Las actividades de control** están constituidas por acciones consensuadas entre las IMF participantes con relación al cumplimiento de objetivos propuestos, disposiciones y las recomendaciones para afrontar los riesgos asociados al cumplimiento del propósito definido.
- **La Información y Comunicación** son los procesos, canales, medios que con regularidad aseguran que fluya la información en todas las direcciones. Desde el Comité a las Unidades de Monitoreo y de éstas a la Coordinadoras de IMF y así sucesivamente. Es una información de calidad y con oportunidad, orientada a cumplir con las responsabilidades individuales y grupales.
- **Supervisión y Monitoreo**, que son los procesos y acciones continuas, periódicas y/ o puntuales que están encaminadas a verificar y evaluar la calidad de las actividades de empoderamiento puestas en práctica y suministrar la información útil para su perfeccionamiento y mejoramiento continuo.

El Comité de Seguimiento y Retroalimentación tiene como herramienta principal el conocimiento de los procesos que conlleva el diseño, ejecución y control del producto financiero y sus efectos sobre el empoderamiento. Ello, para los fines de lograr una instancia ágil y de respuestas adecuadas, se debe concebir en una plataforma del siguiente tipo.

---

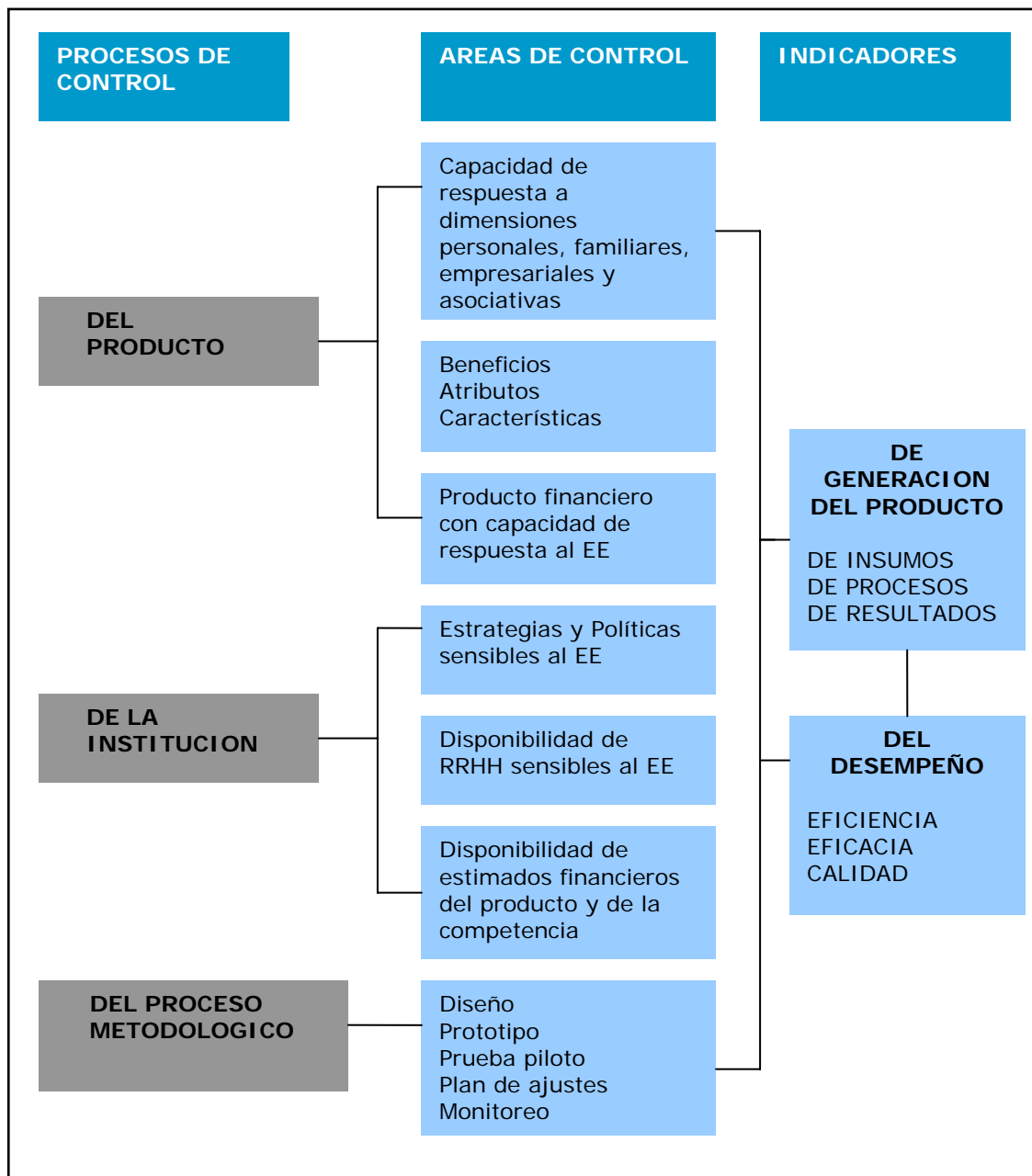
<sup>14</sup> Ver al respecto: González M., Laredo. El Control Interno y el Cuadro de Mando Integral. Una poderosa combinación intangible, Cuba, 2005.



Es recomendable que el CSR cuente con instrumentos versátiles y de fácil asimilación para verificar, por lo menos, tres tipos de informaciones que constituyen el sustento para darle sentido y coherencia a sus funciones:

- Aquella que se relaciona con el desarrollo del producto propiamente tal y que está referida al comportamiento de las características y beneficios diseñados y puestos en ejecución.
- Aquella referida al procedimiento metodológico propiamente tal y que se refiere a los diversas fases contempladas en el diseño de la metodología y que, en el proceso de desarrollo, sufren variaciones que deben ser registradas.

- Aquella referida a la institución propiamente tal y que se relaciona con las disposiciones presupuestales, del recurso humano y del dominio de la metodología para un adecuado manejo de la propuesta.



Las buenas prácticas identificadas de cada área de análisis, así como los indicadores de insumos, procesos, productos y resultados deberán ser trabajados en matrices de registro del tipo que se presenta en el Plan de Ajustes. Sin embargo, los indicadores deberán ser trabajados mediante un Cuadro Integral de Indicadores.

**Cuadro 65:**  
**Matriz Integral de indicadores**

	EFICIENCIA	EFICACIA	CALIDAD
RESULTADOS			
PRODUCTOS			
PROCESOS			

**Cuadro 66:**  
**Registro de mejoras**

CAMPO DE PRUEBA	ASPECTO DE PRUEBA	TAREAS DE VERIFICACION	MEJORAS
CLIENTES			
RECURSOS HUMANOS			
COMPETENCIA			
PRODUCTO			

## VII

# PLAN DE AJUSTES

- Plan de ajustes
- Cronograma y responsabilidades

## AJUSTES DEL PRODUCTO

Los ajustes al producto se derivan de las observaciones y propuestas de mejoramiento generadas por los grupos focales (clientes), de los recursos humanos (promotores, gerentes de sucursales) y de la propia capacidad de respuesta institucional. En términos más precisos, los procedimientos de prueba del producto y los ajustes necesarios deberán ser suficientes para:

1. Verificar la **superioridad** del producto basado en el valor agregado del enfoque de empoderamiento (propuesta de valor) y que significaría una clara ventaja sobre la competencia.
2. Verificar la **sociabilidad** del producto, es decir, en que medida es compatible o consistente con las creencias, valores y estilos de vida de los y las clientes.
3. Verificar la **satisfacción** del producto, es decir, en que medida éste ha logrado satisfacer las necesidades de empoderamiento y de desarrollo empresarial de las clientas.
4. Verificar la **simplicidad** del producto, esto es, en que medida el nuevo producto resulta fácil de entender, de ser promovido y suministrado por la institución.
5. Verificar la **rapidez** del producto para que el y la cliente puede constatar los beneficios promocionados con relación al mejoramiento de las relaciones de equidad de género.

## PLAN DE AJUSTES

Actividades que contempla la Prueba Piloto del producto y que conllevan posibilidades de ajustes. Los campos de prueba son propuestas; de acuerdo a las necesidades de contar con un mayor número se deberán incorporar otras. Sin embargo, es probable que con esos cuatro campos sea más que suficiente para la tarea del Plan de Ajustes y verificación de mejoradas validadas.

**Cuadro 67:**  
**Plan de Ajustes**

CAMPO DE PRUEBA	ASPECTOS DE PRUEBA	TAREAS DE VERIFICACIÓN
CLIENTES	Satisfacción con actividades de empoderamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisface aspectos personales.</li> <li>• Satisface aspectos familiares.</li> <li>• Satisface aspectos empresariales.</li> <li>• Satisface aspectos asociativos.</li> </ul>
	Atención en la agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y orientación al negocio.</li> <li>• Trato del promotor.</li> <li>• Comodidad y ambientes adecuados.</li> <li>• Información disponible.</li> <li>• Cercanía de la agencia.</li> <li>• Seguridad en las transacciones</li> <li>• Horarios de atención.</li> <li>• Tiempo empleado en el trámite de desembolso y repago.</li> </ul>



ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

	Sistema de distribución y promoción del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medios que se dispusieron para conocer el producto.</li> <li>Fuentes de información utilizadas frecuentemente por las clientas.</li> <li>Disponibilidad, conocimiento y participación en campañas y promociones.</li> </ul>
	Tasas de interés, plazos, garantías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de crédito y flexibilidad.</li> <li>Nivel de adecuación de los plazos e intereses.</li> <li>Exigencias de las garantías.</li> <li>Riesgos en las garantías.</li> </ul>
	Beneficios del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios del producto.</li> </ul>
	Beneficios y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios y expectativas.</li> </ul>
	Apropiación del concepto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apropiación del concepto.</li> </ul>
	Referencia a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apropiación del concepto.</li> </ul>
<b>INSTITUCIÓN</b>	Localizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de agencias.</li> <li>Localización actual.</li> <li>Cercanía a mercados objetivo</li> <li>Potencial de negocios en la zona.</li> <li>Disponibilidad de servicios para el cliente.</li> </ul>
	Horarios de atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de tiempo de promotores.</li> <li>Disponibilidad de horarios diferenciados.</li> <li>Información clara y disponible para el cliente.</li> </ul>
	Canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotores capacitados como fuerza de venta.</li> <li>Disponibilidad de folletería y material de difusión.</li> <li>Fuerza de venta de promotoras voluntarias</li> </ul>
	Controles de calidad en la distribución del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de atención al cliente.</li> <li>Tiempo de atención en filas, cajas, firma de contratos y otros.</li> <li>Tiempo de proceso de operación</li> <li>Costo de transacción para el cliente.</li> <li>Cordialidad y amabilidad.</li> <li>Información disponible y de calidad.</li> </ul>
	Sistemas operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo de cartera.</li> <li>Amortización de deudas.</li> <li>Consulta de saldos.</li> <li>Disponibilidad de fondos.</li> <li>Sistema informático.</li> </ul>
	Descentralización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorización para procesos de operaciones a agencias.</li> <li>Mecanismos de auditoría.</li> </ul>
	Control de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de normas y políticas de riesgos de los entes reguladores.</li> <li>Prevención de fraudes.</li> <li>Políticas diferenciadas de clientes, según criterios de riesgos.</li> <li>Disponibilidad de alerta temprana.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>	Reacción de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia de costos.</li> <li>Competencia de accesibilidad.</li> <li>Competencia de marca.</li> <li>Segmentación de mercados.</li> </ul>

## APLICACIÓN DE MEJORAS AL PRODUCTO

De cada sesión de aplicación de las entrevistas y/ o grupos focales, de las entrevistas con promotores, oficiales de crédito y gerentes de agencias o sucursales, de las opiniones vertidas en los buzones de sugerencias, etc. se desprenden sugerencias, reflexiones y propuestas de mejoramiento del producto. De igual forma de las reuniones técnicas que se sostengan con las respectivas instituciones.

En la siguiente Matriz de Listado de Mejoras, se ha trabajado con los grupos de principales indicadores donde es posible y deseable incorporar las mejoras que resulten del análisis correspondiente. El procedimiento a emplear es levantar una lista de las actividades comprometidas en el Plan de Empoderamiento y luego de un tiempo de uso de las mismas (recomendable un período de tres a seis meses, dependiendo de la actividad), identificar las principales dificultades identificadas. ¿De dónde extraer estas dificultades?, de los grupos focales, de las entrevistas y de las observaciones que llevan a cabo especialmente los y las jefes de agencia, promotores u oficiales de crédito. En la Matriz que se proporciona, en la columna a la derecha aparece un listado de formatos de cuyos resultados de aplicación se desprenden observaciones, críticas, recomendaciones que constituyen un valioso aporte al mejoramiento del producto y al proceso.

La Matriz de Identificación de Mejoras es la siguiente:

	ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	INSTRUMENTOS
<b>INDICADORES</b>		
<b>DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO</b>	Talleres de autoestima	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Línea de autocuidado	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Convenios con programas de alfabetización	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Convenios con programas preventivos de salud	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Condiciones flexibles crediticias para jefas de hogar	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Talleres de formación de promotoras voluntarias	Formato Canales de Distribución
	Intercambio de experiencias entre empresarias	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Talleres de liderazgo y participación asociativa	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Talleres de gestión empresarial	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
<b>ATENCION EN LA AGENCIA</b>	Desarrollo de folletería y trípticos del producto	Formato Canales de Distribución
	Implementación de buzones de sugerencias	Formato 51
	Promotores capacitados para brindar información oportuna	Formato Controles de Calidad en la Distribución del producto
	Línea telefónica para consultas empresariales	Formato Horarios de atención
	Disponibilidad de personal para atención en la agencia	Formato Canales de Distribución

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

	ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	INSTRUMENTOS
	Mejoramiento de los procedimientos	Formato Control de calidad en la distribución del producto
<b>PROMOCION DEL PRODUCTO</b>	Plan de marketing	
	Preparación de promotores como fuerza de venta	Formato Canales de distribución
	Talleres de formación de promotoras voluntarias	Formato Canales de Distribución
<b>CONDICIONES DEL CREDITO Y MECANISMOS DE CONTROL DE CARTERA</b>	Renovación automática del crédito	Formato Sistemas Operativos
	Disponibilidad de fondos	Formato Sistemas Operativos
	Seguros de desgravamen	Formato 56
	Control de saldos diarios	Formato Sistemas Operativos
	Control de morosidad	Formato Sistemas Operativos
	Control de evolución del crédito promedio	Formato Sistemas Operativos
	Nivel de sostenibilidad operativa	Formato Sistemas Operativos
	Sistema informático	Formato Sistemas Operativos
	Nivel de sostenibilidad financiera	Formato Sistemas Operativos
<b>PROMOTORES</b>	Talleres de género y empoderamiento	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Promotores formados de acuerdo a perfil de empoderamiento	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
	Talleres de desarrollo empresarial a promotores	Formato Indicadores de Seguimiento y Evaluación
<b>REACCION DE LA COMPETENCIA</b>	Disponibilidad de información actualizada de la competencia	Formato Reacción de la competencia
<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	Auditorias internas	Formato Descentralización
	Políticas diferenciadas de riesgos, según criterios de riesgo	Formato de Control de Riesgos
	Normas y políticas internas de riesgos y control de fraudes	Formato Control de Riesgos
<b>POLITICAS INSTITUCIONALES INSENSIBLES AL ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO</b>	Imagen institucional claramente asociada a hacia la mujer empresaria	Análisis del Plan Estratégico
	Plan estratégico con orientación al enfoque de empoderamiento	Análisis del Plan Estratégico

El Formato siguiente se ha tomado como ejemplo para señalar la forma correcta de aplicar el mecanismo de mejoramiento. El análisis es para el Indicador Dimensiones del Empoderamiento y sus correspondientes Actividades Comprometidas.

DIMENSION	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
<b>PERSONAL</b>		
Talleres de autoestima		
Formación de promotoras voluntarias		
Convenios con programas de alfabetización		

DIMENSION	PRINCIPALES DIFICULTADES	SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO
Convenios con programas de salud		
Línea de autocuidado		
<b>FAMILIAR</b>		
Condiciones flexibles de crédito para jefas de hogar		
Asesoría legal para titulación de propiedad		
<b>EMPRESARIAL</b>		
Talleres de gestión empresarial		
Intercambio de experiencias entre empresarias		
<b>ASOCIATIVO</b>		
Talleres de liderazgo y participación asociativa		

## PLAN DE IDENTIFICACIÓN DE AJUSTES AL PRODUCTO Y/ O PROCESOS

El Plan de Identificación de Ajustes, surge del análisis anterior. En mecanismos de consultas con personal directivo, operativo y clientes se identifican aquellas mejoras **factible** de llevarse a efecto y se plasman en el Plan.

### PROCEDIMIENTO

1. Los equipos de monitores, jefes de agencia conjuntamente con el responsable del monitoreo identifican las sugerencias o medidas de ajustes que se identifican para cada actividad de empoderamiento llevada a cabo y probada.
2. Dichas mejoras son registradas en la siguiente Matriz de Identificación de Ajustes al Producto.
3. Las Mejoras o Correctivos al Producto, deben ser traducidas a un Plan de Mejoramiento, con señalamiento de responsables y cronograma de actividades.

#### Cuadro 68:

#### Matriz de Plan de Identificación de Ajustes al Producto

CAMPO DE PRUEBA	ASPECTOS DE PRUEBA	MEJORAS / CORRECTIVOS
<b>CLIENTAS</b>	Satisfacción con actividades de empoderamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar y promover el uso del descuento en servicios de salud a través de la alianza con PROFAMILIA.</li> <li>• Continuar con la capacitación (en temas de ciudadanía, liderazgo, autonomía, género y</li> </ul>

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

CAMPO DE PRUEBA	ASPECTOS DE PRUEBA	MEJORAS / CORRECTIVOS
		<p>empresarialidad) a las clientas y garantizar que sea un programa sistemático y permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar registro de datos sobre uso de los servicios de salud, mejora de la salud de ella y su familia, control de los recursos, entre otros.</li> </ul>
	Atención en la agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a las promotoras como asesoras de negocios para poder ofrecer orientaciones básicas a las clientas al momento de solicitar el financiamiento, o durante los análisis financieros sobre la actividad económica.</li> <li>Mantener las asesorías técnicas que actualmente ofrece FODEM como parte del producto SER MUJER, para realizar las mejoras a la vivienda y reducir el costo de la comisión por dicha asesoría.</li> </ul>
	Sistema de participación y promoción del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner a disposición de las clientas el brochure sobre el producto SER MUJER.</li> <li>Implementar mecanismos de consulta sistemática con las clientas para conocer su opinión sobre la calidad de los servicios ofrecidos.</li> </ul>
	Tasas de interés, plazos, garantías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir los intereses y comisiones.</li> <li>Incluir como política de crédito la aceptación del cónyuge como aval del préstamo.</li> <li>Revisar la política de exigir la vivienda como garantía ya que ésta puede arriesgar la propiedad de la mujer.</li> <li>Implementar, a manera de estímulo, mejores condiciones crediticias para las buenas pagadoras.</li> <li>Analizar la viabilidad de implementar seguros de desgravamen.</li> </ul>
	Beneficios del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar la posibilidad de establecer convenios con casas comerciales (ferreterías) para conseguir descuentos en la compra de materiales para las mejoras de la vivienda.</li> </ul>
	Apropiación del concepto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar a través de capacitaciones y supervisiones el conocimiento y apropiación del concepto por parte de las promotoras para su divulgación y promoción.</li> <li>Realizar consultas con las clientas para evaluar el grado de apropiación del concepto.</li> </ul>
<b>INSTITUCIÓN</b>	Localizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar la replica del producto en las otras agencias de FODEM.</li> <li>Designar a una persona del equipo responsable del proceso.</li> </ul>
	Horarios de atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar información permanente sobre el producto.</li> <li>Promocionar el producto en la agencia y en las otras sucursales.</li> <li>Realizar un relanzamiento del producto en la</li> </ul>

CAMPO DE PRUEBA	ASPECTOS DE PRUEBA	MEJORAS / CORRECTIVOS
		sucursal de Estelí.
	Canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a un equipo del personal sobre el uso de la Guía para la replica del producto SER MUJER.</li> <li>Capacitar a promotoras como fuerza de venta.</li> </ul>
	Controles de calidad en la Distribución del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar mecanismos para monitorear el tiempo de atención y costo de las transacciones para las clientas.</li> </ul>
	Sistemas operativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de control de los costos operativos y financieros del producto SER MUJER.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>	Reacción de la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar la información de la competencia.</li> <li>Reducir los costos para las clientas, del producto SER MUJER.</li> </ul>

## RESPONSABILIDADES SOBRE EL PLAN DE AJUSTES

La designación de los responsables de los ajustes a las tareas o actividades es clave para garantizar que se llevarán a cabo, de acuerdo a lo previsto. El responsable del monitoreo institucional ejerce labor de supervisión sobre estas tareas para luego remitirlas al Comité de Seguimiento y Retroalimentación.

El resultado esperado de este ejercicio es una Matriz del siguiente tipo, en donde se ha tomado como ejemplo, el Plan desarrollado para una IMF.

TAREA	RESPONS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FECHA DE SEGUIMIENTO Y RESPONSABLE
Diseñar e implementar plan de divulgación en la sucursal de Estelí sobre los beneficios del producto: bonos de descuento en servicios de salud, entregar brochure y colocar propaganda sobre producto SER MUJER			
Diseñar mecanismo de seguimiento y monitoreo sobre el uso de los servicios de salud, su calidad e incidencia			
Diseñar indicadores y mecanismos de monitoreo sobre el impacto del producto en las dimensiones personal, familiar, empresarial y asociativa			
Establecer alianzas para garantizar el programa de capacitación permanente a las clientas beneficiarias del producto			
Planificar y realizar taller de capacitación a las promotoras como asesoras de negocios			
Planificar y realizar taller de capacitación a las promotoras como fuerza de venta			
Planificar y realizar taller de capacitación a las promotoras y personal designado sobre la Guía Metodológica para la replica del producto			
Planificar la replica del producto en otras sucursales			

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

TAREA	RESPONS	FECHA DE CUMPLIMIENTO	FECHA DE SEGUIMIENTO Y RESPONSABLE
Planificar el relanzamiento del producto en la sucursal de Estelí			
Revisar las condiciones crediticias del producto (bajar intereses y comisión por asesoría técnica; revisar el requisito de la vivienda como garantía; ampliación de plazos para montos mayores			
Diseñar e implementar sistema de estímulo para las buenas pagadoras			
Realizar estudio sobre viabilidad de implementar seguro de desgravamen			
Actualizar los datos sobre la competencia			
Estudiar la posibilidad de establecer alianzas con casas comerciales (ferreterías) para ofrecer descuento a las clientas de FODEM en la compra de materiales			
Planificar encuentros y consultas periódicas a las clientas para evaluar la implementación del producto			
Implementar sistema de control de costos operativos y sostenibilidad financiera del producto SER MUJER			
Monitorear indicadores de tiempo de atención a la clienta, tiempo en las filas, etc			

### CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO

Mediante el siguiente Cronograma, se establecen las frecuencias de control de aplicación de las diversas actividades de empoderamiento asumidas por la institución; el coordinador de monitoreo debe establecer el Plan de Monitoreo sobre estas actividades y verificar su aplicación en las clientas del producto o en la institución relacionadas con el recurso humano, los mecanismos de seguimiento de cartera o medidas de orden administrativo que se deben asumir.

Como es evidente, no todas las actividades tienen la misma frecuencia de monitoreo. Algunas de ellas requerirán tiempos mas prolongados como la verificación de la aplicación de la Encuesta de Nivel de Satisfacción aplicada a los clientes; otras actividades requerirán un frecuencia menor como la verificación de disponibilidad de folletería en las agencias, etc.

El formato de este Cronograma, con inclusión de actividades correspondiente a una IMF piloto, es el siguiente.

### FORMATO DE CRONOGRAMA DE MONITOREO

INSTITUCION: FODEM	FRECUENCIA DE MONITOREO					
	Diaria o permanente	Mensual	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual
Talleres de desarrollo empresarial a promotores						
Talleres de formación de promotores como fuerza de venta						
Desarrollo de folletería, trípticos						
Implementación de buzones de sugerencias en todas las agencias						
Promotores capacitados para brindar información actualizada y oportuna						
Talleres de género y empoderamiento a promotores y						
Promotores formados de acuerdo a perfil de empoderamiento						
Imagen institución asociada a la mujer empresaria						
Plan de marketing						
Disponibilidad de línea de autocuido						
Asistencia técnica para mejoras en la vivienda						
Intercambio de experiencias entre empresarias						
Renovación automática del crédito						
Disponibilidad de información actualizada de la competencia						
Control de evolución del crédito promedio						
Nivel de sostenibilidad operativa						
Nivel de sostenibilidad financiera						
Control de saldos diarios						
Control de morosidad diario						
Mejoramiento de los procesos operativos						
Taller de trato al cliente						
Implementación de sistemas de auditoría interna						
Normas y políticas internas de riesgos y prevención de fraudes						





# PLAN DE MARKETING DEL PRODUCTO

- Como llevar a cabo el plan de marketing
- Estrategia de marketing
- Esquema global del plan

## 8.1 ¿CÓMO LLEVAR A CABO UN PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO?

El horizonte evolutivo sobre el cual se puede desarrollar la propuesta de Plan de Marketing se basa en el presupuesto reconocido de las cuatro etapas de desarrollo de un producto.

- **Introducción del producto**
- **Desarrollo**
- **Madurez**
- **Declinación**

### ***LA ETAPA DE INTRODUCCIÓN***

Etapa de lanzamiento del producto al mercado, bajo el supuesto que las etapas de diseño, identificación de la demanda, estimación de costos, han sido consensuadas. Es necesario en esta etapa el desarrollo de actividades de promoción para motivar la curiosidad y posterior venta del producto.

En esta etapa el público se orienta principalmente a analizar el nuevo producto, lo evalúa, comparte sus inquietudes con otras personas de su entorno, busca la máxima información y, eventualmente, decide su compra. La presentación del producto financiero, deberá ser realizada en convocatorias a potenciales y actuales clientes individuales y organizaciones de artesanos, productores, comerciantes, con la finalidad de dar a conocer los beneficios que, desde el punto de vista del empoderamiento, caracteriza al nuevo producto.

### ***DESARROLLO***

En esta etapa se espera una curva de crecimiento rápido de las ventas del nuevo producto; si este es bueno y ha sido consensuado en la primera fase, se produce un efecto promocional multiplicador entre los compradores que ya tomaron el producto financiero y los que aún no se han animado a hacerlo.

Es necesario tomar las precauciones necesarias para asegurar la calidad del producto en un escenario de demanda creciente. La mayor parte de la información difundida en la etapa anterior, encuentra su efectividad en esta fase.

### ***MADUREZ***

Llega un momento en que el producto ya ha sido adquirido por la mayoría de las clientas y clientes de la institución pertenecientes al mercado meta y, por lo mismo, el crecimiento de las ventas tiende a decrecer. Se ingresa a una fase de consolidación y mantenimiento.

Esta etapa puede estar caracterizada por la presencia de nuevos competidores directos o indirectos que "achican" el mercado meta. La estrategia en esta etapa es estandarizar procesos y sistemas con la finalidad de reducir costos operativos, vía incremento de la productividad y trasladar estas economías a los compradores.

## **DECLINACIÓN**

En esta fase las ventas comienzan a mostrar tendencias decrecientes, ya sea en re-compra del producto o en nuevas adquisiciones, en razón de que la necesidad que antes cubría el producto ha sido superada o porque la presencia de un competidor más agresivo ha mermado la posición de la institución o por cambios tecnológicos que han tornado obsoleto el producto.

En esta etapa es necesario un re-cambio del producto, cambiando algunas variables de su diseño o anularlo y sacar otro producto al mercado.

## **ESTRATEGIA DE MARKETING**

Por otro lado, en lo que se refiere a los componentes de la estrategia de marketing de servicios propiamente dicha, la misma se ha estructurado considerando el siguiente esquema base:

### **ADAPTACIÓN DEL SERVICIO**

#### **A) DISEÑO**

El diseño del nuevo producto ya ha sido establecido, mediante la determinación de las características, atributos y beneficios con enfoque de empoderamiento. De igual manera ya se encuentra definido el marco de expectativas del comprador, las necesidades del plan de mejoramiento del recurso humano y los ajustes institucionales.

#### **B) MARCA O NOMBRE DEL PRODUCTO FINANCIERO**

Se sugiere que el nombre se ajuste a los requerimientos de venta y posicionamiento que se espera del producto. En este sentido el nombre debe ser:

- Corto.
- Fácilmente pronunciable y llamativo.
- Enfocado hacia los beneficios del producto.
- Enfocado hacia el empoderamiento de las mujeres.
- Diferenciado de otros nombres ya existentes.

#### **C) EMPAQUE**

Aspecto general y concordancia de todos los recursos tangibles en que se apoya el producto en su prestación: formatos, registros de clientes, infraestructura del local o agencia, tiempo de atención, identificación, preparación del recurso humano.

## **D) PRECIO**

Íntimamente ligado a la calidad (se debe recordar que las mujeres, en su mayoría, están dispuestas a pagar algo más por el servicio, si éste incluye variables de mejoramiento de la condición de la mujer) y a lo que el cliente espera de él.

### **8.2.2 ACTIVACIÓN DEL SERVICIO**

#### **A) DISTRIBUCIÓN**

Basado en los conceptos de emplazamiento de infraestructura de servicios. Esto es, puntos de cobertura deseada del mercado; puntos de captación y/o consolidación de la demanda; puntos de procesamiento inicial de las solicitudes de crédito, etc.

#### **B) VENTA PERSONAL**

Trabajo intenso a cargo de los promotores de crédito, quienes necesitan (ver plan de mejoramiento personal) ser capacitados en temáticas de empoderamiento, manejo técnico del producto (especialmente sus valores agregados), así como en técnicas de venta y atención al cliente.

- Explicar los beneficios directamente.
- Dar a conocer los efectos que se esperan obtener sobre el empoderamiento.
- Contestar y absolver preguntas y dudas.
- Recoger información de marketing.

#### **C) PROPAGANDA**

Las alternativas de propaganda son variadas, sin embargo se debe mantener un criterio básico para su diseño. Esto es:

- Fijar objetivos.
- Definir los medios a emplear.
- Definir los mensajes.
- Estimar presupuesto.

#### **D) PROMOCIÓN**

Su finalidad principal es motivar la compra del servicio en el corto plazo. Aquí se pueden trabajar variantes como las siguientes:

- Ofertas.
- Canjes.
- Sorteos.
- Paquetes promocionales.
- Exhibiciones en puntos de venta.
- Participación de promotoras auxiliares.

## **E) RELACIONES PÚBLICAS**

Presencia interactiva aprovechando diferentes elementos y actividades no necesariamente vinculadas al entorno microfinanciero, pero sí al entorno o áreas de interés del grupo objetivo, como capacitaciones, auspicios de conferencias, etc..

### **8.3 ESQUEMA GLOBAL DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO**

Un esquema global del plan de marketing recomendado para el producto microfinanciero, se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 69:**  
**Esquema Global de un plan de marketing para el producto**

INTRODUCCIÓN		DESARROLLO		MADUREZ		DECLINACIÓN	
<b>Objetivo:</b> Lograr el conocimiento y una rápida aceptación del producto en el mercado, como la mejor opción financiera para el empoderamiento de las mujeres.		<b>Objetivo:</b> Crecimiento y posicionamiento en el mercado.		<b>Objetivo:</b> Lograr la permanencia del producto a través de la innovación.		<b>Objetivo:</b> Repotenciar el producto o adopción de medidas de renovación de la cartera.	
ADAPTACIÓN	ACTIVACIÓN	ADAPTACIÓN	ACTIVACIÓN	ADAPTACIÓN	ACTIVACIÓN	ADAPTACIÓN	ACTIVACIÓN
<p>Diseño. Tramitación ágil y simple. Poco papeleo. Crédito con asesoramiento. Consejería telefónica. Personal sensibilizado en enfoque de género.</p> <p>Marca: Por definirse.</p> <p>Empaque Formatos, folletos, distintivos.</p> <p>Precio.</p> <p>Tasas preferenciales. Plazos adecuados. Toma en cuenta el record crediticio.</p>	<p>Distribución Capacitación a promotoras voluntarias Apoyo de líderes Capacidad de venta de promotores Puntos de distribución</p> <p>Venta Personal Capacitación promotores Apoyo de líderes zonales</p> <p>Propaganda Folletería, afiches, charlas informativas. Comunicación radial.</p> <p>Promoción Sorteos, cursos gratuitos.</p> <p>Relaciones públicas. Técnicas de ventas. Gestión empresarial. Empoderamiento. Auspicios de eventos para mujeres empresarias.</p>	<p>Diseño Idem, pero evaluar comportamiento de la demanda. Retroalimentación a equipos de promotores. Talleres de aprendizaje colectivo.</p> <p>Marca. Evaluar posicionamiento de la marca.</p> <p>Empaque. Idem, pero repotenciar las RRPP y folletería .</p> <p>Precio Alta calidad. Estimar rentabilidad.</p>	<p>Distribución Idem, pero aplicar evaluación por segmentos de mercado. Priorizar factores de éxito.</p> <p>Venta Personal. Sistematización de observaciones. Análisis comportamiento de Promotoras Voluntarias. Plan de incentivos.</p> <p>Propaganda Idem, pero fortaleciendo el posicionamiento. Verificar cifras de aceptación</p> <p>Promoción Idem, pero evaluar impacto y priorizar acciones.</p> <p>Relaciones Públicas Idem. Medir nivel de satisfacción e interés. Desarrollo de alianzas estratégicas.</p>	<p>Diseño. Sistematizar resultados del monitoreo del producto. Asegurar calidad. Pruebas ciegas del producto. Fijación de estándares de servicio.</p> <p>Marca Idem. Crear slogan del producto.</p> <p>Empaque Variar formatos, material. Elementos de asociación con empoderamiento.</p> <p>Precio Analizar opciones de reducción de tasas, comisiones a beneficio de la clientela.</p>	<p>Distribución Idem, pero rescatar las mejores prácticas. Incentivos.</p> <p>Venta Personal. Capacitaciones promotores. Rotaciones Creación de grupos de calidad y rendimiento.</p> <p>Propaganda. Fijar plan de renovación mínima de spots, folletería.</p> <p>Promoción Idem. Fortalecer capacidad de respuesta a la competencia. Fijación de alianzas estratégicas.</p> <p>Relaciones Públicas Idem. Pero profundizar imagen de producto con enfoque de empoderamiento.</p>	<p>Diseño. Realizar FODA para determinar factibilidad y rentabilidad futura.</p> <p>Marca. Analizar posición actual. Opciones Premium o renovación.</p> <p>Empaque. Cambiar empaque de acuerdo a opciones anteriores Benchmarking competitivo Análisis presupuestal de acuerdo a cambios e innovaciones.</p> <p>Precio Analizar posición en el momento y realizar análisis comparativo.</p>	<p>Diseño. Marca. Empaque. Precio.</p> <p><i>Todas las variables quedan sujetas en función de las decisiones de la columna anterior.</i></p>

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

--	--	--	--	--	--	--	--

## RESUMEN DE LA FASE: PLAN DE MARKETING

### CONCEPTO CLAVE

EL POSICIONAMIENTO DEL NUEVO PRODUCTO DESCANSA- EN GRAN PARTE- EN UN ADECUADO PLAN DE MERCADEO DEL MISMO, TENIENDO PRESENTE QUE EL PRODUCTO DEBE SER RENOVADO Y MEJORADO DE MANERA CONSTANTE EN CONSIDERACIÓN TANTO DE LA COMPETENCIA, COMO DE LAS PROPIAS EXPECTATIVAS DE LAS Y LOS CLIENTES. ESTE PLAN DEBE DESARROLLARSE SOBRE UN HORIZONTE EVOLUTIVO QUE SE BASA EN LAS ETAPAS CONOCIDAS DE DESARROLLO DE UN PRODUCTO: (I) INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO; (II) DESARROLLO; (III) MADUREZ Y, FINALMENTE, (IV) DECLINACIÓN.

### PASOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS ESPERADOS DE ESTA FASE.

EN ESTA FASE, LOS PARTICIPANTES DEL TALLER HAN SIDO MOTIVADOS PARA QUE SEAN CAPACES DE:

- FORMULAR UN PLAN DE MARKETING, TOMANDO EN CUENTA LAS DIMENSIONES DEL EMPODERAMIENTO.
- CONOCER LAS FASES DE DESARROLLO DE UN PRODUCTO.



## APENDICE 1.

### DEFINICIÓN DE ORIENTACIONES DE POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL PRODUCTO FINANCIERO.

#### ORIENTACIÓN DE NATURALEZA CONCEPTUAL.

Se debe tener en cuenta que el tipo de producto que se ha elaborado, se enmarca dentro de las políticas de desarrollo humano y, más específicamente, en el campo de la equidad de género. Mediante este tipo de instrumentos se busca que las políticas de microfinanzas se planteen el reto de contribuir al empoderamiento de las mujeres, diseñando mecanismos que recojan la demanda desde esta particular perspectiva y definan un tipo de producto financiero que efectivamente es capaz de responder a una demanda diferenciada según género.

De allí que el enfoque conceptual que se ha trabajado insiste en las siguientes proposiciones:

- Conceptuar el empoderamiento como pre condición tanto colectiva como individual que permitiría a las mujeres participar en condiciones de igualdad. Esta variable se enfoca específicamente en las herramientas y acciones desarrolladas por las IMFs para fomentar las habilidades y capacidades empresariales de las mujeres, su asociatividad, el control sobre los recursos y los cambios en la imagen pública y la auto percepción.
- Asumir que el empoderamiento no es dar poder. Lo que sí puede procurar es dar “poder de decisión” a través de un contexto legal favorable, una capacitación útil, condiciones laborales justas, información oportuna de oportunidades de mercados, así como espacios de influencia e incidencia en las políticas públicas. En este contexto se inscribe el desarrollo de productos financieros con enfoque de empoderamiento.
- Asumir que el enfoque de empoderamiento **contribuye** a la disminución de las brechas de inequidad que se producen en la sociedad. Estas desigualdades se expresan tanto en el propio mercado laboral, como en la industria de las microfinanzas.
- De lo anterior se deduce que carteras con predominancia de clientes mujeres no puede, de por sí, calificar a la institución como practicante del enfoque de empoderamiento. De igual modo, que asumir que el crédito por sí es suficiente para proveer a la mujer de competencias que le permitan tener una mayor capacidad de decisión. Los servicios de desarrollo empresarial que comprenden servicios como capacitación, asesoría, asistencia técnica, transferencia de tecnologías y apoyo en mercadeo, entre otros son mecanismos apropiados para el desarrollo de tales competencias.

#### ORIENTACIÓN INSTITUCIONAL

El supuesto de política es que la institución que asume el enfoque de empoderamiento, lo hace como parte de una decisión estratégica que marca las decisiones de trabajar bajo este particular enfoque de intervención en las microfinanzas. Desde luego, esto también implica la asunción de la responsabilidad de equilibrar convenientemente el enfoque empresarial con el enfoque social. Las opciones de empoderamiento no pueden

Estar reñidas con la necesidad de lograr sostenibilidad y rentabilidad. Bajo esta perspectiva se asume que:

- El enfoque de empoderamiento y, desde luego, el enfoque de género, conforma el sustento de la cultura organizacional; por ello, el plan estratégico puede ser considerado como la vertiente operativa de la cultura organizacional. Como tal, todas las actividades que desarrolla la institución deben estar signadas por la convergencia de productos y servicios que se orientan al logro de los propósitos de la cultura organizacional y de su plan estratégico.
- El análisis de la orientación institucional, permite conocer en que forma la institución define su compromiso con el enfoque de empoderamiento. Ello involucra la calidad e idoneidad del recurso humano para enfrentar las exigencias del empoderamiento, así como la percepción institucional en torno a los puntos de contacto que el cliente establece con ella.
- El diseño de productos con enfoque de empoderamiento se funda en un pleno conocimiento de la demanda, es decir, asume los hombres y mujeres empresarios poseen diferentes características, necesidades y prioridades en sus negocios. Pero también exige tomar en cuenta la orientación al mercado, considerando las ventajas comparativas de las mujeres, eliminando o disminuyendo las distorsiones del mercado que les afectan y creando alternativas empresariales; así como tomar en cuenta la orientación hacia el hogar-familia.
- El enfoque desde la demanda significa ponerse en el lugar del cliente e interrogarse que espera de la institución. En un mundo tan abiertamente competitivo como lo son las microfinanzas, cada valor agregado al producto constituye un factor diferencial en la posibilidad de captar nuevos clientes. Si a esta visión empresarial se le añade el componente de la cultura organizacional que nutre y da sentido al planeamiento estratégico, entonces resulta evidente que un producto con enfoque de empoderamiento, es una adecuada alternativa para mejorar la propia rentabilidad institucional.

## **ORIENTACIÓN OPERATIVA**

La orientación de naturaleza operativa se relaciona con aquellos criterios que deben tomarse en cuenta al momento de diseñar y poner en el mercado el producto financiero con enfoque de empoderamiento. Son aspectos que se relacionan con el recurso humano, el cliente, el producto, procedimientos de acceso al producto y el mercado.

## **RECURSOS HUMANOS**

- El diseño de los productos financieros debe tomar en cuenta el perfil del promotor de crédito quien debe estar capacitado y sensibilizado en aspectos de género. Las capacidades institucionales, por su parte, deben estar en capacidad de responder a los puntos de contacto mediante los cuales el cliente entra en relación con la institución.
- Si bien los análisis de demanda no definen una opción preferencial por hombres o mujeres como promotores, lo importante a rescatar es la capacidad de dar confianza. En este sentido, el o la promotora asumen el rol de consejerías empresariales o el apoyo al desarrollo de nuevas ideas de negocio. Por ello, es

recomendable una adecuada política de selección de personal y entrenamiento, apuntando hacia estas características.

- El adiestramiento de los promotores debe incluir la capacidad de transformarse en una eficiente fuerza de venta; los clientes deben estar enterados de los diversos productos que oferta la institución y las condiciones de acceso. Es importante remarcar los beneficios que favorecen al cliente.
- Es recomendable como política de personal, evitar las rotaciones o cambios de promotores y/ o supervisores. Esto atrasa los procedimientos de entrega de desembolsos, el cliente antiguo es tratado como cliente nuevo y repercute en los procesos de trabajo de las y los empresarios.

## LA CLIENTELA

- Es importante establecer como política institucional mecanismos de estímulos a las buenas socias que pagan al día y son clientes fieles y aquellas que, por su propia iniciativa se transforman en promotoras voluntarias, identificando y orientando a potenciales socias. Para ambos casos y otros que puedan surgir, se pueden implementar diversas opciones de recompensa y de reconocimiento por su participación, responsabilidad y sentido de identificación institucional.
- Si bien la información revela que existe una relativa resistencia a acudir a los programas de capacitación, es necesario establecer que para el acceso al beneficio de la línea de autocuidado, la cliente necesariamente debe haber asistido a capacitaciones sobre fortalecimiento de la autoestima.
- El apoyo con el componente capacitación debe ser asumido como parte integrante en la propuesta diseñada. Ello implica reconocer demandas en desarrollo empresarial que, entre otras, apuntan a fortalecer el conocimiento y la práctica empresarial con técnicas básicas de mercadeo, manejo de las relaciones familiares en torno a la microempresa, acompañamiento en el crecimiento del negocio. Y, en el plano personal, orientar a las mujeres en situación de analfabetismo hacia programas de alfabetización para adultos, así como el fortalecimiento de la autoestima y la capacidad de relacionarse con otros.

## EL PRODUCTO

- Establecer un adecuado balance entre las demandas de naturaleza personal, familiar, empresarial y de tipo asociativa permite contar con insumos importantes para el desarrollo del nuevo producto, así como la provisión de recursos no financieros (servicios de desarrollo empresarial) en correspondencia con la demanda del mercado bajo una orientación de equidad de oportunidades para ambos géneros.
- El acceso al producto debe estar premunido de seguros de desgravamen que proteja al cliente de acontecimientos fortuitos como el fallecimiento del titular. N el mismo sentido, seguros de salud o mecanismos como subsidios al coste por atención de salud, pueden ser incorporados como parte de la política de protección al cliente.
- De igual manera debe asumirse como procedimiento operativo una constante información sobre las condiciones del préstamo, comisiones, tasas de Interés, sistemas de garantías. Por lo común, las y los clientes no están suficientemente

enteradas de dichas características del producto. En este mismo sentido, es recomendable que la promotora agilice los procesos de renovación del crédito, pues ello afecta la marcha del negocio.

- Mantenimiento de la tasa de interés, pero a mayores plazos. La propuesta incide en la necesidad de evitar situaciones de descapitalización particularmente de aquellas socias que se ven enfrentadas al cumplimiento de dos préstamos y/ o plantear una nueva propuesta de amortización.
- El sistema de garantías debe ser revisado para casos de socias con buen historial crediticio y antigüedad. Debe asumirse una mayor flexibilidad en el Comité de Créditos al momento de tomar las decisiones, tomando en cuenta el record crediticio del cliente y su proyección de crecimiento empresarial.
- Aplicación de sistema automático de renovación de créditos. El fundamento es que a mejor cumplimiento, mayores beneficios. Tratamientos diferenciados cuando se trata de parejas que trabajan en el mismo negocio, así como a mujeres jefas de hogar. Se propone que los criterios como plazos, montos e intereses se vinculen a la historia crediticia y antigüedad de los clientes, como un mecanismo de estímulo y reconocimiento
- La valoración del record crediticio del cliente se debe transformar en una línea de crédito; las garantías sólo se deben verificar y no necesariamente realizar nuevos avalúos. El préstamo debe ser realizado en efectivo, para evitar pérdidas de tiempo en el banco.
- Se debe agilizar los procedimientos de atención en la agencia; mayor dotación de personal y control de los tiempos de desembolso, tiempo en fila, atención en caja y cordialidad son puntos importantes para mejorar la atención al cliente. En este mismo punto, una mayor disponibilidad de atención de parte del jefe de agencia y de los promotores para atención de los clientes, se considera relevante.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. ADIM. *Planeamiento estratégico 2005*, Nicaragua.
2. Agurto, S., Guido, M.A. *El impacto social del microcrédito en Nicaragua. Percepciones de prestatarios y prestatarias de siete microfinancieras*. WCCN-FIDEG, Managua, 2003
3. Bonnefoy, Juan C., Armijo, M.. *Indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES, CEPAL, GTZ, Santiago de Chile, noviembre, 2005
4. Buitrago, Carlos. *Manual Operativo del asesor de programas de crédito a la micro y pequeña empresa*. Centro de Acción Microempresarial, 1994.
5. Consorcio Fortifica. *Ficha Técnica para el diseño de producto financieros*. Facet BV. Softek del Perú SA. SWISSCONTACT
6. Contreras, Juan. *La tecnología de los bancos comunales*. PROMICRO, Costa Rica, 2000
7. FODEM. *Planeamiento estratégico*. Managua, 2005
8. FODEM. *Reglamento de operaciones de crédito*. Managua
9. Forch, Michael. *La gestión del futuro. El modelo de la planeación estratégica participativa con perspectiva de género*, Asociación Ecuménica de Proyectos Sociales, Managua, 2004
10. Gesa Grundman, Stahl, J. *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Edic. Abya-Yala, Ecuador, 2002
11. González Méndez, L. *El Control Interno y el Cuadro de Mando Integral. Una poderosa combinación de intangibles*
12. Gram. A.N., Wright y otros. *Evaluación Participativa Rápida para las Instituciones de Microfinanzas. Un estudio de Herramientas*. [www.microsave.org](http://www.microsave.org)
13. Hofstede, G., Contreras, J., Mayta, L. *Entre rentabilidad y equidad. Calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina*. Grupo Intercambio, Lima, 2003.
14. III Concurso Latinoamericano. *Así se hace. Emprendimientos exitosos liderados por mujeres*. Grupo de trabajo latinoamericano de género, economía y educación. IIZ/ DVV – REPEM, Uruguay, 2003.
15. Mendoza, Sebastián. *Planeamiento estratégico para Microfinanzas*. PROMIFIN, Nicaragua, marzo, 2006.
16. Otero, M., Rhyne, E. (compiladoras). *El nuevo mundo de las finanzas microempresariales. Estructuración de instituciones financieras sanas para los pobres*, SALDEBAS, A.C., México, 1998.
17. Otero, María. *Una cuestión de impacto. Los programas de grupos solidarios y su enfoque hacia la evaluación*. ASEPADE-PACT, Honduras, 1988.
18. Trejos, Juan D. *La microempresa en Nicaragua en la década de 1990*. Cuaderno de Trabajo N° 87, PROMICRO, Costa Rica
19. Trejos, Juan D. *La mujer microempresaria en Nicaragua. Situación y características a finales de los años noventa*, PROMICRO-OIT, Costa Rica, Mayo, 2001
20. van Dijck, P., Nusselder, H., Sanders, A. *Microfinanzas en Nicaragua*. Cuadernos del CEDLA N° 14, Julio 2003.
21. Zamor, R., Morin, S., Avilés, A. *Análisis de crédito con perspectiva de género en las instituciones de microfinanzas*. PROMIFIN-COSUDE, Nicaragua.

# ANEXOS

## ANEXO METODOLÓGICO N° 1

### INSTRUCTIVO PARA LA APLICACIÓN DE LOS FORMATOS

La Guía de Orientación Metodológica contiene diversos formatos que deben ser adecuadamente llenados para la finalidad que han sido elaborados. Algunos de ellos no requieren de mayor explicación por lo que serán obviados en este anexo. Sin embargo, los facilitadores deberán prestar atención especial a aquellos formatos tipo matricial que requieren de un procedimiento especial para su elaboración y cuya explicación se incluye en este anexo.

#### FORMATO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE RESULTADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN

#### INSTRUCCIONES

1. Solicitar a la institución el Plan Estratégico Institucional e identificar aquellos Objetivos Específicos relacionados con el enfoque de empoderamiento o de género.
2. Estos Objetivos pueden estar relacionados a productos financieros como servicios de desarrollo empresarial.
3. Identificar y registrar los Resultados, Indicadores de Resultados y Fuentes de Verificación.

#### FORMATO: ANÁLISIS COMERCIAL DEL PRODUCTO

CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS	BENEFICIOS

#### INSTRUCCIONES

1. Comenzamos por identificar el producto financiero que será objeto de análisis durante el Taller.
2. Se procede, luego, a una definición conceptual de lo que se entiende por características, atributos y beneficios.

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

3. En trabajo de Taller, se solicita a los participantes que identifiquen las características que posee dicho producto y se registran en la columna correspondiente.
4. En trabajo de Taller, se solicita a los participantes que identifiquen los atributos que posee dicho producto y se registran en la columna correspondiente.
5. En trabajo de Taller, se solicita a los participantes que identifiquen los beneficios que posee dicho producto y se registran en la columna correspondiente.

**FORMATO:**  
**ANÁLISIS COMERCIAL DEL PRODUCTO**

	¿POR QUÉ DEBE COMPRAR EL PRODUCTO	¿POR DEBE COMPRARNOS EL PRODUCTO?	¿POR QUÉ DEBERÍA COMPRAR EL PRODUCTO EN EL FUTURO?
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>ATRIBUTOS</b>			
<b>BENEFICIOS</b>			

**INSTRUCCIONES**

1. Identificadas las características en el primer formato, se ordenan de acuerdo a las interrogantes de la primera, segunda y tercera columna.
2. Identificados los atributos en el primer formato, se ordenan de acuerdo a las interrogantes de la primera, segunda y tercera columna.
3. Identificados los beneficios en el primer formato, se ordenan de acuerdo a las interrogantes de la primera, segunda y tercera columna.

**FORMATO:**  
**PUNTOS DE CONTACTO**

PUNTOS DE CONTACTOS	DEMANDA ESTIMADA
<b>RELACIÓN CON EL PROMOTOR.</b>	
<b>TRATO EN LA AGENCIA.</b>	
<b>PROMOCIÓN.</b>	
<b>TASAS, MONTOS, PLAZOS.</b>	
<b>GARANTÍAS.</b>	
<b>AHORROS.</b>	
<b>ASOCIATIVIDAD.</b>	
<b>CAPACITACIÓN.</b>	

**INSTRUCCIONES**

1. En trabajo de taller, se procede a identificar los puntos de contacto que mantiene el cliente con la institución.
2. Una vez identificados estos puntos de contacto, se ordenan en una matriz como la indicada en el formato anterior.

3. En trabajo de dinámica de grupo, se procede a identificar cual es la demanda que los participantes estiman de parte del cliente.
4. Las respuestas son ordenadas de acuerdo a los ocho puntos de contacto identificados.

**FORMATO:**  
**IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL PROMOTOR U OFICIAL DE CRÉDITO**

ACTITUDES	DESTREZAS / CAPACIDADES

**INSTRUCCIONES**

1. Se procede a brindar una explicación para aclarar los conceptos *actitudes* y *destrezas y capacidades*.
2. En trabajo de grupo, se identifican las actitudes que debe caracterizar al promotor de crédito y se registra en la columna Actitudes.
3. En trabajo de grupo, se identifican las destrezas y capacidades que debe caracterizar al promotor de crédito y se registra en la columna Destrezas y Capacidades.

**FORMATO:**  
**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

INSTITUCIÓN (01)	TIPO DE PRODUCTO (02)	PLAZOS (03)	MONTOS (04)	GARANTÍAS (05)	SERV. DE DLLO. EMPRESARIAL (06)	ORIENTACIÓN DEL CRÉDITO (07)

**INSTRUCCIONES**

1. En la columna 01 se registra el nombre de las principales instituciones que constituyen la competencia actual o potencial.
2. En la columna 02 se registra el tipo de producto financiero que ofrece la competencia.
3. En la columna 03 se registran los plazos para la amortización del crédito.
4. En la columna 05, se identifican las garantías (solidarias o reales) que se exigen para acceder al producto.
5. En la columna 06, se deberán registrar que servicios de desarrollo empresarial (capacitaciones, asistencia técnica, asesorías o consultorías) se ofrecen.
6. Finalmente, en la columna 07, se registrará la condición o no de uso del crédito.



**Formato:**  
**Análisis dinámico de la competencia**

INSTITUCIÓN (01)	PRODUCTO ESTRELLA (02)	UBICACIÓN (03)	POTENCIAL (04)	FORTALEZAS (05)	DEBILIDADES (06)

**INSTRUCCIONES**

1. En la columna 01 se identifican las instituciones de mayor capacidad competidora (actual o potencial).
2. En la columna 02, se identifica el producto estrella o de mayor importancia para la institución.
3. En la columna 03, se identifica el mercado (localidades) donde opera la institución.
4. En la columna 04, se registra el potencial que tiene dicho producto con relación a nuestros productos.
5. En la columna 05, se identifican las fortalezas institucionales.
6. En la columna 06, se identifican las debilidades institucionales.

**FORMATO:**  
**IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA**

ÁREAS DE ANÁLISIS (01)	DEMANDAS DE LOS CLIENTES (02)
TRATO CON EL PROMOTOR.	
ATENCIÓN EN LA AGENCIA.	
PLAZOS, MONTOS Y TASAS DE INTERÉS.	
GARANTÍAS.	
AHORROS.	
SEGUROS.	
CAPACITACIÓN.	
ASOCIATIVIDAD.	
PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS.	

**INSTRUCCIONES**

1. Se identifican y sistematizan las propuestas y/ o reflexiones de los clientes participantes en los grupos focales.
2. Cada reflexión o propuesta es identificada de acuerdo a las Áreas de Análisis consideradas en la Columna N° 01.

**FORMATO:****TRADUCCIÓN DE LOS PUNTOS DE CONTACTO EN DIMENSIONES DE EMPODERAMIENTO**

DIMENSIÓN DE EMPODERAMIENTO	DEMANDA DE CLIENTES
En la dimensión <u>personal</u> , el producto garantiza que la clienta (01)	
En la dimensión <u>familiar</u> , el producto garantiza que la clienta (02)	
En la dimensión <u>empresarial</u> , el producto garantiza que la clienta (03)	
En la dimensión <u>asociativa</u> , el producto garantiza que la clienta (04)	

**INSTRUCCIONES**

1. La dimensión personal alude a todas aquellas demandas que se vinculan con las necesidades de autoestima, reconocimiento, seguridad. Capacidad de manejo de las relaciones de poder, toma de decisiones. En la Fila 01 se registran todas aquellas demandas surgidas del análisis de los grupos focales y que responden a estas características.
2. La dimensión familiar alude a todas aquellas demandas que se vinculan con las necesidades de mejoramiento de las relaciones familiares, seguros de salud, estímulos a la educación de los hijos. Mecanismos de ahorro para contingencias familiares. En la Fila 02 se registran todas aquellas demandas surgidas del análisis de los grupos focales y que responden a estas características.
3. La dimensión empresarial alude a todas aquellas demandas que se vinculan con los beneficios del producto financiero, mecanismos de renovación de créditos, sistemas de garantías, manejo de la gestión empresarial, información de mercado, acceso a líneas promocionales, estímulos y premios. En la Fila 03 se registran todas aquellas demandas surgidas del análisis de los grupos focales y que responden a estas características.
4. La dimensión asociativa alude a todas aquellas demandas que se vinculan con el desarrollo de las organizaciones de mujeres empresarias, la participación en actividades de beneficio común, el intercambio de experiencias, el mejoramiento de las capacidades de negociación. En la Fila 04 se registran todas aquellas demandas surgidas del análisis de los grupos focales y que responden a estas características.

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

FORMATO:  
MATRIZ DE ANÁLISIS CUALITATIVO

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<b>INSTITUCIÓN :</b>							
<b>FORMATO DE EVALUACION CUALITATIVA DE LOS PF, DESDE UNA PERSPECTIVA DE GENERO</b>							
<b>CRÉDITO PYME</b>							
<b>Indicadores de Desarrollo</b>							
<b>Objetivo:</b> Determinar si los Productos Financieros de las Instituciones responden o poseen una clara orientación hacia el segmento de empresarias mujeres PYMES.	<b>Categoría 1</b>	<b>Categoría 2</b>	<b>Categoría 3</b>	<b>Categoría 4</b>	<b>Categoría 5</b>	<b>Valor alcanzado para cada indicador</b>	<b>Puntos Acumulados</b>
<b>En relación con aportes al desarrollo personal de la mujer</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>		<b>10.0</b>
El PF garantiza trato igualitario y amable	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input checked="" type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	15	
El PF aporta, por sus atributos, en el fortalecimiento de la autoestima e identidad de la mujer empresaria	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF aporta, por sus atributos, en el mejoramiento de la seguridad personal	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF, por sus atributos, aporta en el mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones de la mujer empresaria	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF es flexible frente a contingencias familiares	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
<b>En relación con la dimensión familiar</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>		<b>5.0</b>
El PF, por sus estímulos, contribuye con el cuidado/protección de la salud de la empresaria	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF, por sus estímulos, contribuye a la educación de los hijos	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF, estimula la fidelidad de las clientes PYMES, con regalos que responden a necesidades del hogar/empresa	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
<b>En relación con la dimensión empresarial</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>		<b>10.0</b>
El PF es flexible a adaptaciones en las condiciones de pago	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input checked="" type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	20	
El PF se encuentra vinculado a programas de servicios de desarrollo empresarial/familia para titulares mujeres	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF desarrolla programas de orientación de nuevas opciones empresariales para mujeres	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
<b>En relación con la dinámica organizacional</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>		<b>7.5</b>
El PF responde a demandas grupales de crédito	<input type="radio"/> No	<input checked="" type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	10	
El PF responde con programas ad hoc de mujeres graduadas de programas de microfinanzas	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
El PF responde a iniciativas de ahorro popular de mujeres empresarias	<input type="radio"/> No	<input checked="" type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	10	
El PF tiene capacidad de vinculación y respuesta a organizaciones de mujeres empresariales	<input checked="" type="radio"/> No	<input type="radio"/> Inadecuado	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Adecuado	<input type="radio"/> Óptimo	5	
<b>Puntos totales del área</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>32.50</b>

**INSTRUCCIONES**

1. En la Columna 01 se procede a registrar las dimensiones de empoderamiento, de acuerdo a los resultados obtenidos del Formato N° 3.2.
2. Cada dimensión (personal, familiar, empresarial y asociativa), es evaluada de acuerdo a las demandas (variables) identificadas en el Formato N° 3.2.
3. La evaluación correspondiente a cada variable tiene un valor (5, 10, 15, 20 ó 25 puntos) y corresponden a las columnas 02, 03, 04, 05 y 06.
4. En la Columna N° 07 se registra el valor correspondiente a cada variable.
5. En la Columna N° 08, se registra el promedio de los valores correspondiente a cada dimensión de empoderamiento.
6. Cada valor promedio obtenido por cada Dimensión de Empoderamiento muestra el estado de situación de dicha dimensión (5 = 100; 10= inadecuado; 15= aceptable; 20 = adecuado; 25 = óptimo).
7. La sumatoria de los promedios y su correspondiente promedio, muestra el estado de situación del producto frente a la demanda de empoderamiento.

**FORMATO:****MATRIZ DE FACTORES DE ÉXITO EN RELACIÓN AL RECURSO HUMANO - CAPACIDAD ACTITUDINAL**

N° (1)	CAPACIDAD ACTITUDINAL (2)	NIVEL DE IMPORTANCIA (3)					PUNTO FUERTE O DEBIL (4)						
		BAJO					ALTO		BAJO			ALTO	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													

**INSTRUCCIONES**

1. En la columna N° 01, se enumeran las capacidades actitudinales del promotor.
2. En la Columna N° 02, se señalan las capacidades actitudinales, según se identificaron en el formato N° 1.5.
3. En la Columna N° 03 se registra el Nivel de Importancia que tiene para la institución la actitud referida. Este nivel se enumera desde el 1 al 5 y va desde un nivel de importancia Bajo a Alto.
4. En la Columna 04, se registra si dicha actitud es un punto fuerte o un punto débil para la institución. Será punto Débil cuando la valoración sea entre 1 y 2; por el contrario, será un punto fuerte si se le califica entre 4 y 5. El valor 3 señala una situación intermedia.

**FORMATO:****MATRIZ DE FACTORES DE ÉXITO EN RELACIÓN AL RECURSO HUMANO. DESTREZAS / CAPACIDADES**

N° (1)	DESTREZAS Y CAPACIDADES (2)	NIVEL DE IMPORTANCIA (3)					PUNTO FUERTE O DEBIL (4)						
		BAJO					ALTO		BAJO			ALTO	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1													
2													
3													
4													
5													
6													

## INSTRUCCIONES

1. En la columna N° 01, se enumeran las capacidades y destrezas del promotor.
2. En la Columna N° 02, se señalan las capacidades y destrezas, según se identificaron en el formato N° 1.5.
3. En la Columna N° 03 se registra el Nivel de Importancia que tiene para la institución la actitud referida. Este nivel se enumera desde el 1 al 5 y va desde un nivel de importancia Bajo a Alto.
4. En la Columna 04, se registra si dicha actitud es un punto fuerte o un punto débil para la institución. Será punto Débil cuando la valoración sea entre 1 y 2; por el contrario, será un punto fuerte si se le califica entre 4 y 5. El valor 3 señala una situación intermedia.

### FORMATO:

#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA AFRONTAR LOS PUNTOS DE CONTACTO

N°	CAPACIDAD INSTITUCIONAL (1)	NIVEL DE IMPORTANCIA (2)					PUNTO FUERTE O DEBIL (3)						
		BAJO					ALTO		BAJO			ALTO	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	TRATO DEL PROMOTOR.												
2	TRATO EN LA AGENCIA.												
3	CREDITOS, MONTOS, PLAZOS.												
4	SISTEMAS DE GARANTÍAS.												
5	PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS.												
6	PROMOCIÓN DEL AHORRO												
7	CAPACITACIÓN												
8	ASOCIATIVIDAD												

## INSTRUCCIONES

1. En la Columna N° 1, se registran los puntos de contacto establecidos en el Formato N° 1.4.
5. En la Columna N° 02 se registra el Nivel de Importancia que tiene para la institución cada uno de los puntos de contacto . Este nivel se enumera desde el 1 al 5 y va desde un nivel de importancia Bajo a Alto.
2. En la Columna 03, se registra si dicha actitud es un punto fuerte o un punto débil para la institución. Será punto Débil cuando la valoración sea entre 1 y 2; por el contrario, será un punto fuerte si se le califica entre 4 y 5. El valor 3 señala una situación intermedia.

**FORMATO: ASPECTOS ESPECÍFICOS QUE DEBEN SER SUPERADOS EN LOS PUNTOS DE CONTACTO**

PUNTOS DE CONTACTOS (1)	ASPECTOS ESPECÍFICOS QUE DEBEN SER SUPERADOS (2)
RELACIÓN CON EL PROMOTOR.	
TRATO EN LA AGENCIA.	
PROMOCIÓN.	
TASAS, MONTOS, PLAZOS.	
GARANTÍAS.	
AHORROS.	
ASOCIATIVIDAD.	
CAPACITACIÓN.	

**INSTRUCCIONES**

1. En la Columna N° 1, se procede a registrar los puntos de contacto.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos del formato 5.1 se procede a identificar aquellos aspectos que se consideran debilidades (Columna N° 2).
3. Tomando la Matriz de Análisis Cualitativo, se identifican aquellos aspectos que se consideran como debilidades o que deben ser superados.

**FORMATO:  
COSTEO DE ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO DEL RECURSO HUMANO E INSTITUCIONAL**

VALORES AGREGADOS (01)	DIMENSION (02)	RESULTADO	FRECUENCIA (03)	INVERSIÓN (04)			
				Una sola vez	Mensual	Semestral	Anual
<b>TOTAL</b>							

**INSTRUCCIONES**

1. Los Rubros de Inversión (01) son Recursos Humanos y Fortalecimiento Institucional.
2. Los requerimientos del Recurso Humano se desprenden de los Formatos 4.1 y 4.2.
3. La Columna N° 02 debe registrar el Producto o Resultado de la inversión (por ejemplo, un taller).
4. La Columna 03, registra la frecuencia de la inversión (una sola vez, mensual, semestral o anual).

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

5. En la Columna 04, se registrará el monto de la inversión de acuerdo a su frecuencia.
6. En la Columna 04 en la inversión Anual, se registrarán los montos que correspondan, de acuerdo a su frecuencia de inversión. Así, si una inversión es registrada como semestral, en la Columna Anual, simplemente se duplicará el monto.

**FORMATO:**  
**PROYECCIÓN DE FLUJOS DE INGRESO Y DE EGRESOS**

SUPUESTOS GENERALES	1er. Año de operaciones	2do. Año de operaciones	3er. Año de operaciones
Nº oficiales de crédito.			
Nº de clientes atendidos al mes por promotor.			
Total de clientes atendidos al año.			

**INSTRUCCIONES**

1. Estimar la cantidad de oficiales de crédito que tendrá la institución al año.
2. Estimar el número mínimo de clientes que espera atender la institución por promotor.
3. Estimar el total de clientes atendidos al año. Resulta de multiplicar el Nº de oficiales de crédito por Nº de clientes por oficial o promotor y por doce meses.

**FORMATO: CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO DE EMPODERAMIENTO**

CARACTERÍSTICAS	1er. Año de operaciones	2do. Año de operaciones	3er. Año de operaciones
Crédito promedio entregado a cada cliente (1)			
Incremento en la escala de crédito (2)			
Supuesto de colocación mensual (3)			
Plazo de préstamo (4)			
Tasa de interés activa mensual (5)			
Comisión fija cobrada (6)			
Cartera morosa (> 30 días) (7)			
Recuperación cartera morosa a 4 meses (8)			
Provisión para pérdidas de préstamos (9)			

**INSTRUCCIONES**

1. Para Fila (1). Colocar monto promedio de de cada crédito entregado por desembolso, en estimaciones para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.

2. Para Fila (2). Estimar 100.0 % para monto de crédito promedio del 1er año de operaciones y estimar el incremento porcentual para el 2do y 3er año de operaciones.
3. Para Fila (3). Multiplicar el número de clientes por el monto promedio del crédito y por el número de promotores, para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones
4. Para Fila (4). Estimar el número de meses que dura el crédito, para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.
5. Para Fila (5). Estimar la tasa de interés activa mensual que se estima cobrar por crédito, para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.
6. Para Fila (6). Estimar la comisión fija que se cobrará en la cuota del préstamo para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones
7. Para Fila (7). Estimar, en promedio, las cuotas de crédito vencido no pagadas.
8. Para Fila (8). Estimar una tasa de cobrabilidad de cuotas atrasadas, para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.
9. Para Fila (9). Estimar la tasa promedio de pérdida en base a la cartera colocada, para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.

**FORMATO:**

**ESTIMACIÓN DE GASTOS OPERATIVOS**

PRESUPUESTO	1er. Año de operaciones	2do. Año de operaciones	3er. Año de operaciones
Sueldo de promotor mensual (1)			
Mantenimiento de vehiculos (2)			
Gastos administrativos (3)			
Contingentes ( % del gasto total) (4)			
Inflación (5)			

**INSTRUCCIONES**

1. Estimar los gastos por rubros (1), (2) y (3) para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.
2. Estimar el contingente como % del gasto total para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.
3. Estimar la inflación anual para el 1er, 2do. y 3er año de operaciones.



ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

**FORMATO:**

**MERCADO OBJETIVO DONDE SE ORIENTARÁ EL PRODUCTO**

PAUTAS DE CALIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Giros económicos relevantes.	
Nivel de instrucción promedio de los jefes de familia.	
Ingresos económicos promedio para califica.	
Patrimonio y bienes prendables para ser usados como garantía.	
Experiencia en el negocio o rubro y tiempo mínimo para calificar.	
Edad promedio y máxima y mínima para calificar.	
Características del grupo familiar: número, edades, nivel de educación, tipo de actividades frecuentes.	
Promedio de antigüedad de la vivienda.	

**INSTRUCCIONES**

1. Señalar las características del mercado de acuerdo a las pautas de calificación señaladas.

**FORMATO:**

**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

CARACTERÍSTICAS	MÁXIMO	MÍNIMO	PROMEDIO
Montos a ofrecer (1)			
Plazos (2)			
Tasas de interés (3)			
Tasas de seguros y otras condiciones (4)			
Comisiones y otros cargos (5)			
Garantías (6)			
Forma de operación ( tipo de desembolso, forma de amortización y periodicidad) (7)			
Promoción de modalidades de ahorro (8)			

**INSTRUCCIONES**

1. Fila (1). Colocar montos máximos, mínimo y promedio de los montos de los créditos a ofertar.
2. Fila (2). Colocar los plazos máximos, mínimo y promedio para el crédito.
3. Fila (3). Colocar la tasas de interés máximos, mínimo y promedio que se fijarán para el producto.
4. Fila (4). Colocar los montos máximos, mínimo y promedio de las tasas de seguros y otras condiciones.
5. Fila (5). Colocar los montos máximos, mínimo y promedio que se cobrarán por concepto de comisiones y otros cargos.

6. Fila (6). Señalar el tipo de garantía – prendable, solidaria o ambos tipos- que se exigirán para el desembolso del préstamo.
7. Fila (7). Señalar las formas como operará el desembolso del crédito, las modalidades de amortización del mismo, plazos.
8. Fila (8). Señalar que modalidades promocionales se utilizarán para incentivar el ahorro o fondos de contingencias.

**ANEXO METODOLOGICO N° 2. FICHA DE LEVANTAMIENTO DE LINEA DE BASE INSTITUCIONAL**

LINEA DE BASE DEL PRODUCTO FINANCIERO. INSTITUCIONAL			
Producto: <input type="text"/>			
<b>IDENTIFICACION</b>			
Nombre de la institución: <input type="text"/>			
<b>I RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>1.1 Número de promotores u oficiales de crédito de la institución:</b>			
<input type="text"/>	Hombres	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	Mujeres	<input type="text"/>	
<b>1.2 Disponibilidad de promotores capacitados en manejo de metodologías y enfoque de empoderamiento</b>			
Número de promotores capacitados	<input type="text"/>	Hombres	
	<input type="text"/>	Mujeres	
<b>1.3 Disponibilidad de promotores capacitados como asesores de negocios</b>			
Número de promotores capacitados	<input type="text"/>	Hombres	
	<input type="text"/>	Mujeres	
<b>1.4 Disponibilidad de promotores de acuerdo al perfil demandado por el enfoque de empoderamiento</b>			
Número de promotores con perfil demandado	<input type="text"/>	Hombres	
	<input type="text"/>	Mujeres	
<b>II ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES</b>			
<b>2.1 La institución ¿ posee un enfoque estratégico en relación a las demandas de empoderamiento?</b>			
a) Si posee	[ ]	Siga	
b) Falta ajustar	[ ]	Siga	
c) No posee	[ ]		
<b>2.2 Señale las actividades de empoderamiento realizadas para fortalecer el aspecto de la dimensión personal, familiar, empresarial y asociativo de la cliente:</b>			
	<b>DIMENSION</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIPO</b>
<b>PERSONAL</b>		Uso de línea de crédito de emergencia	
		Disponibilidad de línea de crédito de autocuidado	
		Mejoramiento niveles de ahorro.	
		Promoción de fondos de contingencia	
		Mayor control de recursos	
		Fortalecimiento de la autoestima y toma de decisiones	
		Orientación a programas de alfabetización	
		Cientas reconocidas como promotoras voluntarias	
		Mejoramiento de las relaciones familiares	
<b>FAMILIAR</b>		Incorporación del cónyuge en actividades del negocio y de la familia	
		Participación de la mujer en programas preventivos de salud	
		Participación en fondos de capitalización	
		Créditos diferenciados para mujeres jefes de familia	
		Asesoría legal para título de propiedad como patrimonio familiar	

		Disponibilidad de créditos automáticos		
		Manejo de la gestión empresarial		
EMPRESARIAL		Control y manejo de los recursos de la ME		
		Apoyo al crecimiento empresarial		
		Apoyo a la diversificación empresarial		
		Liderazgo		
		Intercambio de experiencias empresariales		
		Participación en ferias		
ASOCIATIVO		Participación en redes o asociaciones		
		Liderazgos		

**2.3 La institución desarrolla alianzas con terceros para fortalecer el enfoque de empoderamiento:**

- a) Si posee alianzas, de manera permanente [ ]  
b) Posee alianzas de manera circunstancial [ ]  
c) No posee alianzas [ ]

**2.4 Los clientes, algunos de ellos, participan en procesos de selección de nuevos clientes y/o en trabajos de promoción.**

- a) Si hay participación permanente o un programa ad hoc [ ]  
b) La participación es circunstancial [ ]  
c) No se estimula ni promueve este tipo de participación [ ]

**2.5 La institución promueve el intercambio de experiencias entre sus clientes.**

- a) Mensualmente [ ]  
b) Trimestre [ ]  
c) Semestral [ ]  
d) Anual [ ]  
e) No promueve

**2.6 La institución lleva a cabo encuestas de opinión entre las clientas:**

- a) Si, de manera permanente [ ]  
b) Si, ocasionalmente [ ]  
c) No lo considera necesario [ ]

**2.7 ¿Qué otros medios emplea para conocer la opinión de las clientas?**

- a) Grupos focales [ ]  
b) Buzón de sugerencias [ ]  
c) La conversación con el promotor [ ]  
d) Otros [ ]

Frecuente	A veces	Ocasionalm/

**2.8 La imagen de la institución está claramente vinculada hacia la promoción de la mujer empresaria.**

- a) Si, la institución tiene una imagen asociada a la mujer emp [ ]  
b) No, la institución tiene otra imagen de proyección [ ]  
c) La institución tiene una proyección hacia la mujer, en gene [ ]

**2.9 El enfoque de empoderamiento se encuentra mayoritariamente compartido por la totalidad de los miembros que conforman la institución**

- a) Lo comparten entre el 70.0 y 100.0 % [ ]  
b) Lo comparten entre el 40.0 y el 60.0 % [ ]

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

c) Menos del 40.0 %	[ ]												
<b>2.10 La institución desarrolla propaganda escrita y radial con clara orientación hacia el enfoque de</b>													
a) Si, de manera permanente	[ ]												
b) Si, pero de manera ocasional	[ ]												
c) No posee medios propagandísticos	[ ]												
<b>2.11 La institución ¿facilita el acceso a la información de sus clientes?</b>													
a) Si, de manera continua	[ ]												
b) Si, ocasionalmente	[ ]												
c) Solo a pedido del cliente	[ ]												
d) No, porque es un área reservada	[ ]												
<b>2.12 Usted diría que del total de clientes, el porcentaje que solicita información es del:</b>													
a) Entre el 80.0 y el 100.0	[ ]												
b) Entre el 60.0 y el 70.0 %	[ ]												
c) Menos del 50.0 %	[ ]												
d) No sabe	[ ]												
<b>2.13. En términos generales, la institución estima que los clientes se sienten satisfechos con el acceso a la</b>													
a) Entre el 80.0 y el 100.0	[ ]												
b) Entre el 60.0 y el 70.0 %	[ ]												
c) Menos del 50.0 %	[ ]												
d) No sabe	[ ]												
<b>2.14 Durante el presente año, los directivos participaron de talleres, seminarios o cursos de sensibilización en</b>													
a) Del total de directivos participaron el	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 50px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 15px;"></td></tr> </table> %												
b) Número de directivos	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 50px; height: 15px;"></td></tr> </table>												
c) Número de actividades	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 50px; height: 15px;"></td></tr> </table>												
<b>III PRODUCTO CON CAPACIDAD DE EMPODERAMIENTO</b>													
<b>3.1 El producto financiero permite el acceso a líneas complementarias de crédito para ser utilizadas como crédito de emergencia familiar, para autocuido y- o ahorros?.</b>													
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">SI</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Emergencia familiar</td> <td style="text-align: center;">[ ]</td> <td style="text-align: center;">[ ]</td> </tr> <tr> <td>Autocuido</td> <td style="text-align: center;">[ ]</td> <td style="text-align: center;">[ ]</td> </tr> <tr> <td>Ahorros</td> <td style="text-align: center;">[ ]</td> <td style="text-align: center;">[ ]</td> </tr> </tbody> </table>			SI	NO	Emergencia familiar	[ ]	[ ]	Autocuido	[ ]	[ ]	Ahorros	[ ]	[ ]
	SI	NO											
Emergencia familiar	[ ]	[ ]											
Autocuido	[ ]	[ ]											
Ahorros	[ ]	[ ]											
<b>3.2 El producto ¿ estimula la formación de fondos de ahorro individuales?</b>													
a) Si estimula	[ ]												
b) Es solo responsabilidad de la cliente	[ ]												
<b>3.3 ¿ Qué porcentaje de mujeres estiman ustedes que han logrado mejorar sus niveles de ahorro?</b>													
a) Entre un 80.0 y 100.0 %	[ ]												
b) Entre un 50.0 y 70.0 %	[ ]												
c) Menos del 50.0 %	[ ]												
d) No posee información	[ ]												
<b>3.4 De total de mujeres clientas ¿ que porcentaje participa en programas de fortalecimiento de la autoestima?</b>													
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 50px; height: 15px;"></td> <td style="text-align: right;">%</td> </tr> </table>			%										
	%												

<b>3.5 Del total de mujeres analfabetas ¿qué porcentaje participa de programas de alfabetización?</b>	
<input type="text"/>	%
<b>3.6 Del total de mujeres participantes Qué porcentaje participa en programas de mejoramiento de relaciones de</b>	
<input type="text"/>	%
<b>3.7 ¿Participan sus clientas en programas preventivos de salud?</b>	
a) Si participan	[ ] <input type="text"/> % del total de clientas
b) No participan	[ ]
<b>3.8 Las mujeres jefes de familia ¿ tienen crédito diferenciado?</b>	
a) Si tienen	[ ] <input type="text"/> % del total de clientas
b) No tienen	[ ]
<b>3.9 Las clientas ¿ tienen crédito de renovación automática?</b>	
a) Si tienen	[ ] <input type="text"/> % del total de clientas
b) No tienen	[ ]
<b>3.10 Las clientas ¿ han sido capacitadas para tener un mejor control de los recursos económicos y de gestión en sus negocios?</b>	
a) Si han sido capacitadas	[ ] <input type="text"/> % del total de clientas
b) No han sido capacitadas	[ ]
<b>3.11 ¿ Se tiene control del nivel de crecimiento de los negocios?</b>	
a) Si	[ ]
b) No	[ ]
<b>3.12 ¿ Se tiene control de diversificación de negocios?</b>	
a) Si	[ ]
b) No	[ ]
<b>Porcentajes de mujeres que participan en cargos de representación</b>	
a) Entre un 70.0 y 100.0 %	[ ]
b) Entre 50.0 y 60.0 %	[ ]
c) Menos del 50.0 %	[ ]
d) Se desconoce	[ ]
<b>3.14 Se sabe que porcentaje de mujeres participan en redes o asociaciones?</b>	
a) Entre un 70.0 y 100.0 %	[ ]
b) Entre 50.0 y 60.0 %	[ ]
c) Menos del 50.0 %	[ ]
d) Se desconoce	[ ]
<b>IV DISPONIBILIDAD DE ESTIMADOS FINANCIEROS</b>	
<b>4.1 La institución ¿ tiene información actualizada de los productos de la competencia?</b>	
a) Si posee información actualizada	[ ]
b) La información es incompleta	[ ]
c) No posee información	[ ]

<b>4.2 La institución ¿posee información para el seguimiento financiero del producto?</b>			
a) Sobre índice decreciente de los costos operativos	[ ]		
b) Nivel de sostenibilidad financiera	[ ]		
c) Nivel de sostenibilidad operativa	[ ]		
<b>V. LOCALIZACIONES Y DESCENTRALIZACION DE LAS AGENCIAS</b>			
<b>5.1 Número de agencias que posee la institución</b>			
	<input type="text"/>	agencias	
<b>5.2 Las agencias tienen autorizaciones correspondientes y sistemas de auditorías</b>			
a) Todas tienen autorizaciones de operaciones	[ ]		
b) La mayoría tiene autorizaciones; el resto está en proceso	[ ]		
c) Falta la autorización para la mayoría de las agencias	[ ]		
<b>5.3 Las agencias se encuentran localizadas en las cercanías del mercado objetivo</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RELATIVO</b>
a) La mayoría se encuentran localizadas en el mercado objetivo			
b) Las agencias se ubican en zonas con potencial de negocios			
c) La mayoría cuentan con servicios de atención al cliente			
<b>5.4 Las agencias cuentan con canales de distribución que permiten llegar fácilmente al mercado objetivo.</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RELATIVO</b>
a) Cuentan con promotores capacitados para la venta del producto			
b) Se dispone de folletería y material promocional			
c) Se dispone de una fuerza de venta / promoción de promotoras voluntarias			
d) Se dispone de un plan de marketing			
<b>5.5 Los controles de calidad en la distribución del producto señalan que se cuenta:</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RELATIVO</b>
a) Con un control del tiempo de atención del cliente desde que ingresa al punto de venta			
b) Control de tiempo de atención en filas, firma de contratos, desembolsos,			
c) Control de tiempos de proceso de operaciones			
d) Análisis de costos de transacción para el cliente			
e) Control de gestos de cordialidad y amabilidad de todos los empleados			
f) Información disponible y de calidad para los clientes			
<b>5.6 Los sistemas operativos para el manejo del producto indican:</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RELATIVO</b>
a) Que existe un adecuado monitoreo de la cartera			
b) Las amortizaciones de la deuda se encuentran dentro de los rangos			
c) El sistema de consultas de saldos es adecuado			
d) Se dispone de fondos para colocaciones			
e) El sistema informático permite rápidos y confiables procesos			
<b>5.7 Los sistemas de control de riesgos, operan de acuerdo a:</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>RELATIVO</b>
a) El cumplimiento de normas y políticas de riesgos de los entes reguladores			
b) Una política diferenciada a clientes, de acuerdo a criterios de riesgos			
c) Disponibilidad de alerta temprana			





ELABORACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS CON ENFOQUE DE EMPODERAMIENTO  
GUÍA DE ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

b) Un mayor nivel de cooperación del cónyuge en labores domésticas y empresarial			
d) Participación en fondos de capitalización individual o disponibilidad de ahorros para emergencias			
e) Créditos diferenciados para mujeres jefes de hogar			
<b>3.4 Señale si dicho producto le permite</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
a) Un sistema de créditos automáticos			
b) Un mejor control de los recursos económicos y de gestión en la ME			
c) Participación en programas de capacitación empresarial			
d) Un mayor crecimiento de la empresa			
e) Abrir otros negocios			
f) Contar con seguro de degravamen			
<b>3.5 Señale si el producto le permite</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
a) Una mayor participación en cargos directivos			
b) Una mayor o participación en redes o asociaciones			
<b>IV ATENCION EN LA AGENCIA</b>			
<b>4.1 En la actualidad, su agencia dispone:</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
a) De ambientes agradables para su atención			
b) Tiene a su disposición folletos o material impreso sobre programas de créditos o apoyo a la microempresa			
c) Posee un buzón donde usted puede depositar su opinión			
d) El horario de atención es adecuado para usted considerando sus actividades domésticas y de atención al negocio?			
e) Su agencia ¿ está cerca de su negocio o domicilio?			
f) ¿ Considera usted que hay seguridad para realizar sus transacciones de dinero?			
g) Los promotores u oficiales de crédito ¿ disponen de tiempo para atenderla?			
<b>4.2 Tasas de interés, plazos, sistemas de garantías</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
a) El producto esta siempre disponible			
b) Es flexible en sus condiciones de crédito			
c) Las garantías son adecuadas y de fácil cumplimiento			
d) La propiedad se exige como garantía			
e) Hay riesgos de pérdida de la vivienda al no poder cumplir con las garantías			
f) Acepta el producto al cónyuge como garante?			
<b>4.3 Beneficios del producto</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
a) Mejora los ingresos personales y familiares			
b) Facilita la disponibilidad de efectivo			
d) Estimula la inversión empresarial			
e) Mejora las condiciones de vida			
f) Proporciona seguridad			
<b>4.4 Beneficios y expectativas</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
a) Orientacion sobre el mejor uso del crédito			

b) Apoyo en la construcción y / o mejoramiento de la vivienda			
c) Mayor comprensión en problemas de salud			
d) Mayor crecimiento como persona			
e) Apoyo en la educación de los hijos			
f) Valorarnos como jefes de familia y titular del negocio			
g) Lograr expansión familiar del negocio			
i) Lograr orientación en programas de alfabetización			
<b>4.5 Identificación del producto con expectativas de empoderamiento</b>			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
b) Pone a su disposición cursos de gestión empresarial y de comercialización			
c) Mantiene una activa comunicación con las clientes para mejorar el producto			
e) Orienta hacia programas preventivos de salud			
f) Ofrece mejores opciones de plazo, garantías y tasas de interés para las buenas pagadoras			
h) Toma en cuenta los tiempos que emplea la mujer en sus labores de casa y del negocio			

## ANEXO METODOLOGICO N° 4. CARTILLA DE APLICACIÓN PARA GRUPOS FOCALES. LINEA DE BASE.

### CARTILLA DE APLICACIÓN PARA LOS GRUPOS FOCALES. LINEA DE BASE DE LOS CLIENTES

#### 1. GENERALIDADES

- Fecha:
- Lugar:
- Grupo: N° .....
- Participantes:
- Hora de Inicio: ..... Hora de término: .....

#### 2. INDICACIONES

- Para todos los puntos se debe iniciar la discusión con una presentación personal del responsable de dirigir la dinámica y de las socias asistentes
- Brindar una explicación de la finalidad del grupo focal y por qué fueron seleccionados para integrarlo.
- Agradecer por la asistencia y la importancia para la institución de contar con sus valiosas opiniones;
- Señalar con claridad que las respuestas que proporcionen apuntan hacia los intereses tanto de hombres como mujeres. Explicar que es importante contar con sus opiniones para el desarrollo de un nuevo producto financiero y que **beneficios** se espera que éste provea.
- Se debe insistir que todas las reflexiones deben apuntar a lo que le gusta o no le gusta de determinado tema que se tocará durante el desarrollo del grupo focal.
- Finalmente, solicitar permiso para utilizar la grabadora.

#### 3. DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL

- *¿Qué le gusta o que no le gusta respecto con relación a los siguiente:*

La intención de la pregunta es permitir a las participantes, clientas o no clientas sentirse cómodas de opinar sin tener que formular críticas o evaluaciones directas sobre los servicios o el personal de la institución. Los temas de análisis son aquellos que se han definido durante la primera parte de la consultoría.

- **Promotor de créditos**
- **Atención en la agencia**
- **Promoción de los servicios**
- **Plazos, montos y tasas de interés**
- **Garantías**
- **Ahorros**
- **Asociatividad**
- **Capacitación**

A partir de la dinámica de motivación con el grupo focal, se generarán temas relacionados como los que se sugieren en esta Guía que permitirán recoger información valiosa sobre la línea de base de los clientes con relación al producto financiero. Sin embargo. Es necesario puntualizar que se espera que tales temas sean producidos de

manera espontánea por cada grupo y que los de mayor importancia se evidencien de manera mas frecuente.

## **4. GUIA DE ENTREVISTA**

### **4.1 SOBRE EL O LA OFICIAL DE CRÉDITO O PROMOTOR/ PROMOTORA**

- Disposición para solucionar problemas
- El promotor como asesor de negocios que orienta y ayuda en el mejoramiento empresarial
- Comprensión y conocimiento del enfoque de empoderamiento
- Capacidad de otorgar respuestas rápidas y oportunas. Aspectos técnicos-operativos r

### **4.2 ATENCION EN LA AGENCIA**

- Disponibilidad DE comodidades y atención personalizada
- Que razones le mantienen a la socia en la institución
- Acceso a información institucional, de los productos y servicios
- Nivel de satisfacción con la información proporcionada

### **4.3 PROMOCION DE LOS SERVICIOS**

- Información acerca de productos similares que ofrece la competencia. Ventajas y beneficios que le atraen del producto que está utilizando
- Dificultades que enfrenta al utilizar el producto financiero ( legales, financieros, garantías, de atención en la agencia)
- Pertenencia a redes o asociaciones de mujeres empresarias en la zona. Tipo de asociaciones
- Desarrollo de cargos directivos de liderazgo
- Sistema de premios, campañas y promociones que lleva a cabo la institución
- Acceso a servicios preventivos de salud

### **4.4. PLAZOS, MONTOS DE PRESTAMOS Y TASAS DE INTERES**

- Nivel de satisfacción con los montos de créditos
- Nivel de satisfacción con las tasas, comisiones, plazos y frecuencia

## **GARANTIAS**

- Aceptación del cónyuge como aval
- Alternativas para demostrar capacidad de pago
- Tratamientos diferenciados de garantías
- Limitaciones de acceso al crédito por no disponibilidad de bienes prendables

## **AHORROS**

- Disponibilidad de ahorros individuales o de tipo asociativo
- Destino de sus ahorros
- Origen de sus ahorros
- Promoción de mecanismos de ahorro por parte de la institución

## **CAPACITACION**

- Acceso a programas de capacitación. Tipo de programas
- A quienes se les proporciona capacitación; sujeto beneficiado
- Beneficios logrados con la capacitación

- Adecuación de los horarios a su disponibilidad de tiempo.

### **APLICACIÓN DE LA FICHA DE IDENTIFICACIÓN.**

Finalizada la reunión, se procede a aplicar la Ficha de Identificación de los participantes en el grupo focal.

**ANEXO METODOLOGICO N° 5. CONTROL DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

<b>ANEXO N°5. MONITOREO DE NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE</b>		
<b>I IDENTIFICACION</b>		
1.2 Edad	<input type="text"/>	años
1.3 Sexo	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
1.4 Ocupación p	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
1.5 Domicilio:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
1.6 Ejerce la jefatura del hogar	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>II NIVEL DE SATISFACCION CON EL PRODUCTO</b>		
<b>2.1 ¿ Cuánto tiempo utiliza el producto....?</b>		
a) Menos de tres meses	<input type="checkbox"/>	
b) De cuatro a seis meses	<input type="checkbox"/>	
c) Más de seis meses	<input type="checkbox"/>	
<b>2.2 ¿ Cómo se enteró de este producto?</b>		
a) Por medio de una amiga o conocida	<input type="checkbox"/>	
b) Por medio de una propaganda	<input type="checkbox"/>	
c) A través de la promotora o promotor	<input type="checkbox"/>	
d) Otro medio	<input type="checkbox"/>	Indique cuál
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<b>23. ¿Qué opinión le merece, en general, este nuevo producto?</b>		
a) Me parece importante porque se preocupa de la mujer y sus necesidades	<input type="checkbox"/>	
b) Me parece importante pero debe ser mejorado	<input type="checkbox"/>	
c) No se diferencia mucho de los anteriores	<input type="checkbox"/>	
d) Prefiere no opinar	<input type="checkbox"/>	
<b>III. BENEFICIOS PERCIBIDOS DEL PRODUCTO</b>		
<b>3.1 Ha hecho usted uso de la línea de autocuido?</b>		
a) Si ha hecho	<input type="checkbox"/>	Siga
b) No ha hecho	<input type="checkbox"/>	
<b>3.2 ¿ Que opinión le merece la línea de autocuido?</b>		
a) Muy buena y me he sentido muy bien	<input type="checkbox"/>	
b) Muy buena, pero usé los recursos en otros fines	<input type="checkbox"/>	
c) Buena, pero debe mejorar algunos aspectos	<input type="checkbox"/>	Señale que se debe mejorar
d) Hay otras cosas más importantes	<input type="checkbox"/>	Que otras cosas?
Señale que se debe mejorar:		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Señale que otras cosas son más importantes para usted		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		

<b>3.3 Mediante este producto ¿ ha sido usted orientada o participado de los siguientes servicios?</b>					
Indique como le ha parecido este beneficio					
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
a) Programas preventivos de salud					
b) Programa de formación de promotoras voluntarias					
c) Intercambio de experiencias entre empresarias					
d) Taller de fortalecimiento de la autoestima					
e) Taller de capacitación en gestión empresarial					
f) Orientación a programas de alfabetización					
g) Disponibilidad de línea telefónica para consultas					
			Siga	Siga	
Señale que se debe mejorar:					
_____					
_____					
_____					
<b>3.4 Dispone su agencia de trípticos o folletos o buzones para depositar sus sugerencias ?</b>					
	Si	No	No se ha fijado		
a) Trípticos o folletos					
b) Buzones para depositar sugerencias					
c) Promotores disponibles para brindar información					
<b>3.5 Considera usted que los tiempos y rapidez de atención en la agencia:</b>					
a) Ha mejorado bastante	[ ]				
b) Ha mejorado, aunque regularmente	[ ]				
c) Se mantiene igual	[ ]				
d) Ha empeorado	[ ]				
<b>3.6Cuál es su opinión sobre las condiciones del nuevo producto</b>					
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
a) Renovación automática del crédito					
b) Una menor comisión					
c) Condiciones más flexibles de crédito					
d) Mayor plazo					
e) Mejores condiciones para mujeres jefas de hogar					
<b>3.7 Considera usted que los y las promotoras han mejorado su trato con la cliente y disponen de mayor tiempo para su atención?</b>					
a) Si ha mejorado el trato con el y la cliente	[ ]				
b) El trato es igual	[ ]				
c) Ha desmejorado el trato	[ ]				
a) Los promotores disponen de mayo tiempo para a la atención	[ ]				
b) No se observa mayor disposición de tiempo	[ ]				

**3.8 Considera usted que los y las promotoras han mejorado su capacidad para orientarlas en sus negocios?**

- |   |     |
|---|-----|
| a) Si han mejorado su capacidad de orientación al negocio | [ ] |
| b) En la misma capacidad anterior                         | [ ] |
| c) No recibo orientación para mi negocio                  | [ ] |

**OBSERVACIONES**

ENTREVISTADOR:

FECHA:



## ANEXO METODOLÓGICO N° 6. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE PARTICIPANTES EN GRUPOS FOCALES

I IDENTIFICACION DEL CLIENTE			
1.1 Sexo	Masculino [ ] Femenino [ ]		
1.2 Edad	<input type="text"/>	años	
1.3 Antigüedad del negocio	<input type="text"/>	años	
1.4 Localidad	<input type="text"/>		
1.5 Ciudad	<input type="text"/>		
1.6 Institución	<input type="text"/>		
1.7 Producto financiero	<input type="text"/>		
II PARTICIPACION DEL PROGRAMA			
2.1 Antigüedad en el programa	<input type="text"/>	meses	
2.2 Número de créditos recibidos	<input type="text"/>		
2.3 Participa en otros programas de crédito			
Si participa	[ ]		
No participa	[ ]		
III EXPECTATIVAS DE LA PARTICIPACION			
3.1 Indique cuáles fueron sus principales expectativas al participar de este programa de crédito			
	1	<input type="text"/>	
	2	<input type="text"/>	
	3	<input type="text"/>	
	4	<input type="text"/>	
	5	<input type="text"/>	
3.2 Estas expectativas ¿ han sido satisfechas?			
		Si, totalmente	Algo
	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	2	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	3	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	4	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	5	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.3 Desde el punto de vista como mujer ¿qué es lo que espera de este programa?			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
3.4 Estaría usted dispuesta a pagar algo más por el servicio si éste le ofrece mejorar sus expectativas?			
	Si estaría dispuesta	[ ]	
	Lo tendría que consultar	[ ]	¿ con quién?
	Mo estaría dispuesta	[ ]	
FIN DE LA ENTREVISTA			