

Francisco Leguizamón
Incae,
Alajuela, Costa Rica
francisco.leguizamon@incae.edu

Connie Jones

***Zobeida Moya y
Fundación Mujer****

***Zobeida Moya and
Fundación Mujer***

RESUMEN

En octubre de 2005 Zobeida Moya, directora ejecutiva de Fundación Mujer, y su junta directiva enfrentaban el desafío de decidir sobre la mejor forma de conducir a Fundación Mujer hacia el futuro, amalgamando las realidades –pasadas, presentes y futuras– de la organización para alcanzar nuevas metas y su visión del futuro.

Palabras clave: microfinanzas, microcrédito, organizaciones no gubernamentales, ONG, mujeres, fundación, entrenamiento, pequeñas y microempresas.

ABSTRACT

In October 2005 the Executive Director of Fundación Mujer, Zobeida Moya, and the Board of Directors were faced with the task of deciding how best to

Derechos reservados © Incae, 2007. Publicado con autorización del Incae. Prohibida la reproducción total o parcial sin el permiso escrito de los autores. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. Las personas interesadas en usar el caso pueden comunicarse directamente con los autores para adquirir los materiales adicionales de enseñanza disponibles.

* Este caso es una versión condensada del caso: “*Fundación Mujer: enfrentando la realidad*”. Fue preparado por Francisco Leguizamón, profesor titular del Incae. El caso original fue escrito por Connie Jones, investigadora, con la dirección de Francisco Leguizamón, ambos del Incae, y registrado en el sistema de casos del Incae con el código 28004 en mayo de 2006. Alajuela, Costa Rica. Marzo, 2007.

carry Fundación Mujer forward by joining the realities –past, present and future– of the organization to meet new goals and visions.

Key words: microfinance, microcredit, non-governmental organization, NGO, women, foundation, training, micro and small businesses.

1. INTRODUCCIÓN

En octubre de 2005 Zobeida Moya, directora ejecutiva de Fundación Mujer, estaba sentada en su escritorio, en Costa Rica, tratando de encargarse de los diferentes asuntos que exigían su atención. Mientras leía correos electrónicos y hablaba por el teléfono de su oficina, miró su celular que timbraba y al técnico de computación que arreglaba el servidor que, nuevamente, se había caído. Hizo una breve pausa y dijo: “La vida de una ONG difícilmente puede planificarse. Yo puedo despertar un día y repentinamente encontrarme en una situación caótica o crítica, como este problema con el servidor, por ejemplo. Debo averiguar a quién llamar y, mientras tanto, correr de aquí para allá tratando de cumplir con la logística y las exigencias diarias”.

Después de colgar el teléfono, Zobeida se puso a reflexionar. Fundación Mujer había nombrado recientemente una nueva junta directiva que estaba ansiosa de definir el “siguiente paso” para la organización. Zobeida había estado al frente de Fundación Mujer durante los ocho años anteriores, y esperaba que la nueva junta se convirtiera en una fuerza importante para redefinir la estrategia de la organización para el futuro. Aunque siempre había estado motivada y había sido eficiente, enfrentaba la dificultad de amalgamar las realidades –pasadas y presentes– de la organización para alcanzar nuevas metas y su visión del futuro. Ahora debería prepararse para la próxima reunión de la junta directiva a la cual le propondría en detalle su “plan estratégico para el período 2006-2010”.

1.1. Origen

Entre 1985 y 1988, el Fondo Internacional para la Educación Extraterritorial (*Overseas Education Fund International*, OEF) comenzó un programa piloto en Costa Rica que ofrecía asistencia técnica y capacitación a las mujeres rurales que trabajaban en los sectores agrícolas o alimentarios. La proporción de crédito y financiamiento era un aspecto secundario del programa en aquel momento, pues estaba concentrada principalmente en capacitación. La filosofía del programa era brindar educación y métodos técnicos de control para que las mujeres pudieran manejar mejor sus propias organizaciones. La mayor parte del personal de la OEF estaba conformada por expertos técnicos involucrados en el programa hasta su cierre en 1988.

Valiéndose de las instalaciones y facilidades restantes del programa de la OEF, varios miembros del personal empezaron a establecer la organización que se convertiría en Fundación Mujer. La organización se ubicaría en la ciudad capital de San José. Fundación Mujer, creada el 4 de julio de 1988, continuó ofreciendo capacitación como su metodología de participación para ayudar a las mujeres a realizar estudios de factibilidad (de una duración aproxi-

mada de 60 horas en total) para analizar si sus ideas emprendedoras resultarían rentables. Al final del estudio, se les permitía solicitar un crédito a aquellas que lograban superar la prueba. Ese fue un período de transición para la organización, pues pasó de proveer únicamente capacitación (1988-1989) a brindar capacitación y crédito (a comienzos de 1990).

El programa crediticio que el personal de Fundación Mujer desarrolló se llamó “Mujer Auto-Empleada” o MAE. Se ofrecían préstamos pequeños, sin ninguna garantía ni fianza, a mujeres que presentaban una actividad o un plan de negocios económicamente viable. En 1989 Fundación Mujer tenía cerca de 15 clientas y sólo dos o tres préstamos. Para 1990 contaba con 18 préstamos.

1.2. Las microfinanzas en Costa Rica

Fundación Mujer era una de las más de 20 instituciones microfinancieras que en 2005 eran miembros de la Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (Redcom). Estas instituciones atendían a más de 15.000 clientes y tenían alrededor de US\$ 40.000.000 en sus carteras. Entre los clientes, el 46% de los prestatarios eran mujeres y el 53% de las carteras se asignaba para labores en áreas rurales del país.

Las instituciones de microfinanzas en Costa Rica tenían un gran sector de micro, pequeñas y medianas empresas que atender y aproximadamente el 74% de las industrias eran empresas medianas y pequeñas. Al agregar microempresas al número, el total creció cerca de un 98%. Solamente el 2% de la industria costarricense era de gran escala.

Redcom había identificado cinco conjuntos de protagonistas que ofrecían servicios de microfinanzas en Costa Rica: 1) los bancos nacionales estatales y los bancos privados, 2) organizaciones no gubernamentales (ONG) que ofrecían servicios de microfinanzas, tales como Fundación Mujer, 3) cooperativas, 4) otras iniciativas gubernamentales y 5) prestamistas informales. Todos los protagonistas proporcionaban microcrédito a micro y pequeñas empresas. Los bancos estatales y privados ofrecían crédito principalmente a las medianas empresas.

1.3. El arribo de Zobeida Moya

La directora ejecutiva Zobeida Moya llegó a Fundación Mujer en 1992, poco después de que la institución recibiera un préstamo del BID. Zobeida creció en San Ramón, un pequeño pueblo en las afueras de San José. Siempre fue una buena alumna, motivada y apasionada por sus estudios. Originalmente quería estudiar medicina. No obstante, las limitaciones financieras la forzaron a estudiar administración con una especialidad en finanzas. Se interesaba en el mercado y la computación, así como en ayudar a otros.

Su primer trabajo fue en una pequeña compañía de distribución. Allí pasó cuatro años y se convirtió en la gerente de crédito. Ella reflexiona: “¡El trabajo ahí sí era fácil! Había directrices legales y estaba muy bien definido. Todo lo que yo tenía que hacer era ver el libro, ver que alguien debía dinero y llamar y cobrarlo”. Al nacer su hijo, Zobeida dejó ese trabajo.

Cuando decidió volver a laborar en 1992 obtuvo un trabajo en la Universidad Interamericana, en la Oficina de Cuentas por Pagar. Ella llevaba apenas cinco meses trabajando ahí cuando un colega le informó que una organización llamada Fundación Mujer buscaba a un analista de crédito. Desde entonces, y aproximadamente durante dos años (1992-1994), Zobeida trabajó como analista de crédito, pero desde esta posición hacía mucho más de lo que la descripción de su puesto establecía. Ella presentó casos de crédito al comité encargado de distribuir préstamos; desempeñó labores administrativas (todo en forma manual, pues no había computadoras en ese entonces); atendía clientes; administraba el dinero de los préstamos y calculaba los estados financieros de la institución.

En 1994 el administrador financiero de Fundación Mujer se fue y Zobeida aplicó para el puesto. Fue contratada. Su carga de trabajo se convirtió en lo que ya había estado haciendo, además de sus nuevos deberes en la administración financiera.

1.4. Expansión institucional

En 1995 *Care International*, una organización humanitaria global dedicada al alivio de la pobreza, se convirtió en el fiscalizador de un fondo de crédito llamado “Salvando a los Niños”. Luego de un intento frustrado de administración de estos fondos por parte de una cooperativa local, *Care* seleccionó a Fundación Mujer como entidad operadora. La cartera de fondos de aproximadamente ₡ 14.000.000¹ en aquel momento estaba dividida así: el 95% de los clientes eran mujeres y el 5% hombres.

2. CRISIS, CONFLICTOS Y DESAFÍOS

El año de 1997 marcó el inicio de un período complicado y difícil para el personal de Fundación Mujer, que se prolongó hasta el 2005.

2.1. La junta directiva

En 1997 la junta directiva decidió promover (extraoficialmente) a Zobeida como directora ejecutiva actuante para los siguientes tres años. Esos años representaron un período convulso para Fundación Mujer. No contaba con un director ejecutivo oficial y, además, los conflictos internos no cesaban. Aunque la mayoría de los miembros de la junta directiva querían continuar ofreciendo capacitación a las clientas de Fundación Mujer, las agencias donantes estaban convencidas de que la capacitación no era sostenible y deseaban que la institución se enfocara en dar crédito. Zobeida se encontraba entre la espada y la pared ante estos diferentes enfoques. Trabajaba en exceso y a su juicio no era bien remunerada.

¹ En diciembre de 1995, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ₡ 193.

Ella afirmó:

“Fue ahí cuando mi motivación y deseo de salir adelante realmente afloraron. Yo soy el tipo de persona que debe tomar decisiones. No me gusta ser ambivalente, tal vez por mi personalidad. En ese punto de mi carrera en Fundación Mujer, había alcanzado una posición que requería que tomara decisiones con rapidez, y así lo hice”.

Al mismo tiempo, quienes respaldaban el área de capacitación de Fundación Mujer comenzaron a mostrar tendencias feministas extremas. Continuaron apoyando la subcontratación de especialistas externos para impartir los programas de capacitación. Este enfoque causó problemas a los miembros de la junta directiva que defendían el programa crediticio y el crecimiento interno de Fundación Mujer. Además, el personal de capacitación comenzó a evidenciar conflictos con otros empleados. En aquel entonces el Instituto Mixto de Ayuda Social de Costa Rica comenzó un programa de capacitación llamado “Jefas de Hogar”, dirigido a mujeres de bajos ingresos, el cual coincidía en parte con los programas de capacitación de Fundación Mujer. Para limar las asperezas, Zobeida despidió a todos los especialistas en capacitación y canceló el programa en el 2000. El programa oficial de capacitación se congeló por el resto del año. Al comenzar el siguiente año, Fundación Mujer empezó a ofrecer capacitación en forma esporádica, pero no se convirtió en el enfoque de la institución sino hasta su restablecimiento oficial en el 2003.

A finales de 1990 Fundación Mujer no tenía un plan estratégico que describiera sus metas y su visión. Zobeida no contaba con orientación sobre cómo conducir ni organizar la institución. La junta le dijo que debía hacer un presupuesto, pero ella no tenía idea de cuáles eran, supuestamente, las verdaderas actividades de la fundación. En dos ocasiones anteriores, los directores habían intentado formular un plan estratégico. La primera vez, en 1994, el presidente de la junta directiva redactó un plan, sin consultar al resto del personal, ni a los administradores, y por supuesto sin incorporar retroalimentación. Ese plan no fue muy exitoso. La segunda vez, en 1996, el plan debía redactarse en conjunto con *Care* Costa Rica, pero la reunión de junta directiva programada fue boicoteada por todos los miembros con excepción de uno. Esto se debió a los celos existentes entre los miembros de la junta directiva y *Care*. La junta directiva nunca aprobó el borrador final del plan.

Internamente había una gran división entre los miembros de la junta. La primera razón era por cuestiones de género. Se cuestionaba repetidamente por qué la junta de Fundación Mujer era casi completamente masculina, cuando la Fundación prestaba servicios a mujeres.

En el 2000 la junta votó por elegir a dos clientas como miembros de la junta. Este cambio provocó nuevos roces. Las clientas elegidas para la junta no eran las mejor calificadas: habían sido nombradas por sus colegas por su popularidad y visibilidad. Si bien la idea de elegir a estas dos mujeres era darles una voz a los clientes de la fundación, eso no fue lo que realmente sucedió. Faltaron varios años de prueba y error para que Zobeida y la junta se dieran cuenta de la necesidad de crear un perfil de requerimientos para las mujeres nominadas, con el fin de seleccionar a las candidatas idóneas, quienes harían una diferencia para las clientas en Fundación Mujer. Estos requerimientos incluyeron la participación en actividades de la funda-

ción, la presencia de una visión emprendedora y una larga historia personal con la fundación, además de un historial financiero limpio ante la misma.

La junta se apartó de su vieja función de “figura materna” de la organización y empezó a desplegar una visión más amplia que la anterior. Aunque no se concentraba en las ganancias, al menos aceptaron la necesidad de ser sostenibles financieramente. Otro paso interesante para la junta fue que aprobó la moción para hacerse responsable ante una asamblea general. La asamblea estaría conformada por las 800 clientas de Fundación Mujer, lo cual significaba que la Junta pasó de ser una junta de directores a una junta administradora o asesora que tendría la obligación de responder ante los miembros de la asamblea. Esta organización era la que prevalecía en el 2005 (véase Anexo 1).

Las juntas sucesivas diferían en cuanto al alcance y el nivel de los conflictos internos. La tercera junta, nombrada en 2001, estaba rotundamente dividida entre aquellos que apoyaban un enfoque social para Fundación Mujer y quienes respaldaban uno financiero. La mayoría defendía la misión social. A menudo se formaban grupos pequeños que luchaban por sus propios deseos, sin tomar en cuenta los objetivos generales de Fundación Mujer. Los pensadores sociales no se preocupaban demasiado por el dinero, la cartera de la institución, ni la sostenibilidad financiera. Por otro lado, los miembros orientados a los aspectos financieros aducían que la organización debía ser autosuficiente para tener dinero antes de poder volver a prestarlo.

La cuarta junta, que entró en 2003, era de mentalidad muy económica: medía el impacto con números y promovía proyectos, créditos y préstamos que no involucraran mucho riesgo. Ellos sugirieron cambiar el perfil de clientes de la fundación, fomentando préstamos más grandes para negocios más grandes. Sabían que Fundación Mujer no sería autosostenible financieramente si no cambiaba su estructura crediticia y si no se expandía. Esa junta sugirió otorgar préstamos para pequeños negocios –no sólo micronegocios–, lo cual significaba que Fundación Mujer debía cambiar sus períodos de aplazamiento de préstamos y sus tasas de interés, planes de inversión y montos de crédito.

2.2. Las finanzas

En el 2000 el Banco Nacional (estatal) entró al mercado microfinanciero y se convirtió en competencia directa para Fundación Mujer con su programa “Mujeres en Banco de Desarrollo”. Se predijo que Fundación Mujer desaparecería, pues las clientas se irían al Banco Nacional. Zobeida consideró que era el momento oportuno para formar una alianza con el banco y de ese modo evitar la competencia. Sin embargo, a causa de nuevas dificultades entre miembros de la junta directiva ésta prohibió dicha alianza afirmando que representaría una traición a la organización y sencillamente la forzaría a retirarse del mercado microfinanciero costarricense más rápidamente. Ellos creían que, para permanecer en el mercado, Fundación Mujer debía actuar por su cuenta y defender sus clientes actuales.

Al final de 2000 Fundación Mujer tenía tal cantidad de créditos incobrables que iniciaron procesos de cobro judicial. Estos significaron complicadas transacciones legales, pero fue la única manera para que Fundación Mujer empezara a recuperar algunos de sus créditos.

Para 2002 las tasas de no repago de las clientas de Fundación Mujer habían alcanzado un punto suficientemente alto como para descalificar a la organización para recibir créditos externos. El presidente de la junta era el único que podía firmar los documentos del proceso judicial, y a menudo estaba viajando.

A finales de 2002, en noviembre, la crisis financiera se agravó en forma dramática. La demanda era tres veces mayor que el flujo de caja disponible en Fundación Mujer. Zobeida no quería rechazar clientas que necesitaban préstamos de fin de año para aumentar la producción y las ventas durante la temporada navideña. Entonces, se vio obligada a buscar fondos de emergencia. Visitó personalmente al presidente de la asociación ADRI, otra institución de microfinanciamiento costarricense, para pedir un préstamo a su nombre. Además de ser un colega en el sector microfinanciero de Costa Rica, el presidente era un amigo personal de Zobeida. Después de explicarle la difícil situación financiera que ella enfrentaba en Fundación Mujer, él estuvo de acuerdo en otorgarle un préstamo a corto plazo.

En diciembre de 2002 la fundación firmó su declaración hipotecaria como garantía por $\text{¢ } 14.000.000^2$, para repagarse en dos meses. Fundación Mujer apenas había terminado los trámites legales del préstamo cuando el período de gracia de dos meses expiró y la hipoteca debía volver a firmarse. Esta transacción ocasionó elevados costos financieros para la organización –aproximadamente el 4% del total del monto del préstamo–. A finales de 2003, Zobeida se dio cuenta de que Fundación Mujer se toparía con la misma escasez de capital en noviembre y no podría financiar la alta demanda de créditos. Para Zobeida, el costo de oportunidad de no ser capaz de atender a las clientas y satisfacer su demanda era más alto de lo que ella enfrentaría como consecuencia de visitar al presidente de ADRI otra vez. Zobeida volvió a acercarse a su colega y amigo en ADRI para solicitar otro préstamo a corto plazo. Esta vez, él le prestó a Zobeida $\text{¢ } 20.000.000^3$ por dos meses, cobrándole intereses pero basándose en la confianza, la amistad y la experiencia del año anterior como garantía. Sin embargo, el repago del préstamo de 2003, en febrero de 2004, produjo otro problema para Fundación Mujer, pues otro pago del préstamo vencía en la misma fecha.

2.3. La tecnología

En 1999 Zobeida decidió actualizar completamente el equipo de cómputo de Fundación Mujer, aprovechando el previsto error del milenio. La junta se animó a aceptar una enorme inversión en computadoras, un nuevo servidor, cables, máquinas y otros equipos para las oficinas de San José y Limón. Además, Zobeida fue contratada oficialmente como directora ejecutiva en 2000.

No obstante, este logro fue opacado rápidamente en 2001 cuando falló el nuevo servidor. Los datos de respaldo que el personal había recolectado estaban desactualizados y corruptos. Esto significaba que Fundación Mujer perdió la mayoría de sus expedientes y registros y su

² En diciembre de 2002, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = $\text{¢ } 376$.

³ En diciembre 2003, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = $\text{¢ } 416$.

sistema de crédito en línea. Más aún, había muy pocos fondos disponibles para pagar un nuevo sistema pues, tan sólo 2 años antes, se había hecho una fuerte inversión en equipo técnico.

Fundación Mujer finalmente decidió contratar en diciembre de 2001 una compañía para diseñar un software específico para la institución. El problema técnico se sumó a la presión interna ya existente. Nadie estaba en control y todos estaban molestos; las clientas estaban inconformes porque no podían tener acceso a su información crediticia fácilmente; los administradores estaban molestos porque debían hacer todos los cálculos y llevar los libros a mano; y la junta estaba preocupada por cómo financiar un nuevo sistema de cómputo. Sumando a todo lo anterior, Zobeida estaba preocupada porque los técnicos no entendían claramente la necesidad que Fundación Mujer tenía por el software, y los técnicos estaban frustrados tratando de trabajar con una ONG que no comprendía las complejidades de la programación de computadoras. El proceso de comprar y comenzar a utilizar un software especialmente diseñado para actualizar su sistema administrativo se extendió hasta 2005.

2.4. La realidad de las clientas

Desde sus primeros días Fundación Mujer había prestado servicios a una de las comunidades más marginadas en Costa Rica: las mujeres pobres que eran ignoradas por las instituciones tradicionales y formales. Las clientas, mujeres costarricenses e inmigrantes, solían provenir de los vecindarios más pobres y tenían bajos niveles de educación. Muchas tenían familias grandes que cuidar y sufrían problemas de salud debido a condiciones sanitarias deficientes y la inaccesibilidad a los servicios de salud. Además, algunas eran víctimas de violencia doméstica. Muchas eran mujeres que, antes de acudir a Fundación Mujer, tenían pocas oportunidades de ser miembros productivos de la sociedad.

Fundación Mujer distribuyó dinero de préstamos a sus clientas en microcréditos y luego cobraba. Sin embargo, la realidad de la vida diaria de muchas de las clientas de Fundación Mujer hacía de esta simple obligación algo muy complicado. Si bien era sencillo para la fundación decirles a sus clientas que el pago debía cancelarse el primer día del mes, la institución no podía evitar situaciones imprevistas que frecuentemente afectaban la vida de sus clientas, como un niño que se enfermara y necesitara atención médica, o quizás episodios de violencia doméstica que impedía que la mujer trabajara tiempo completo en su micronegocio, o un vecino que llegara a pedirle un pequeño préstamo para comprar alimentos o suministros escolares.

Estos contratietempos, o realidades, eran constantes tanto en la vida de las mujeres como para el personal de Fundación Mujer. No obstante, fue precisamente la capacidad y el deseo de la fundación de atender a esas mujeres lo que le garantizó el éxito. Una clienta, Grace, comentó: “Gracias a Fundación Mujer tengo mi propio negocio. Soy exitosa, y estoy orgullosa de ser parte de esa institución. La Fundación Mujer me ayudó a ampliar mi casa, donde tengo mi negocio, y a comprar un vehículo”. Jeannette Mena, miembro de la junta y clienta, afirmó, “En la Fundación Mujer todas somos mujeres empresarias. No tenemos que decir que somos mujeres microempresarias, sólo que somos mujeres y tenemos un negocio”.

3. EL RESURGIMIENTO: 2005

A pesar de los problemas que Zobeida había enfrentado desde 1997, en 2005 un poco de luz empezó a asomarse al final del túnel para Fundación Mujer. En muchos sentidos, Zobeida había dado comienzo a muchas iniciativas que acabaron siendo los primeros pasos positivos de la organización en una trayectoria nueva hacia el futuro. La nueva junta puso mucho énfasis en su responsabilidad de responder a la asamblea de clientes. Tal como reflexiona Carlos Salas: “La Fundación Mujer ha sido bastante exitosa en convertir a sus clientas en asociadas formando la asamblea. Ese ha sido un importante logro cualitativo para la organización”.

3.1. Mercadeo

Fundación Mujer había lanzado una nueva iniciativa de mercadeo promovida por Zobeida. Ella contrató a Johnny Mejías como director de comunicaciones en 2003, con el propósito de difundir los servicios de Fundación Mujer y fortalecer su programa de capacitación. Johnny organizó varios comerciales y cortos promocionales en cuatro programas nacionales de radio y dos programas nacionales de televisión. De esa forma, la fundación pudo alcanzar zonas no atendidas en el país y recibió nuevas clientas. Cada vez que aparecían los comerciales de Fundación Mujer, la institución recibía numerosas llamadas y solicitudes de información en sus oficinas. No obstante ese empuje, Zobeida sintió que Fundación Mujer todavía no había comunicado su mensaje al país. Ella explicó: “Por ejemplo: la Fundación Mujer fue la primera ONG en dar tarjetas de débito a sus clientas con cuentas en el Banco Nacional, pero nadie conoce ese programa. La imagen es muy importante para mí. Pero, ¿cómo vamos a presentarnos y mostrar nuestra imagen institucional?”

3.2. Capacitación

Aunque la capacitación había continuado esporádicamente desde 2001, a finales de 2003 Zobeida restauró oficialmente el programa de capacitación en Fundación Mujer para celebrar su décimo quinto aniversario. Esa fue una manera de motivar mayor participación de las clientas. En 2004 Zobeida inició el programa del premio a la microempresaria del año –el único de su tipo en Costa Rica–. Este premio era una distinción anual a la clienta que más participara en eventos, interactuara bien con la organización y ofreciera retroalimentación.

El nuevo programa de capacitación formal estaba dividido 50-50 entre capacitación de negocios y eventos sociales. Los seminarios de negocios incluían temas como: patentes, trámites legales, contabilidad y cómo arrancar un negocio. Las actividades sociales para las mujeres incluían programas culturales, eventos artísticos, presentaciones, charlas y demostraciones sobre temas como artesanía y cosmetología. En 2005 Fundación Mujer comenzó a llevar estos programas de capacitación en negocios y capacitación social a las comunidades locales, patrocinando eventos en municipalidades o salas de conferencias en todo el país. Cada día de la madre, día internacional de la mujer y Navidad, la organización celebraba eventos especiales para sus clientas. Finalmente, las clientas nuevas comenzaron a recibir cuentas de correo elec-

trónico y Fundación Mujer proporcionó la capacitación y el acceso a computadoras para que resultaran útiles.

Zobeida comentó:

“Nuestros programas de capacitación son la parte humana de Fundación Mujer. Una mujer saludable es una mujer productiva. Mi trabajo consiste en asegurar espacios sociales y artísticos para estas mujeres trabajadoras, que muchas veces también son madres. Si una mujer puede ir a un cajero automático y sacar dinero de su préstamo por sí sola en forma electrónica, eso es un éxito para mí. Si ella puede revisar su correo electrónico y buscar información sobre el mercado en internet, eso también es un éxito”.

3.3. Flujo financiero

A inicios de 2005 Pronamype aprobó un préstamo por ¢ 30.000.000⁴. Este préstamo brindó el colchón que Fundación Mujer precisaba. Ahora tenía el flujo de caja necesario para seguir dando créditos a sus clientas, aunque los términos del préstamo no eran tan favorables para ellas. Si bien la tasa de interés era más baja (22%), Pronamype tenía un estricto conjunto de directrices en cuanto a los requerimientos, las garantías y el papeleo que las mujeres tendrían que completar antes de recibir el préstamo. Básicamente imponía regulaciones formales a vendedoras y comercios informales.

En noviembre de 2004 Fundación Mujer había iniciado negociaciones con un banco privado por primera vez en su historia. Esas negociaciones con el Banco Interfin fueron el resultado de una llamada que Zobeida había hecho a un colega que trabajaba ahí para recibir asesoría para una clienta de Fundación Mujer que tenía problemas con un préstamo personal. Mientras consultaba eso por teléfono, Zobeida preguntó si Interfin daba créditos a ONG. Al recibir una respuesta afirmativa, Zobeida comenzó a discutir un posible préstamo por ¢ 50.000.000. En marzo de 2005 el Banco Interfin aprobó ¢ 30.000.000 para un primer préstamo de prueba. Este era un crédito revolvente hasta enero de 2006, con una tasa de interés del 6% sobre la tasa básica. Este préstamo otorgaba mucha credibilidad a la cartera de Fundación Mujer, ya que era el primer préstamo del sector privado. La relación entre las instituciones era profesional. Sin embargo, Zobeida mencionó que:

“Somos la primera ONG con la cual Interfin ha trabajado. Por eso, creo que todo este proceso es un poco diferente para ellos. Pienso que, en el futuro, tendríamos que hacer un análisis real de costo-beneficio para ver si sus condiciones ameritan sacar otro préstamo. Yo sólo puedo dar créditos de Interfin a las mujeres que yo sé que van a pagar a tiempo, pues todos los meses debo estar segura de que le pueda pagar a Interfin”.

Aunque un intento de alianza con el Banco Nacional en 2004 fracasó debido a la falta de seguimiento por parte del personal de Zobeida y a una serie de malas negociaciones, Zobeida

⁴ A inicios de 2005, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ¢ 463.

se aproximó al banco nuevamente en julio de 2005 para iniciar una nueva ronda de negociaciones para una alianza formal y un préstamo por ₡ 200.000.000.

Finalmente, en septiembre de 2005 Fundación Mujer comenzó a analizar una posible alianza (y posibilidades de crédito) con la agencia internacional holandesa, *Oikocredit*. En octubre, *Oikocredit* aprobó un préstamo por ₡ 125.000.000, a dividirse entre costos administrativos y préstamos en la Gran Área Metropolitana de San José y en Limón. Se designaron ₡ 10.000.000 para construir una nueva área de capacitación en Fundación Mujer. El nuevo salón abrió la primera semana de noviembre y podía albergar entre 50 y 75 mujeres. Otros ₡ 15.000.000 fueron destinados a la compra de tres vehículos nuevos. El monto restante (₡ 100.000.000) era para crédito. En cuestión de semanas Fundación Mujer ya había dispersado el crédito para satisfacer la demanda pico de noviembre.

3.4. Expansión

En 2005 Fundación Mujer reconoció una demanda creciente de servicios en la región noroeste del país, en Guanacaste. Para satisfacer la demanda, la fundación firmó un acuerdo con Cenprodeca, el Centro de Promoción y Desarrollo Campesino. Fundación Mujer no tenía los recursos para abrir otra sucursal y Cenprodeca tenía las redes y los contactos necesarios. El acuerdo estipulaba que Fundación Mujer proveería seis meses de soporte logístico, operativo y administrativo hasta que el personal de la oficina de Cenprodeca estuviera capacitado.

Empero, la transición realmente no fue tan fluida como se esperaba y la naturaleza de la alianza con Cenprodeca cambió ligeramente. Para noviembre de 2005 la relación fue caracterizada como una “alianza de crédito” por parte de Marvin López, director de Cenprodeca. Esto significaba que Cenprodeca promocionaba los servicios crediticios y hacía una primera selección entre las mujeres elegibles de la región de Guanacaste que estaban interesadas en recibir un préstamo. Luego, Fundación Mujer, después de aprobar a la candidata, le daba el crédito solicitado. Para ese momento, Fundación Mujer había otorgado solamente tres créditos a través de Cenprodeca y había expresado su interés en hacer que la organización ofreciera directamente el seguimiento con las mujeres. Zobeida encontró que la administración de Cenprodeca era otro de los programas importantes que exigía su tiempo y concentración.

3.5. Alianza

En marzo de 2005 Fundación Mujer entró en una alianza formal y estructurada con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia de las Naciones Unidas dedicada a promover la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionales. La OIT había desarrollado un programa piloto de tres meses en Limón para mujeres y niñas que habían sido explotadas sexualmente, como una forma de reintegrarlas a la sociedad y estimular actividades productivas. La OIT escogió a Fundación Mujer como su contraparte para ofrecer capacitación para nuevas ideas de negocios y para administrar las donaciones financieras que servirían como recursos para las mujeres. Un tercer socio, el centro religioso Rahab, fue elegido para ofrecer orientación psicológica y guía espiritual. La idea del proyecto era trabajar con las

mujeres para convertirlas en mujeres empresarias, quienes ya no necesitarían valerse de la explotación sexual para generar ingresos.

A los pocos días de haber iniciado el programa Fundación Mujer encontró una serie de obstáculos considerables. Primero, la población meta era diferente y más difícil que cualquiera con la que Fundación Mujer había trabajado anteriormente. Eran extremadamente pobres y, además, muchas apenas tenían algo de educación, su autoestima era muy baja y sufrían de problemas de adicción a las drogas y salud deteriorada. Fundación Mujer se dio cuenta rápidamente que sería muy complicado cambiar sus mentalidades. Incluso, si eso se lograra, otros factores como el ambiente, la vida hogareña, la familia y la comunidad probablemente permanecerían iguales.

Asimismo, aunque el proyecto fue diseñado originalmente para 10 mujeres de alto riesgo que fueron seleccionadas por Rahab y la OIT, el número aumentó a 14. Las mujeres tenían entre 18 y 40 años.

La primera fase del programa operó de abril a septiembre de 2005, con un presupuesto de aproximadamente US\$ 5.000. La OIT proporcionó US\$ 2.300 (¢ 1.071.800) para cubrir los gastos de coordinación, los talleres de capacitación, los recesos, el transporte y los materiales. Fundación Mujer contribuyó con ¢ 1.250.000⁵ para costos administrativos, transporte y sesiones de capacitación. Durante esa fase, Fundación Mujer ofreció sesiones de capacitación y materiales básicos para las mujeres. El centro Rahab brindaba orientación.

Las mujeres involucradas en el programa debían decidir qué tipo de negocios deseaban realizar. Luego de las consultorías y la capacitación, las mujeres se dividieron en dos sectores económicos principales: venta de ropa y venta de comida.

Las actividades iniciales para el programa piloto tardaron más de lo que se esperaba. Por eso, en agosto de 2005 Fundación Mujer y la OIT aprobaron un *addendum* para la segunda fase del programa. En este momento, la OIT decidió cambiar el tercer socio: ya no sería el centro Rahab, sino la Universidad de Costa Rica, una de las principales universidades públicas de este país, que proporcionaría la orientación psicológica. Esto se debió a que la afiliación religiosa de Rahab había causado muchos problemas entre las participantes.

La segunda fase del programa fue programada para empezar en septiembre de 2005 y extenderse al menos seis meses. En esta fase la OIT dio ¢ 2.293.500⁶ para coordinación, seminarios de capacitación, recesos, transporte, materiales y un taller de cierre. Fundación Mujer contribuyó con ¢ 1.900.000 para visitas de campo a los negocios de las mujeres, el taller de cierre, la documentación de las historias personales de las mujeres, la preparación de un documento de retroalimentación para la OIT y el transporte.

Este proyecto era algo completamente diferente para Fundación Mujer por tres razones primordiales. En primer lugar, la fundación no manejaba normalmente el dinero de donaciones. En segundo lugar, tal y como se mencionó, las mujeres meta para el proyecto eran muy dife-

⁵ En marzo de 2005, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ¢ 466.

⁶ En septiembre 2005, la tasa de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de US\$ 1 = ¢ 484.

rentes de aquellas con quienes la fundación tenía experiencia. Como explica la oficial de crédito y capacitación, Teresa: “El proyecto es parte de un largo proceso; es un bonito sueño”. No obstante las valerosas metas del programa, Fundación Mujer había aprendido mucho trabajando en el proyecto piloto fundamentalmente y entendió que no se trataba de una tarea sencilla. En tercer lugar, Fundación Mujer reconoció rápidamente que no todo el dinero designado para costos de arranque de los negocios nuevos podía distribuirse de una sola vez, en una suma global, pues la tentación de gastar todo el dinero en el consumo diario y las necesidades básicas era demasiado grande. Muchas de las mujeres gastaron su crédito en artículos personales, en lugar de invertirlo en artículos para su nuevo negocio. Además, los perfiles de las mujeres debían examinarse más de cerca. Por ejemplo, varias de las mujeres que fueron aceptadas al programa no sabían escribir y se suponía que la fundación les ofrecería capacitación sobre cómo llevar libros de contabilidad. El tipo de capacitación que ellas necesitaban y el tipo de capacitación que la fundación estaba preparada a proveer eran muy diferentes.

4. EL FUTURO

¿Acaso las lecciones aprendidas a lo largo de los años había dado a Fundación Mujer una herramienta útil para su estrategia futura? ¿Cómo conseguiría Zobeida todas las cosas que la institución requería? ¿Cómo conduciría la nueva junta directiva a la organización? ¿Cuál era el panorama global? ¿Cómo concordarían las realidades de la organización con sus necesidades del futuro? Mientras meditaba sobre las respuestas a estas difíciles preguntas y observaba la trayectoria financiera de la fundación (véase anexo 2), repasaba los enunciados de visión y misión institucionales. Concluyó: “La vida continúa y tenemos que atender la demanda. No queremos que las clientas se vayan a otras instituciones”. ...“Soñar nos permite expandir nuestras fronteras, no limitemos nuestra imaginación”. ...Luego su mirada se posó en un pequeño cuadro en el que se consignaba la misión y visión de Fundación Mujer.

Misión

Contribuir con el desarrollo integral de las mujeres, apoyando las actividades productivas, organizacionales y sociales que les permitan mejorar su calidad de vida

Visión

Ser la organización líder, formal y autosostenible en servicios financieros y no financieros para las mujeres empresarias

Francisco Leguizamón es profesor titular de la Facultad de INCAE. Es Doctor en Dirección de Empresas del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE; tiene una Maestría en Administración de Empresas en el INCAE y es Licenciado en Ciencias Económicas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá. Ha escrito libros y artículos, y además de su experiencia académica ha sido consultor para organismos internacionales. Actualmente es profesor en los programas residenciales y de seminarios ejecutivos del Instituto en las áreas de: Toma de Decisiones, Comportamiento Organizacional, Negociación y Gerencia de Organizaciones Sociales.

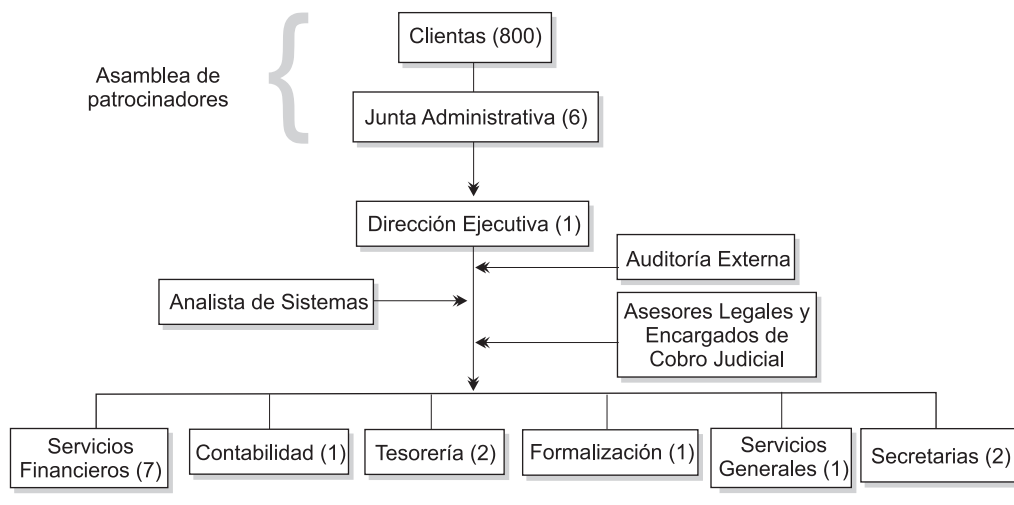
Connie Jones posee un título de Master of Art en Latin American Studies del Elliott School of International Affairs de la Universidad George Washington. Ha participado, con diversos miembros de la Facultad del INCAE en la investigación y escritura de varios casos de estudio relacionados con el desarrollo sostenible.

Recibido: 01/04/07

Aceptado: 12/04/07

Anexo 1

Organigrama de Fundación Mujer, 2005.



Anexo 2
Fundación Mujer
Estados financieros 2000-2004.

Fundación Mujer (2000-2004)					
	Diciembre 2000	Diciembre 2001	Diciembre 2002	Diciembre 2003	Diciembre 2004
Activos					
Activo circulante	470.444.667,42	458.530.736,44	451.872.690,76	426.125.242,11	362.265.551,88
Inversiones temporales.					
Entidades financieras del país	1.080.796,21	10.127.662,35	-	14.314.737,52	16.538.108,06
Cartera de crédito	317.262.554,63	337.683.524,31	-	388.217.983,70	312.619.777,09
Otras	152.101.316,58	110.719.549,78	-	23.592.520,89	33.107.666,73
Activo fijo	29.309.329,58	28.545.505,74		32.741.102,40	34.136.890,35
Otros activos	391.044,23	7.261.366,50	5.377.973,16	3.727.647,54	638.418,06
Total activo	500.145.041,23	494.337.608,68	486.791.153,58	462.593.992,05	397.040.860,29
Pasivos	276.716.259,15	201.196.152,15	185.471.227,00	115.516.718,90	90.135.045,10
Pasivo circulante	173.629.178,22	96.258.858,90	82.657.298,34	40.177.735,42	14.796.061,61
Pasivo largo plazo	103.087.080,93	104.937.293,25	102.813.928,66	75.338.983,48	75.338.983,49
Patrimonio	223.428.782,08	293.141.456,53	301.319.926,58	347.077.273,15	306.905.815,19
Total Pasivo + Patrimonio	500.145.041,23	494.337.608,68	486.791.153,58	462.593.992,05	397.040.860,29
Ingresos					
Ingresos financieros	59.008.986,55	96.943.821,98	69.141.229,68	94.556.762,43	93.096.642,47
Otros ingresos financieros	17.692.638,07	7.514.768,62	7.300.972,44	38.345.200,27	12.517.145,49
Ingresos extraordinarios	-	1.431.781,01	2.002.776,94	718.500,01	-
Total de ingresos	76.701.624,62	105.890.371,61	78.444.979,06	133.620.462,71	105.613.787,96
Gastos					
Gastos financieros	6.498.230,95	6.080.866,42	5.256.919,81	4.507.334,58	2.292.188,59
Gastos por incobrabilidad	2.158.769,54	14.482.919,90	4.116.953,72	4.145.018,74	3.752.892,30
Gastos operativos diversos	9.224.110,98	15.709.598,87	17.970.443,73	29.737.520,55	38.647.269,73
Gastos administrativos y generales	26.872.987,84	24.964.535,61	26.500.878,41	33.379.085,64	31.508.907,14
Costos de proyectos	17.265.199,17	15.846.672,23	16.421.313,79	24.393.252,36	26.121.765,12
Márgenes financieros	3.538.536,38	-	-	-	-
Total de gastos	65.557.834,86	77.084.593,03	70.266.509,46	96.162.211,87	102.323.022,88
Resultado del período	11.143.789,76	28.805.778,58	8.178.469,60	37.458.250,84	3.290.765,08

(Continúa...)

Anexo 2 (...continuación)
Fundación Mujer
Principales entradas financieras 1992-2005.

Año	Monto (CR colones-redondeado)	Organización financiera	¿Crédito?
1992	¢ 97.000.000	BID	Parcialmente, ¢ 84.500.000 deben pagarse
1995	¢ 14.000.000	<i>Care International</i>	No
2002	¢ 14.000.000	Asociación ADRI	Sí
2003	¢ 20.000.000	Asociación ADRI	Sí
2005	¢ 30.000.000	Pronamype	Sí
2005	¢ 1.071.800	OIT	No
2005	¢ 30.000.000	Banco Interfin	Sí
2005	¢ 2.293.500	OIT	No
2005	¢ 125.000.000	<i>Oikocredit</i>	En proceso (será crédito cuando se firme)
2005	¢ 250.000.000	Banco Nacional	En proceso (sería crédito si se aprueba)