



# **PLAN DE ACCION DE LA CUMBRE DE MICROREDITO PAI CRECER - BOLIVIA**

[roxanamercado@crecer.org.bo](mailto:roxanamercado@crecer.org.bo)

# Algunos datos sobre Bolivia



**Fuente INE.**

- Tamaño: 1.1 MM de Kms<sup>2</sup>.
- 9 Departamentos
- Población: 8.274.325 habitantes
- Densidad: 6.7 h/km<sup>2</sup>
  - 50.16 % mujeres
  - 49.84% hombres
- Población:
  - Rural: 38%; 62% Urbana
- PEA: 3'131813
  - Mujeres 1'250.581
  - Hombres 1'881.23
  - PIB per cápita anual: 933 dólares.
  - PIB per cápita mensual: 77.75 dólares.
- Tasa de natalidad: 32.3x mil.
- Tasa de mortalidad: 9.1x mil.





**Somos diversos en ecosistemas y culturas. Estamos pobres, no somos pobres...**

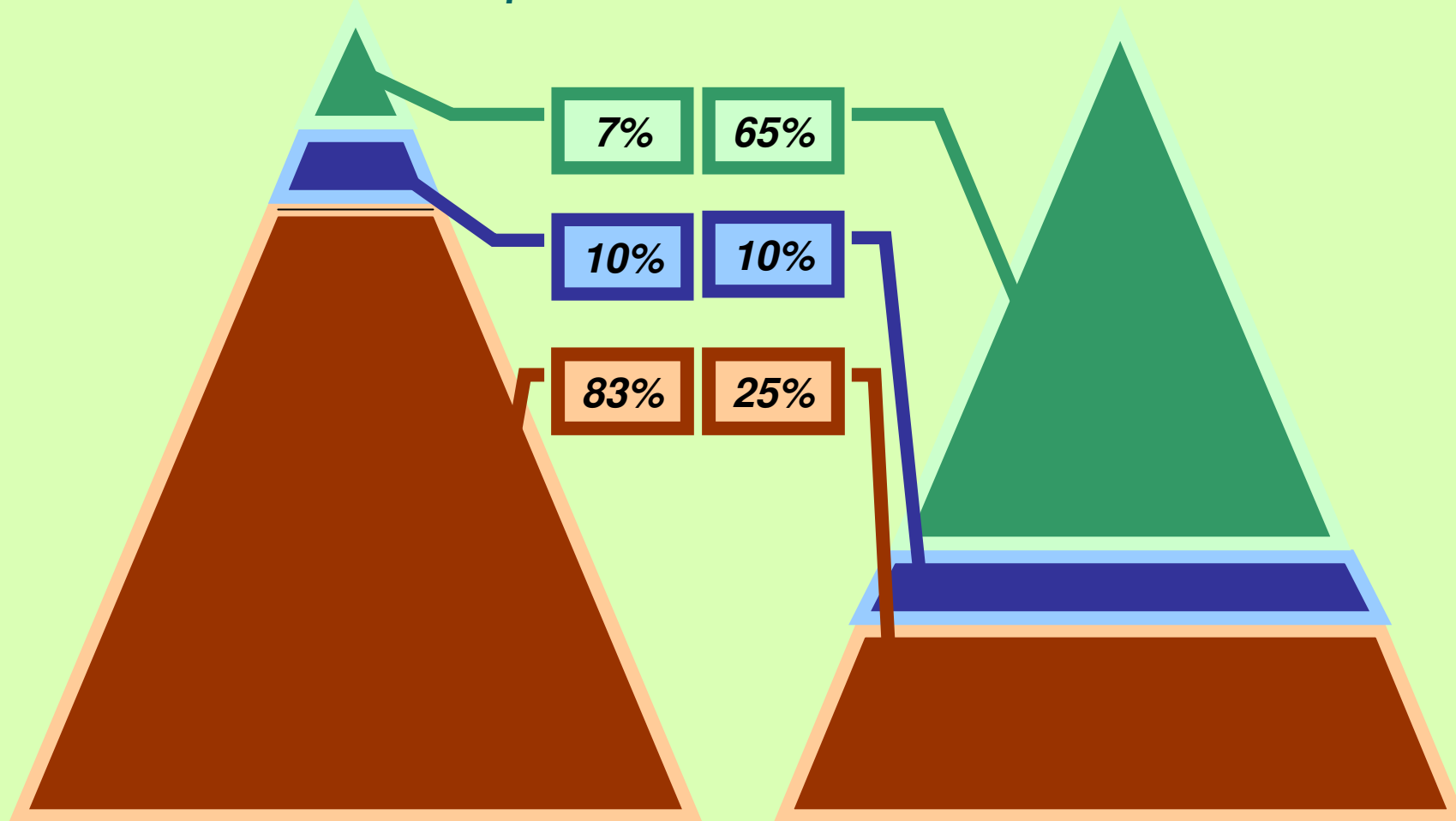




# Dónde y cómo trabajamos los bolivianos

Estructura de Empleo

Generación del PIB



Micro



Pymes



Grandes

**Tipo de entidades, cartera y número de clientes del sistema financiero boliviano al 31/12/04**

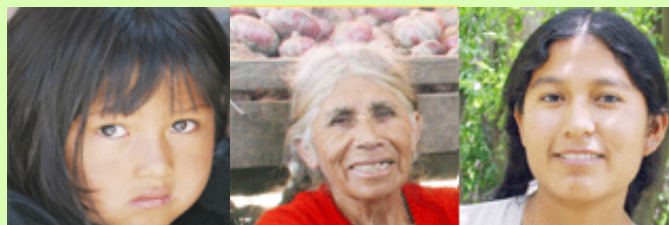
	<b>Saldo MM US\$</b>	<b>Saldo %</b>	<b>Nº Clientes</b>	<b>Nº Clientes %</b>
<b>Banca Privada Nacional (12)</b>	<b>2.311</b>	<b>70,9 %</b>	<b>135.161</b>	<b>20,3 %</b>
<b>Mutuales (4)</b>	<b>276</b>	<b>8,5 %</b>	<b>24.492</b>	<b>3,7 %</b>
<b>FFP's (6) 2 Bancos</b>	<b>425</b>	<b>11,7 %</b>	<b>225.593</b>	<b>38,0 %</b>
<b>Cooperativas (21)</b>	<b>210</b>	<b>6,4 %</b>	<b>59.140</b>	<b>8,9 %</b>
<b>ONG's (14)</b>	<b>82</b>	<b>2,5 %</b>	<b>194.399</b>	<b>29,2 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.260</b>	<b>100,00 %</b>	<b>665.785</b>	<b>100,00 %</b>

crecer

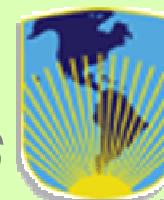


Crédito con  
Educación Rural

*por una vida mejor*



*Premio Interamericano a la  
Excelencia en Microfinanzas*



**BID**



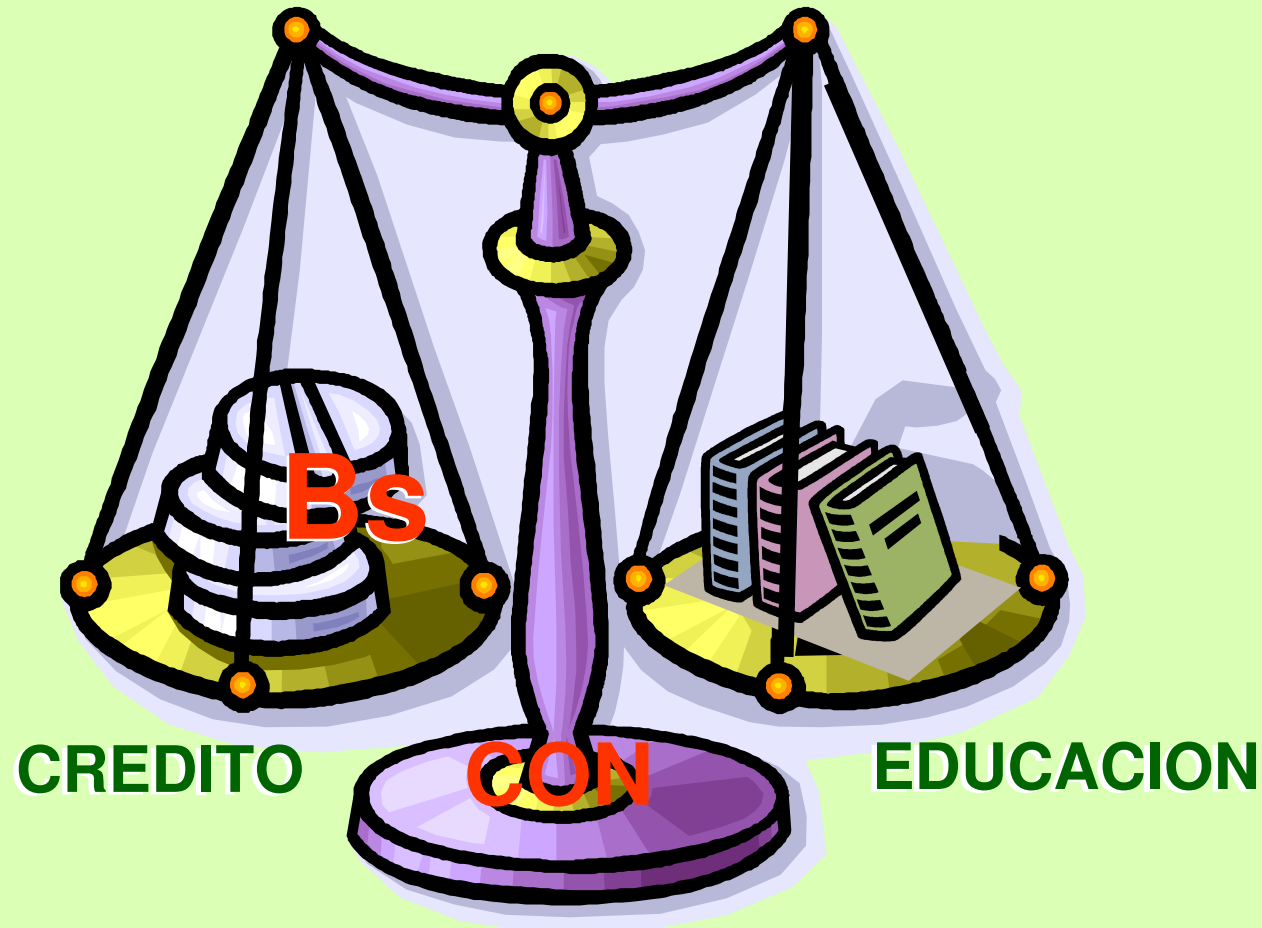
## Quiénes somos ... ?



**CRECER es una Asociación Civil Boliviana sin fines de lucro fundada en Octubre de 1985 con la contribución de Freedom from Hunger. Desde el año 2000 nos hemos consolidado como una entidad totalmente nacional.**

***Somos 255 bolivianos y bolivianas trabajando hombro a hombro por un país mejor***

## Nuestro producto



**Mediante: Asociaciones Comunales (Bancos Comunales) basados en garantía solidaria y mancomunada. Servimos ahora a casi 76.003 mujeres en todo el país, con una cartera de casi 11 MM de \$us y una mora de 0.3%**

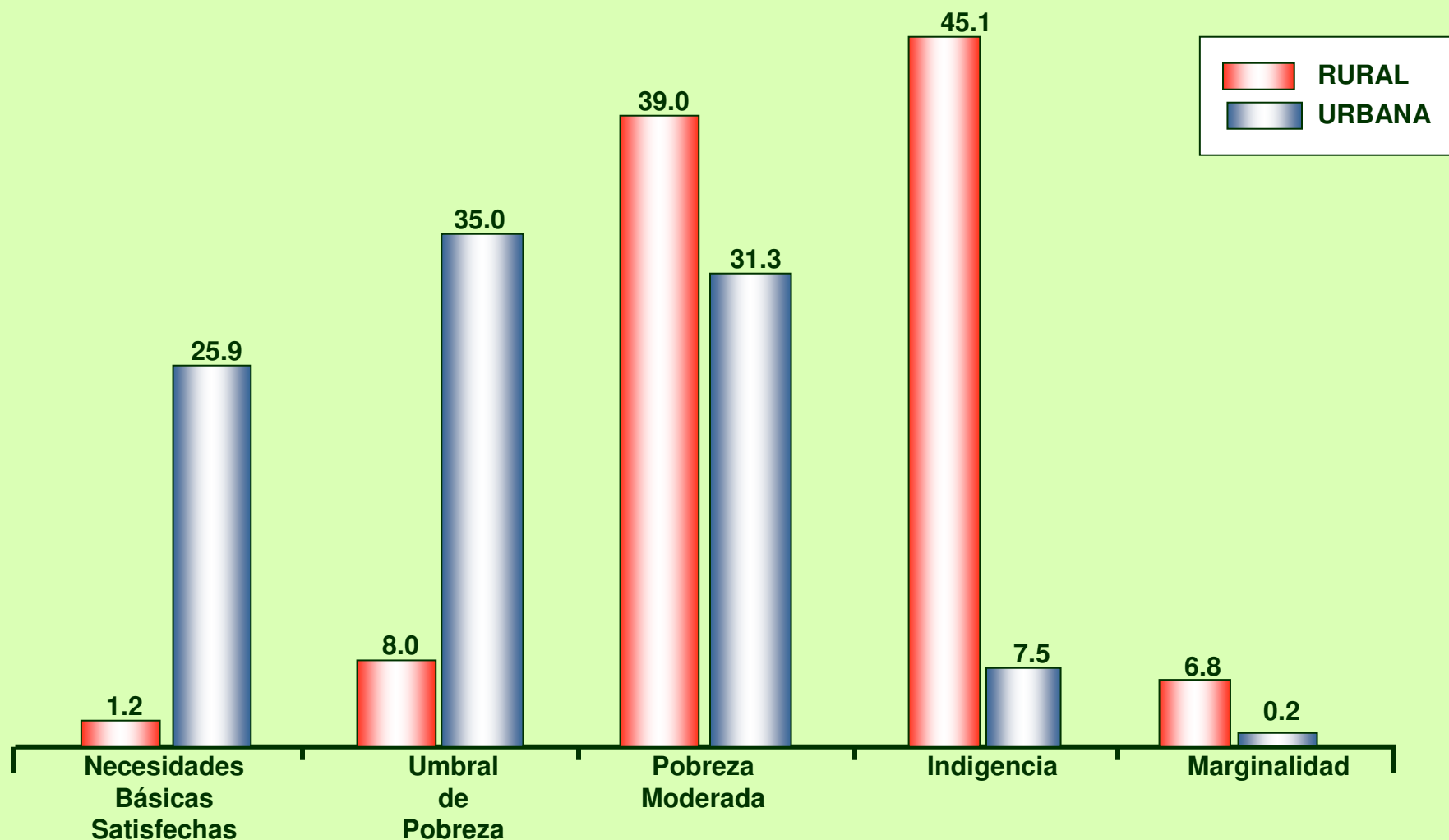




# **HACIA LAS METAS DEL PLAN DE ACCION DE LA CUMBRE DE MICROCREDITO**

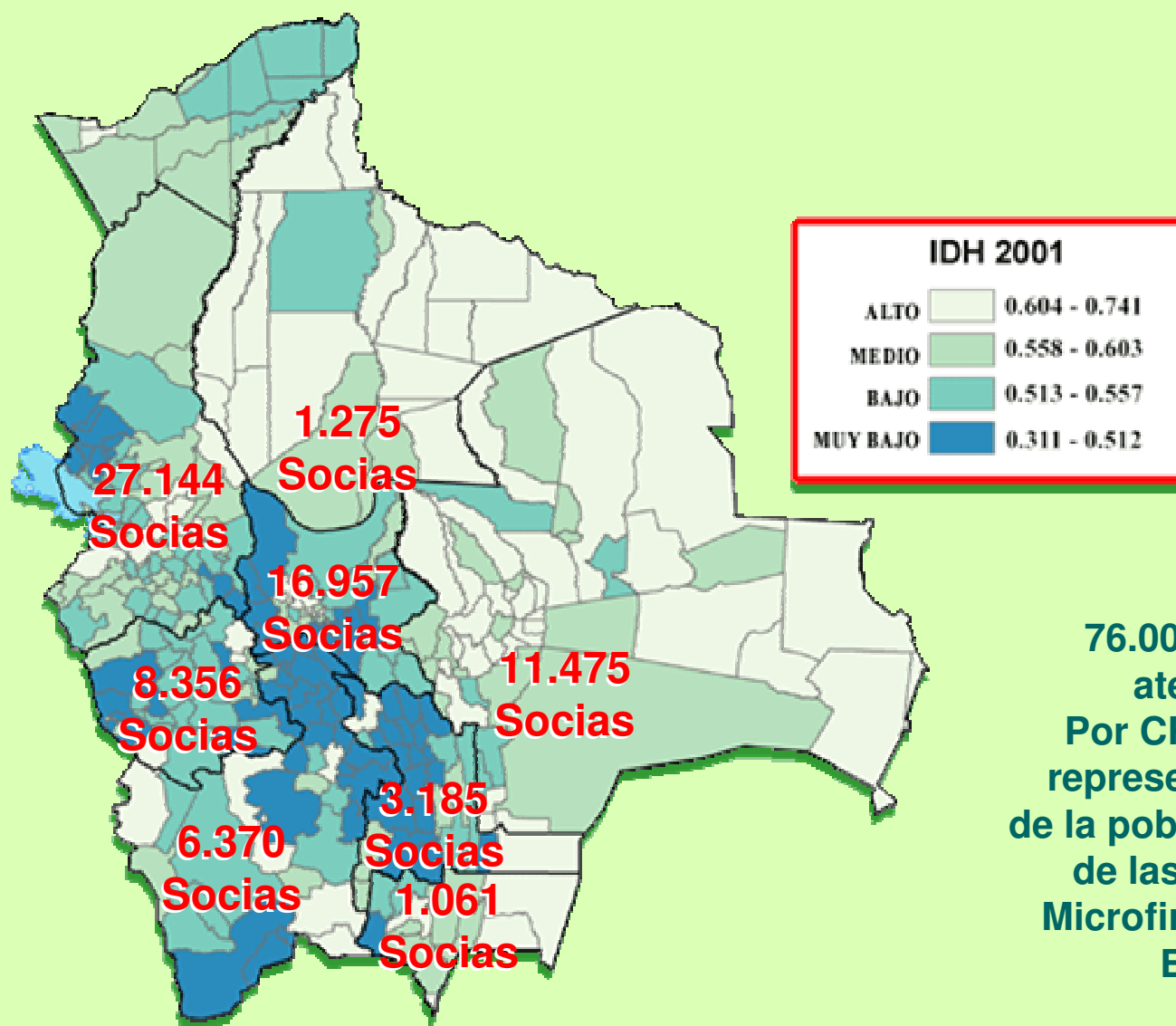
**“Alcanzar a las Familias  
mas Pobres”**

## La pobreza rural y urbana en Bolivia



CUADRO COMPARATIVO DE LA POBLACION RURAL Y URBANA POR GRUPOS DE SATISFACCION DE NECESIDADES BASICAS

# Indice de Desarrollo Humano de Bolivia vs Cobertura de CRECER



76.003 mujeres  
atendidas  
Por CRECER que  
representan el 13%  
de la población usuaria  
de las entidades  
Microfinancieras de  
Bolivia



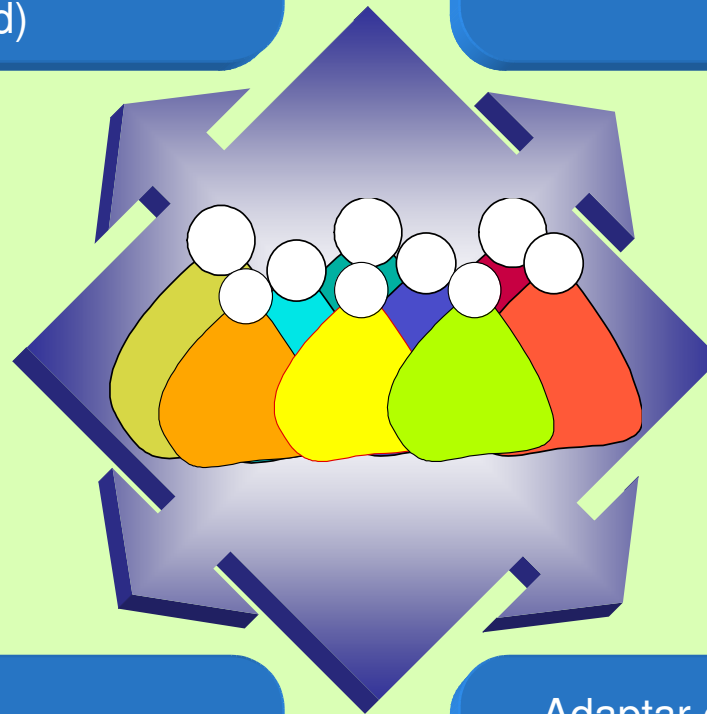
## *Nuestra evolución en el quinquenio*

<b>NUESTRA COBERTURA</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Total préstamos activos</b>	<b>30.989</b>	<b>40.142</b>	<b>44.830</b>	<b>56.800</b>	<b>76.003</b>
<b>La Paz</b>	<b>13.733</b>	<b>16.045</b>	<b>17.137</b>	<b>22.150</b>	<b>27.144</b>
<b>Oruro</b>	<b>5.484</b>	<b>6.335</b>	<b>5.720</b>	<b>6.750</b>	<b>8.536</b>
<b>Cochabamba</b>	<b>9.069</b>	<b>12.519</b>	<b>12.722</b>	<b>13.998</b>	<b>16.957</b>
<b>Chuquisaca</b>	<b>2.703</b>	<b>5.243</b>	<b>2.403</b>	<b>3.970</b>	<b>4.246</b>
<b>Potosí</b>			<b>3.239</b>	<b>4.200</b>	<b>5.308</b>
<b>Santa Cruz</b>			<b>3.612</b>	<b>5.032</b>	<b>11.475</b>
<b>Tarija</b>					<b>1.061</b>
<b>Beni</b>					<b>1.275</b>

# Los retos para alcanzar a los mas pobres

El Subsidio cruzado: la transferencia de beneficios entre los que pueden más y los más excluidos. ( 40% de las clientes en el área periurbana, que representa el 60% de la cartera, subsidia el 60% de la población mas pobre del área rural de baja, alta y extrema dificultad)

Abaratar costos brindando un producto integrado: Oficiales de crédito y educación, entrenados suficientemente para entregar ambos productos, inversión importante en la capacitación del personal.



Integrar claramente crédito y ahorro en una dinámica concurrente, en la que las clientas administran un proceso crediticio interno que les proporciona ganancias efectivas.

Adaptar el producto a las condiciones económicas y culturales de las clientas: Proceso crediticio adecuado a los ritmos de sus actividades económicas, en su idioma y en su comunidad.



# **HACIA LAS METAS DEL PLAN DE ACCION DE LA CUMBRE DE MICROCREDITO**

**“Alcanzar y habilitar a las  
mujeres”**



## *Nuestra Misión*



Proporcionamos sustantiva y sostenidamente, *servicios financieros y educativos integrados*, a mujeres pobres y sus familias en áreas rurales y urbano marginales de Bolivia, *para apoyar sus acciones autónomas*, en pro del mejoramiento de la salud, la nutrición y la economía familiar.

## ¿Porqué Mujeres...?



-Por que son el 50.16 % del población del país.

-Por que son discriminadas social, económica y políticamente.

-Por que en aproximadamente el 40% son el sustento único de sus familias.

-Por que cuando se educa a una mujer se educa una familia.

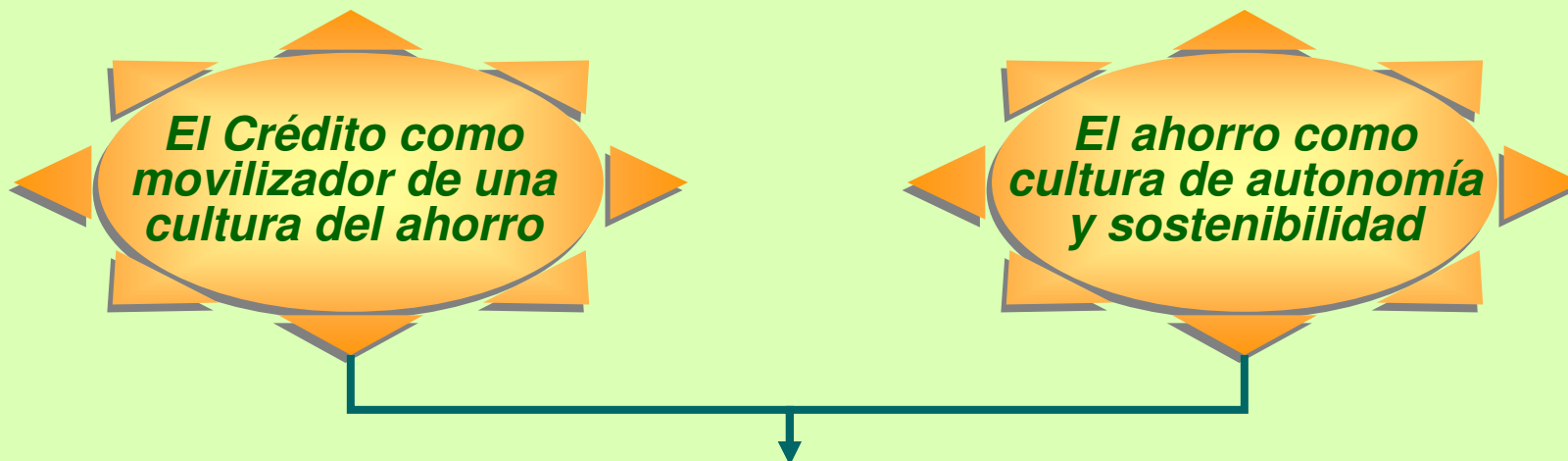
# Mejores Ingresos, más información = menos Vulnerabilidad





## **Camino a la sostenibilidad económica y social:**

**“Mujer con crédito es mujer que ahorra...”**



**El Crédito es un buen instrumento de motivación de una cultura del ahorro, solo si:**

- **Es un proceso sostenible.**
- **Está bien dimensionado a la capacidad de pago de las socias del banco comunal, permitiéndoles ahorrar a la vez.**
- **El negocio prospera y genera excedentes.**

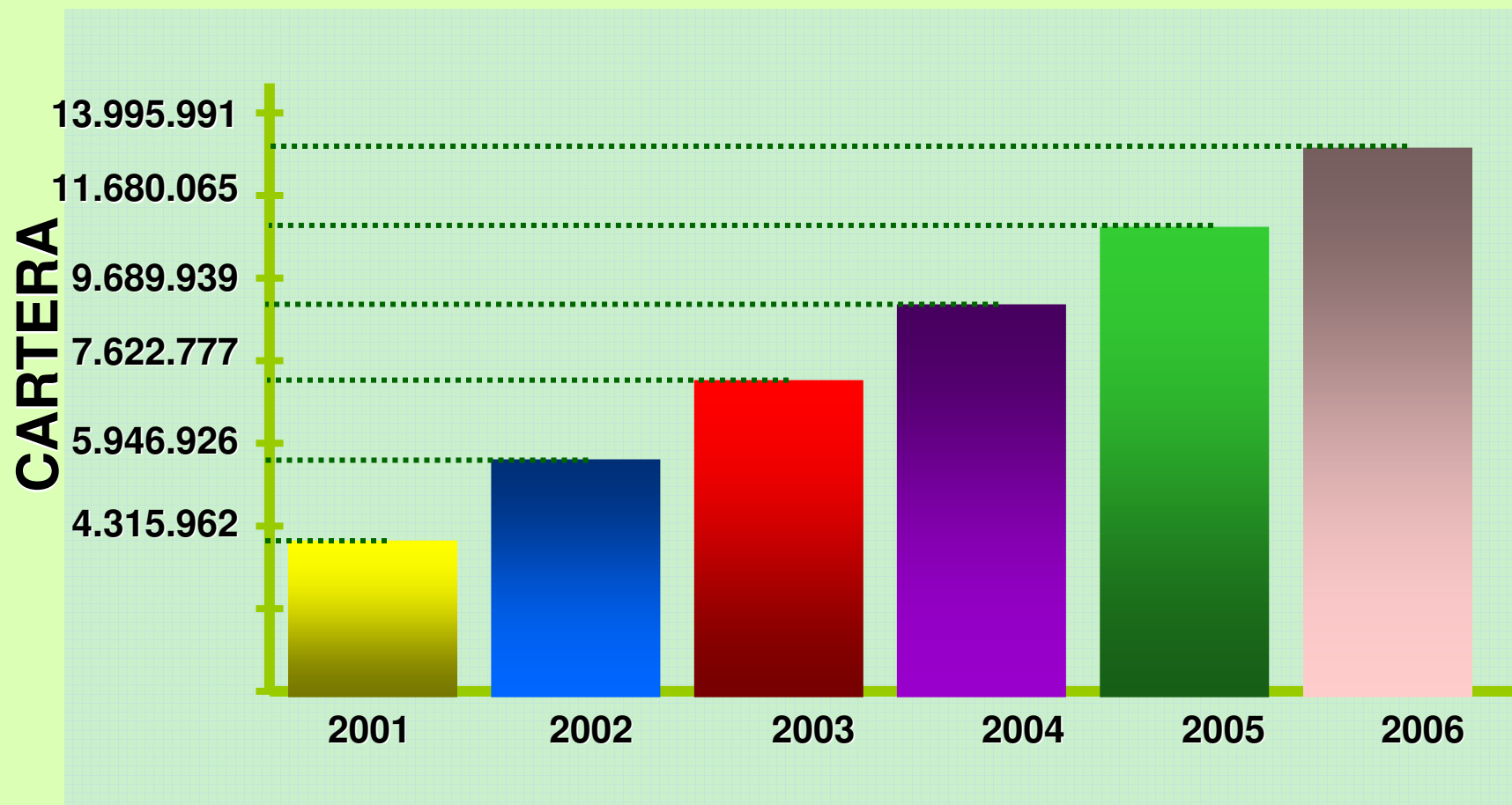
**El compromiso individual ligado a un proceso colectivo, hace que lo “poco” disponible individualmente tenga mas sentido, en cantidad y oportunidad.**



# **HACIA LAS METAS DEL PLAN DE ACCION DE LA CUMBRE DE MICROCREDITO**

**“Establecer instituciones  
financieramente  
independientes”**

## *Nuestra Cartera Vigente y Proyectada*



## Indices de Sostenibilidad

	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Mora (% de la Cartera Bruta)	<b>0.41%</b>	<b>0,38%</b>	<b>0,54%</b>
Autosuficiencia Operativa	<b>132.06 %</b>	<b>137.13%</b>	<b>125.96%</b>
Autosuficiencia Financiera	<b>114.34 %</b>	<b>115.29 %</b>	<b>108.09 %</b>
Préstamo promedio por Cliente (US\$.)	<b>160</b>	<b>157</b>	<b>144</b>
Clientes por Asesor (a)	<b>445</b>	<b>467</b>	<b>410</b>
Cartera por Asesor (a) (US\$)	<b>71.187</b>	<b>73.178</b>	<b>58.938</b>
Asociaciones por Asesor (a)	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>22</b>
Costo por Dólar Colocado	<b>0.12</b>	<b>0.14</b>	<b>0.14</b>



# Crecimiento e instrumentos de gestión de la mano...

## Entre lo ideal y lo posible



- Tenemos un sistema de Planificación Estratégica Quinquenal (2000-2005) elaborado con una metodología participativa, y Planes Operativos Anuales concurrentes.
- Tenemos un Plan de Negocios concurrente con el Plan Estratégico.
- Tenemos un Plan financiero de largo plazo y desarrollamos otros de emergencia ante contingencias del mercado.
- El crecimiento de la cartera y las operaciones se basa en estos documentos...

## ***Somos sostenibles.....***

- Los excedentes al final del 2004 y el tamaño actual nos permiten iniciar un proceso de análisis de nuestros productos y optimizar los beneficios para nuestras socias. Bajaremos tasa de interés desde Julio 2005.....
- Nuestra cartera conserva su buena salud (0.3 de mora...)
- Tenemos una demanda importante de servicios.
- Nuestra imagen institucional es muy reconocida y somos un referente importante en la industria.

## *Pero.....*



- La Gestión Organizacional y la Gestión de los Recursos Humanos se hace cada vez más compleja y requiere de esfuerzos especiales.
- El tamaño de nuestra actividad requiere fortalecer el análisis financiero y la precisión del control interno.
- Precisamos un sistema de información gerencial ágil y ajustado a nuestras necesidades.



# El desafío de CRECER sin perder la razón de ser. El dilema de las organización con fines sociales



- ¿Cómo avanzar sin alejarnos de la misión que da sentido a nuestra institucionalidad?
- Ser Organizaciones sin fines de lucro pero sin fines de pérdida.
- Sostenibilidad Vs Excedentes que no son ganancias
- Gastos Racionales Vs Exigencias de Competitividad en un mercado cada vez más exigente...
- Como fortalecer instancias de gobernabilidad, participación horizontal, cuidando eficiencia y eficacia?





## **HACIA LAS METAS DEL PLAN DE ACCION DE LA CUMBRE DE MICROCREDITO**

**“Demostrar un impacto  
mensurable en las vidas de los  
clientes y sus familias”**

# Algunos estudios realizados en y de CRECER

## ESTUDIOS DESDE DENTRO DE CASA

- Estudio de Satisfacción del Cliente.
- Estudio de Retención de Clientes.
- Estudio de Salida de clientes.

Realizados por el personal de CRECER e insertos en la práctica cotidiana de gestión. Instrumentos del SEEP. 2002-2005.

“Impacto de Crédito con Educación en las Madres y los niños pequeños”. C. DUMFORD, MKNELLY B. FFH, Univ. De California. 1996 - 1998.

Impacto de las Microfinanzas en la formación del Capital Humano. Evidencia de Bolivia. Claudio

Gonzales Vega. Ohio State University. 2000.

Impacto del Microcrédito en las mujeres y sus hijos”. Vivianne Romero. 2002.

“Girls and Women Education” Univ. Harvard. Dep. Education. Estudio longitudinal periodo 1998 al 2000.

“Evaluación de Impactos” FINRURAL / Universidades Británicas: Bath, Sussex y Sheffield. 2003. Estudio comparativo de 4 instituciones boliviana de microfinanzas.

Evaluación de pobreza de las clientas de CRECER vs. grupo control. Grupo Consultativo para Asistir a los Pobres (CGAP). Informe por Miguel Jimenez, *London School of Economics and Political Science* con la colaboración de Alfonso Vega Acosta, CGAP.

Anton Simanowitz, Alice Walter. 2001-2002.



**Principales conclusiones de la  
Evaluación de pobreza de las clientas de  
CRECER vs. grupo control.  
Grupo Consultivo para Asistir a los  
Pobres (CGAP).**

*(...CGAP)*

De acuerdo a los estándares nacionales 73% de los clientes de CRECER viven por debajo de la línea de pobreza.  
(1 \$us día por persona).

Los clientes de CRECER logran aumentos significativos en sus ingresos” (66%) atribuibles a la expansión de su actividad remunerativa y la reducción de costos por compras a mayoreo o en efectivo.

Los clientes de CRECER experimentan beneficios a través de la suavización del consumo familiar (30%).

Las estrategias diversificadas para el uso de los préstamos sugieren que el programa permitirá a las participantes aumentar los bienes familiares, 41% experimentaron incremento principalmente en la compra de animales.



(CGAP).

Las clientas de CRECER han experimentado cambios positivos en la satisfacción de las necesidades básicas, atribuibles a que el componente educativo persuade a usar las ganancias en la mejora de su nutrición y servicios de salud

Las clientas de CRECER están mejor capacitadas para enfrentar períodos de tensión alimentaria que las no clientas.

Las clientas de crecer aumentaron su empoderamiento a través de la participación en el programa. (las clientas alcanzaron 4.2 puntos siendo 7 el máximo frente a las no clientas que alcanzaron entre 2.6 y 2.8)

(CGAP).

El 86% de clientas de CRECER siente que sus ahorros se han incrementado. La mayoría de ellas son ahorradoras nuevas (76%), Este es un impacto significativo en términos de la reducción de la vulnerabilidad y su éxito es debido en parte al mecanismo del fondo interno”.

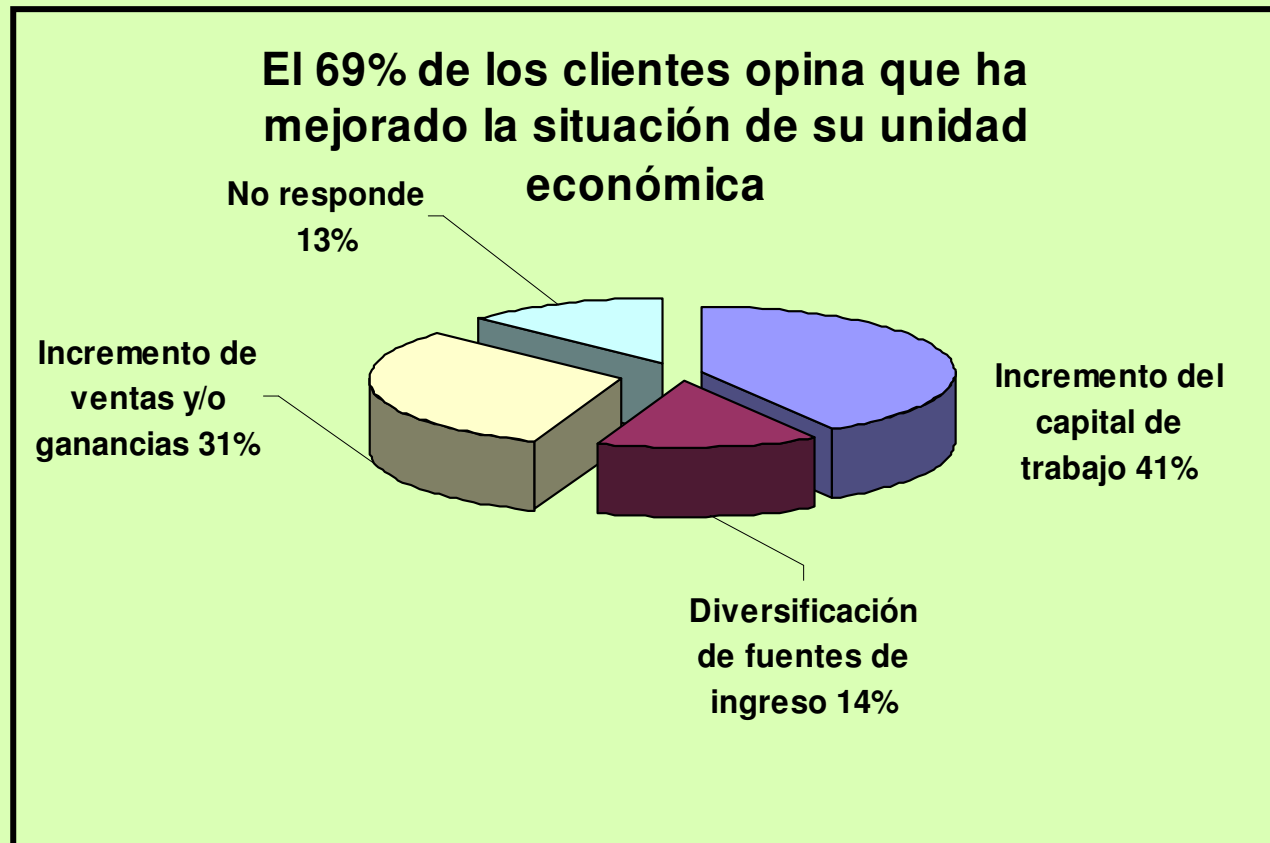
Pocas clientas de CRECER experimentan impactos negativos, 7% reportan un decrecimiento de su ingresos, pero casi no hay morosidad de pago y el índice de salida es muy bajo.

CRECER es autosostenible en un 102% (2001) y logró una calificación G4 con Planet Finance.



Principales conclusiones de la “Evaluación de Impactos” FINRURAL / Universidades Británicas:  
Bath, Sussex y Sheffield. 2003

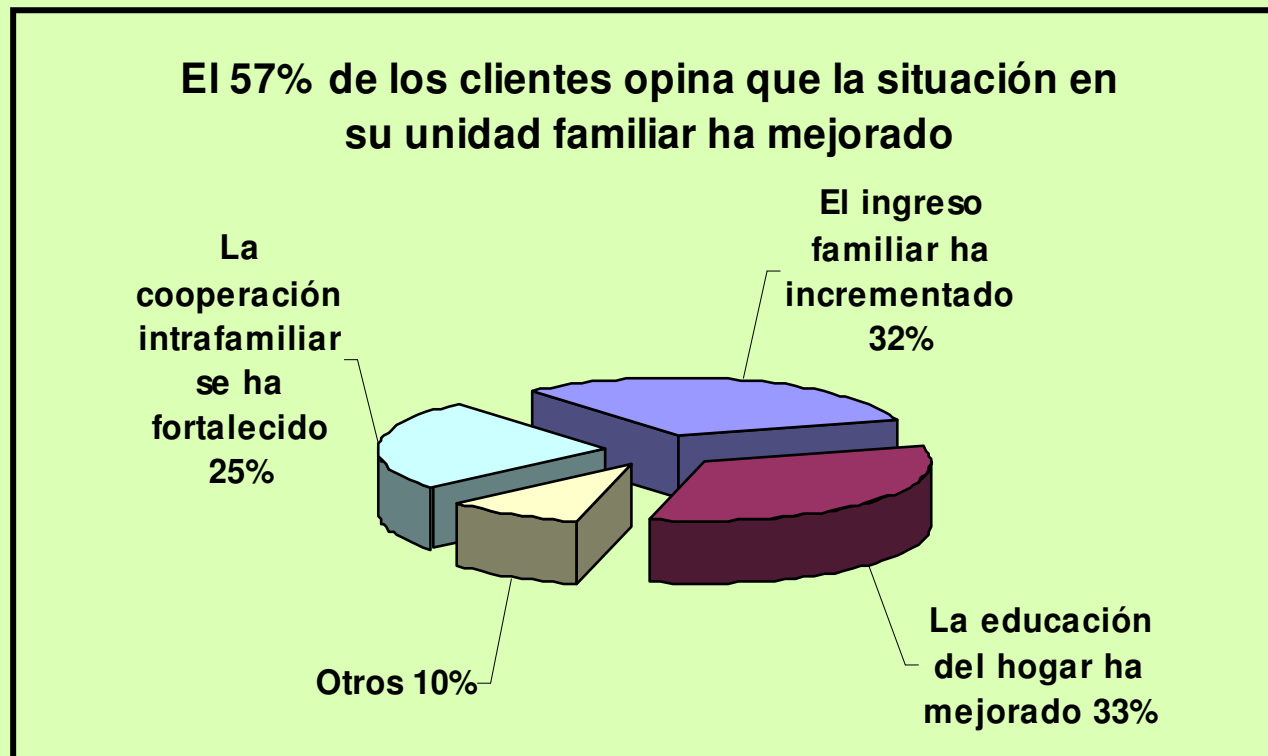
## Percepción de los clientes sobre los impactos de CRECER



**Conclusión: Desde la percepción de las clientas los PRINCIPALES IMPACTOS sobre la UNIDAD ECONÓMICA son en INVERSIÓN e INGRESOS**



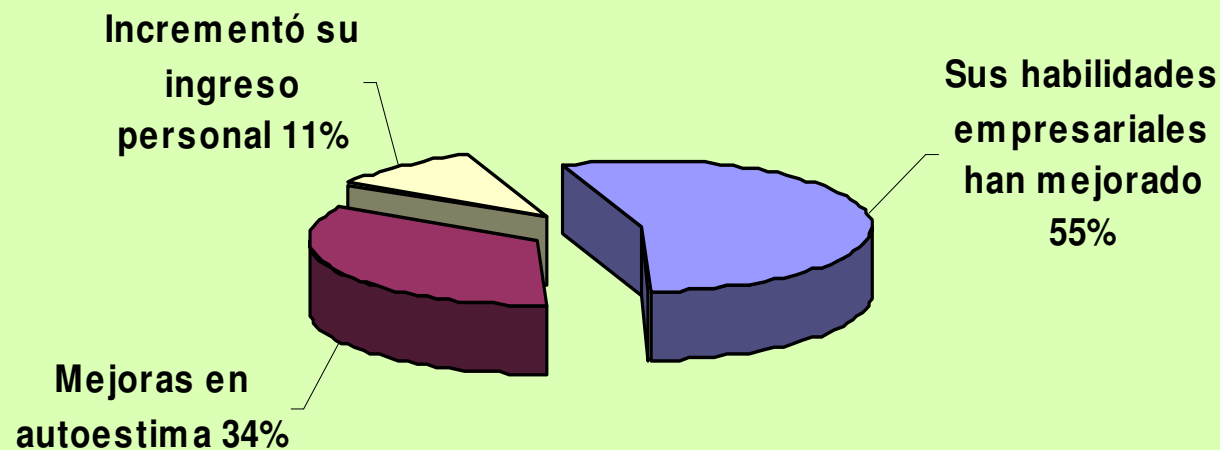
## Percepción de los clientes sobre los impactos de CRECER



**Conclusión: Desde la percepción de las clientas los PRINCIPALES IMPACTOS sobre la UNIDAD FAMILIAR son en INGRESOS y EDUCACIÓN**

## Percepción de los clientes sobre los impactos de CRECER

**El 67% de los clientes opina que su situación personal ha mejorado**



**Conclusión: Desde la percepción de las clientas los PRINCIPALES IMPACTOS sobre su PERSONA son en HABILIDADES EMPRESARIALES Y AUTOESTIMA**

# Resultados del Análisis de Satisfacción del Cliente

FINRURAL



**Conclusión:** La característica del ahorro de CRECER, frecuentemente más apreciada, se vinculan a la posibilidad de ahorrar

# Resultados del Análisis de Satisfacción del Cliente

FINRURAL

No responde  
13%

Atención del personal  
2%

Ninguna característica produce disconformidad  
49%

Características  
MENOS  
APRECIADAS  
de CRECER

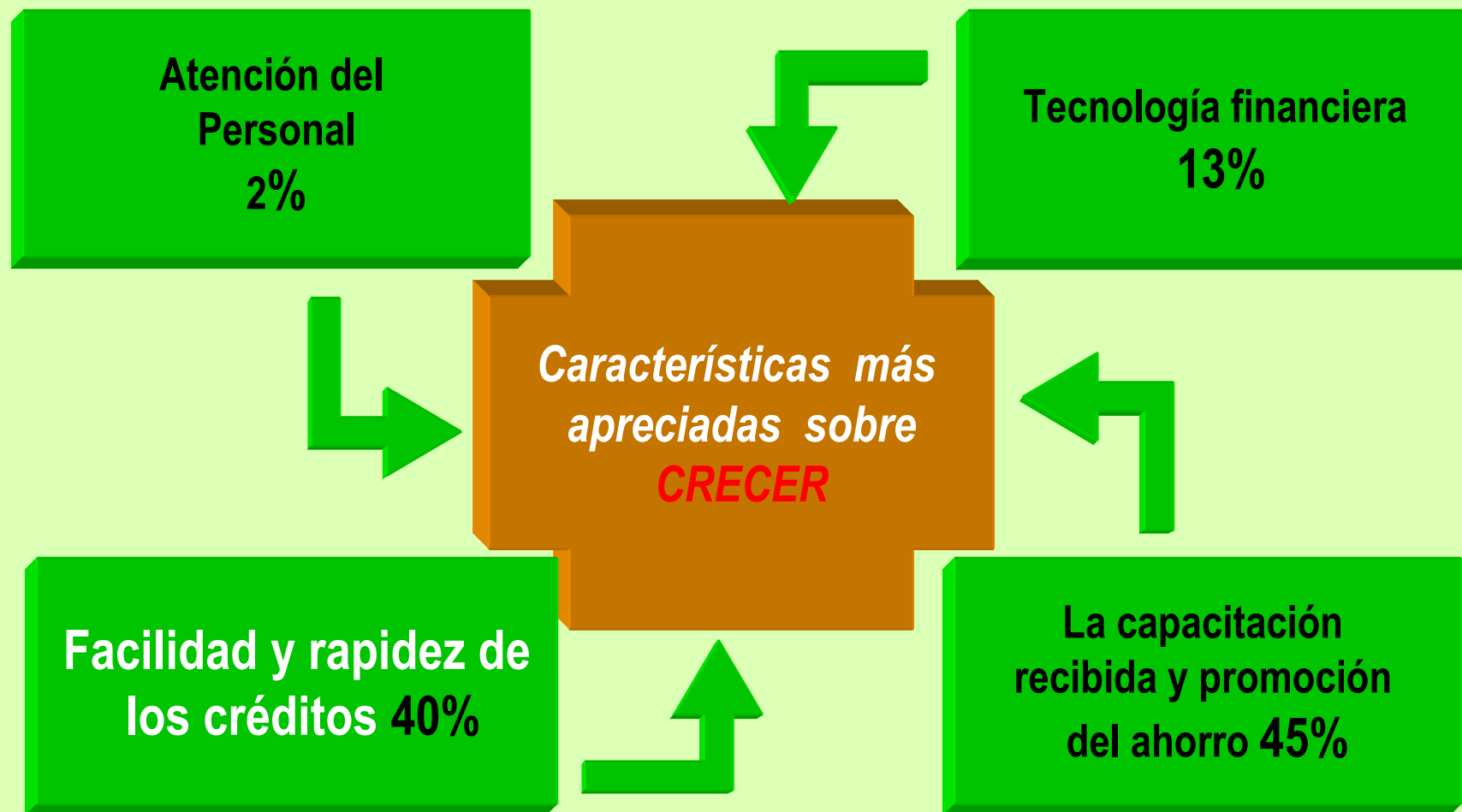
Penalidades por incumplimiento de pago e inflexibilidad  
24%

Tasa de interés, frecuencia de pago y duración de las reuniones  
12%

**Conclusión: Las características de CRECER, frecuentemente menos apreciadas, se vinculan a su POLÍTICA DE COBRANZA y a la TECNOLOGÍA FINANCIERA**

# Resultados del Análisis de Satisfacción del Cliente

FINRURAL



**Conclusión: Las características más apreciada se vinculan a la POLÍTICA CREDITICIA y a los SERVICIOS ADICIONALES**





# **Algunas lecciones aprendidas en 15 años de labor**

## *Lecciones Aprendidas en la Entrega del Servicio*

El impulso a la generación de una cultura del ahorro debe ser una estrategia principal para superar la vulnerabilidad en situaciones de pobreza.

Las aptitudes emprendedoras de las mujeres se motivan y apoyan realmente cuando ellas deciden libremente como, con quién asociarse y en que emplear los recursos captados.

Articular crédito y educación permite a las personas abordar tanto su ahora con mecanismos de trabajo de su propio dominio, como el sueño de mañana de “saber más”, para establecer relaciones comerciales o personales en mejores condiciones de negociación

## **Lecciones Aprendidas en la Entrega del Servicio**

La oferta de crédito debe estar dimensionada con claridad a la capacidad real de pago de las mujeres.

La libre asociación de las mujeres en “bancos comunales”, evoluciona rápidamente hacia una relación de solidaridad y ayuda mutua. Lo que dinamiza esta relación es la oferta concreta de los beneficios de estar juntas, en base a reglas claras

# *Lecciones Aprendidas en el Desarrollo Organizacional*

La base de la sostenibilidad institucional está en la claridad de definición de su orientación hacia el futuro.

Los instrumentos de gestión Organizacional y de Recursos Humanos tienen que ser “livianos”, solo es útil aquello que todos comprenden y son capaces de manejar.

No hay certezas o “recetas”, sin embargo es necesario identificar lineamientos, políticas y estrategias institucionales, como marcos de actuación antes de elaborar planes....

# *Lecciones Aprendidas en el Desarrollo Organizacional*

La sostenibilidad no es solo un concepto financiero, es sobre todo el acuerdo de personas con estos instrumentos, basados en la claridad del conocimiento de la población meta y su contexto

Flexibilidad, creatividad e innovación constantes son instrumentos indispensables para apuntalar la sostenibilidad institucional, estos principios deben estar internalizados por todos los miembros de la organización.



# Lecciones Aprendidas en la Sostenibilidad Financiera

La flexibilidad debe ser una de las condiciones básicas para adaptarse a la presión de economías en crisis.

El trabajo con los pobres no debe ser solo un acto de filantropía, puede ser un negocio sostenible con un objetivo claro de empresariado social.

Debemos estar concientes que la "Crisis económica" no es lamentablemente una circunstancia específica, es un ámbito de trabajo y nuestro desafío es brindar alternativas de solución para los menos favorecidos.

La sostenibilidad operativa y financiera, no debe ser una meta en si misma, debe ser la vía que permita alcanzar a la población meta con menores costos y mayor eficiencia.





• Nos dijeron que integrando el servicio  
crédito con educación y sin tener  
inversión accionaria privada no  
seríamos financieramente sostenibles  
nunca.... Lo intentamos y si es  
posible.....

