

PROMUJER BOLIVIA
Organización No Gubernamental
BOLIVIA
Informe a Diciembre del 2006
Contactos MicroRate

Sebastian von Stauffenberg
Gerente General
sebastian@microrate.com

Carlos Ayón
Analista Senior
carlos@microrate.com
 Telf. +51 (1) 442-5050
 www.microrate.com

Calificación*

Calificación Social	Excelente
Riesgo Social	Bajo
Calificación de Desempeño	α-

* Ver Anexo 1

Fecha de Visita: **Diciembre 2006**

Bolivia principales Cifras

	2001	2005	2006
Población (millones)	8.27	9.43	9.64
Densidad Demográfica (habitantes / Km2)	8.58	8.58	8.58
PIB (millones de US\$)	7,887	9,306	
PIB per capita (US\$)	953	987	
Incidencia de Pobreza	64.0%	67.3%	67.3%
Línea de Pobreza (US\$ per cápita al mes)	43	37.50	37.88
Incidencia de Pobreza Extrema	37.0%	39.7%	39.7%
Línea de Pobreza Extrema (US\$ per cápita al mes)	23	21.60	21.79
Esperanza de Vida	62.93	62.93	62.93
Mortalidad infantil (por mil nacidos)	61.15	61.15	61.15
Alfabetismo Adulto (mayores de 15 años)	86.72		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Bolivia

Descripción Resumida

Programas para la Mujer-Bolivia (PROMUJER Bolivia) es una Organización no Gubernamental perteneciente a la red Pro-Mujer Internacional. Fue establecida en 1990 como programas de capacitación para la mujer, y en 1993 inició sus operaciones de microcrédito.

Atiende a las mujeres microempresarias con escasos recursos y con acceso limitado a financiamiento en el sistema financiero y microfinanciero, en sectores periurbanos de ocho de los nueve departamentos de Bolivia. Ofrece servicios sociales como salud básica y desarrollo empresarial integrando créditos a estos servicios. Mantiene más de 81 mil clientes en 47 centros de atención y una cartera de créditos de US\$ 13.6 millones.

Fundamento de Calificación

Una de las pocas instituciones microfinancieras que ha logrado combinar sus servicios sociales con un negocio exitoso de microcredito. Ofrece servicios sociales a todas sus clientes combinados con sus servicios financieros, manteniendo una cultura social fuerte debido, por mayor parte, a una gerencia activa y eficaz y procesos internos sólidos.

Los servicios sociales se encuentran entre los mejores observados en las microfinancieras evaluadas por MicroRate en Latinoamérica. La institución prioriza estos servicios mientras los servicios financieros complementan su oferta como respuesta a la necesidad de financiamiento de sus clientes al pertenecer a un nicho de mercado bastante marginado. Además, los servicios financieros presentan un manejo profesional admirable, siendo autosostenibles aunque limitados en su diversidad.

Además, al centrar su accionar alrededor de sus clientes, desarrolla sus producto atendiendo las principales necesidades de las clientes, logrando una alta fidelidad y minimizando el riesgo de que la institución desvíe de su misión social.

Por último, la dependencia de las donaciones ante el alto costo de los servicios sociales es marginal, pues en caso de no contar con las mismas solo se restringiría el crecimiento de la institución.

Puntos Sobresalientes
POSITIVO

- Fuerte cultura social que existe a todos niveles de la organización con liderazgo activo y eficaz.
- Alcance bastante profundo de servicios sociales y financieros
- Procesos internos que alinean desempeño personal y organizacional a la misión social.
- Plan estratégico que integra servicios sociales y financieros de manera coordinada y eficaz.

NEGATIVO

- Un sistema de incentivos ineficaz.
- Una gama limitada de servicios financieros.
- Crecimiento rápido combinado con el retiro inminente de la Directora Ejecutiva amenazan imponer presión a la cultura institucional.

Misión Institucional

“Apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socio económica a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria.”

- PROMUJER Bolivia

Evaluación Resumida

Alcance	Bastante Amplio para el tamaño de la Institución
Profundidad y Diversidad de Servicios	Viene incrementando la adecuada profundidad de sus operaciones. Excelente variedad de servicios sociales, aunque limitada variedad de los servicios financieros.
Costo y Sostenibilidad	Los servicios sociales son solventados con sus ingresos y donaciones, mientras que los financieros son autosostenibles.

RESULTADOS SOCIALES

Alcance:

Un alcance bastante amplio considerando el tamaño de la institución. Los servicios sociales y financieros se extienden no solamente hacia las 81 mil clientes en casi 90% de Departamentos del país, sino también a sus familiares directos. Con esto el alcance de sus operaciones se amplía a más de 450 mil personas (casi 5% de la Población de Bolivia).

Profundidad y Variedad de Servicios

El monto promedio pequeño de nuevos préstamos, una alta porcentaje de clientes mujeres y marginados, con un aumentado porcentaje de clientes rurales indican la profundidad de sus operaciones.

Atienden las principales necesidades de las clientes mediante una gama amplia de servicios sociales, sin embargo se observa una oferta de productos financieros aun limitada.

Costo y Sostenibilidad:

Cuenta con un desempeño financiero fuerte pero moderadamente rentable (*ver reporte financiero*). Los costos adicionales de los servicios sociales están solventados por una combinación de ingresos sociales y donaciones.

Responsabilidad Institucional

Mantiene una visión de responsabilidad institucional hacia sus empleados y clientes pero aún se

encuentra en la etapa inicial de su formalización. La institución ha sabido empoderar a sus empleados a través de una estrecha relación con la gerencia, cumpliendo estrictamente con sus derechos laborales de ley.

RIESGO SOCIAL

Misión, Comunicación, y Liderazgo de la Gerencia:

Con una estructura organizativa sencilla, ha venido creciendo siempre manteniendo su misión social como columna vertebral de sus operaciones. Se observa que la gerencia ha sabido transmitir esta misión a lo largo de toda la institución. Existe en la organización una fuerte y eficaz cultura social.

Planeamiento Estratégica:

Ofrece un producto integral que comprende servicios de capacitación, salud y financieros en todos sus centros focales. En opinión de MicroRate, es una de las pocas IMFs que tiene un plan estratégico que busca aprovechar de sus servicios sociales y financieros de una manera coordinada que hacen sobresalir a ambos programas.

Servicio al Cliente:

Tiene un sistema de la colección y análisis de información para adecuar los productos al la necesidades del cliente más avanzados que cualquier IMF analizado por MicroRate. Es uno de los mejores programas de servicios sociales vistos por MicroRate en microfinancieras latino-americanas. Sin embargo, los servicios financieros han sido exitosos pero podrían tener una oferta más amplia

Monitoreo:

Es una de las instituciones que tiene en su haber una amplia serie de proyectos e inversiones en investigación y monitoreo del impacto social que resulta de sus operaciones. Se espera que el nuevo sistema informático mejore la capacidad de monitorear el desempeño social y financiero.

Selección y Capacitación:

El proceso de selección sigue encontrando personal idóneo al trabajo y identificado a la misión e incluye en muchos casos a personas provenientes de la clientela, asegurando así afinidad con el programa. Sin embargo, este proceso y el de capacitación se han ido debilitando por el crecimiento de la institución y la descentralización de los mismos.

Sistema de Incentivos:

El sistema de incentivos no ha servido para incrementar la motivación del personal, ni como herramienta estratégica, tanto por su complejidad como por la inhabilidad de difundir conocimiento del sistema a través de la institución.

SERVICIOS SOCIALES

PROMUJER nace como un programa de apoyo social brindando servicios integrales a la mujer boliviana de escasos recursos. Así, con su misión claramente establecida ofrece servicios sociales especializados, monitoreados en forma sistemática tanto en sus procesos como en su impacto socio-económico medido externamente. Estos servicios están entre los mejores programas vistos por MicroRate en microfinancieras latinoamericanas.

Cuenta áreas especialmente acondicionadas y profesionales especializados para todos sus programas, centrándose la mayoría de sus servicios sociales en programas de Salud y Educación.,

El principal servicio ofrecido es el de Salud, el cual consta de atención médica en primera instancia, para lo cual han adaptado consultorios de atención en todos los centros focales. En estos centros adicionalmente se ofrecen servicios de orientación sexual, control médico para menores, chequeos médicos para señoras entre otros. Para esto cuentan con enfermeras para todos los centros y un staff de médicos que atienden periódicamente en todos los centros focales. Además algunas sucursales cuentan con servicios especializados como el caso de servicios de rayos x en la sucursal de El Alto.

Por otro lado, brindan servicios de asesorías permanentes para todas las socias a cargo de las personal especializado en cada área. Estas varían sus temas desde temas de medicina general hasta temas de administración y contabilidad. Así, los temas de destrezas en negocios y educación financiera están a cargo de las asistentes de créditos y los temas de salud a cargo de las enfermeras de los centros focales.

En total, PROMUJER ofrece cuatro préstamos distintos por medio de los Bancos Comunales. En adición, ofrece a sus clientes una caja de ahorros por medio de su alianza estratégica con el FFP FIE¹ PROMUJER no ofrece servicios financieros fuera de los prestamos y ahorros.

Adicionalmente se ofrecen clases de inglés y de computación, ofrecido en los principales centros focales y en los cuales se cuenta con equipos de cómputo e instructores con planes de estudio previamente estructurados. Se ofrece estos servicios

para los hijos de las socias y en forma informal a los familiares y hasta vecinos de las socias sin un costo adicional.

Otros servicios adicionales ofrecidos son los de talleres para jóvenes emprendedores dirigidos a los hijos mayores de las socias, buscando incentivar su capacidad empresarial y se les asesora para llevar a cabo un proyecto que se espera se pueda convertir en un nuevo negocio familiar y centro de creación de valor para el núcleo familiar.

Por último se está ofreciendo el servicio de guardiania para poder acoger a los hijos menores de las socias mientras estas asisten a sus charlas y reuniones. Para ello se cuenta con pequeños ambientes bien acondicionados y dirigidos por profesionales en pedagogía por lo general jóvenes recién egresadas o por egresar. Se complementa con el servicio médico por lo que la disposición de una profesional de la salud garantiza la seguridad de los menores.

Estos servicios se ofrecen a todas las socias y a sus familiares directos. De esta manera, las programas sociales de ProMujer tienen un alcance mucho más amplio que únicamente las socias.

Principales Servicios Sociales en el 2006

Servicio ofrecido	Número*
Consultas en salud sexual y reproductiva	69,247
Socias con orientación en salud sexual reproductiva	32,946
Socias con examen de Papa Nicolao	13,297
Embarazadas con control prenatal	7,953
Consultas a niños < 5 años	16,465
Controles de crecimiento niño < 2 años	20,297
Socias asistentes a capacitación de salud	62,054
Niños y jóvenes con curso de computación e inglés	6,204
Socias capacitadas en desarrollo empresarial	68,076
Total	296,539

*Fuente: Estadísticas internas de ProMujer Bolivia

¹ El Fondo Financiero Privado FIE mantiene ventanillas de atención en los centros focales de PROMUJER, ofreciendo una cuenta de ahorros por cada asociación de clientes. FIE no ofrece cuentas de ahorro individuales para este segmento de mercado por tratarse de montos pequeños.

RESULTADOS SOCIALES

En esta sección se evalúa el comportamiento desarrollado por la institución, mediante indicadores que permiten cuantificar algunos aspectos del desempeño social desarrollado por la institución.

Alcance de Servicios

En condiciones iguales, el incremento de clientes atendidas implica un mayor impacto social.

Alcance	2004	2005	2006
Número de Prestarios	48,496	64,517	74,106
Población afecta a los servicios de PROMUJER Bolivia	4.1%	5.3%	5.1%
Consultas en salud sexual y reproductiva		74,145	69,247
Consultas a niños < 5 años		14,975	16,465
Controles de crecimiento niño < 2 años		19,148	20,297
Socias capacitadas en salud		61,145	62,054
Niños y jóvenes con curso de computación e inglés		4,617	6,204
Socias capacitadas en desarrollo empresarial		44,651	68,076
Cobertura Geográfica: (Porcentaje de Departamentos con clientes activos)	78%	89%	89%

PROMUJER Bolivia tiene presencia en 8 de los 9 departamentos que conforman Bolivia desde el 2005. La institución tiene 81,517 número de socias, Capacitó a más de 68,076 en desarrollo empresarial, 62,045 en capacitación de salud, y más de 74,100 tienen créditos para sus actividades de negocios en sus 47 centros focales. Durante el 2006 ha mantenido esta cobertura, buscando ampliar la cartera de clientes con la apertura de nuevos puntos de atención o centros focales en los departamentos atendidos.

El alcance de sus servicios se amplía al estar disponibles varios de los servicios a los familiares directos y en algunos casos indirectos de las socias. Así, se calcula que en promedio cada socia está relacionada en promedio con seis² personas, lo que elevaría el alcance de los servicios a más de 480 mil personas. De este modo su alcance comprende aproximadamente 5% de la población boliviana. Este porcentaje se considera bastante importante para el tamaño de la institución en un país donde el 67% de la población se encuentra en estado de pobreza.

² Fuente Instituto Nacional de Estadística Bolivia: tasa global de fecundidad 3.8 hijos por mujer (3.1 hijos en el área urbana). Núcleo Familiar incluye adicionalmente 2 padres o 1 padre y un familiar.

Sin embargo, en el último año, se observa una desaceleración del incremento de la cartera de clientes, originado principalmente por dos factores.

El primero fue la detección de algunos problemas de control interno que generó una pérdida de parte de la cartera de una sucursal. Ante esto la institución tuvo que actuar con rapidez y pudo hacer frente al problema en forma exitosa, evitando un deterioro de la imagen institucional.

El segundo factor que influyó la desaceleración fue el incremento de la inestabilidad política del país. Frente a la inestabilidad la mayoría de las instituciones tomaron una posición conservadora prefiriendo desacelerar colocaciones. El factor más contundente para las microfinanzas fue la venta de una de las Microfinancieras emblemáticas de Bolivia (PRODEM) a un banco estatal venezolano generó un estado de desestabilización para el sector. Pese a ello, se observa un incremento de casi el 15% de la cantidad de clientes atendidas, incrementándose aún más la cartera bruta (22%).

Profundidad y Diversidad de Servicios

Estos indicadores muestran cuán profundo es el nicho de mercado atendido y la amplitud de la oferta de servicios brindado por la institución.

Profundidad y Diversidad de Servicios	2004	2005	2006
Porcentaje de clientes en zonas rurales	15%	18%	20%
Porcentaje de clientes mujeres	95%	95%	95%
Porcentaje de préstamos con garantías no tradicionales	98%	98%	98%
Monto promedio de préstamos nuevos	us\$ 100	us\$ 100	us\$ 100
Número productos financieros	3	4	4
Número de productos de ahorro voluntario	1	1	1
Tasa de retención de clientes	77%	78%	94%
Tasa de deserción de clientes	23%	22%	6%
Crecimiento de la cartera atribuido a clientes antiguas	32%	55%	22%
Cartera correspondiente a clientes con más de dos años en la institución.			48%

Acorde a la misión de PROMUJER, la institución está claramente enfocada en atender a la mujer boliviana. El 95% de los clientes financieros son mujeres, siendo el restante varones por lo general relacionados a actuales o anteriores clientas.

La institución se ha posicionado estratégicamente en las zonas urbanas y peri-urbanas, pero esta incrementando su presencia rural para encontrar a más socias y clientes para los productos financieros. La concentración urbana les permite atender a un amplio número de clientes maximizando la productividad y buscando darle mayor profundidad a sus programas.

Así, cumple con la orientación de buscar atender el nicho más bajo del microcrédito con préstamos a nuevos clientes de no más de US\$100 en promedio. Sin embargo, el crédito promedio atendido por la institución es US\$183 resultado de los continuos incrementos que las clientes van recibiendo en los montos financiados. Este monto promedio es US\$78 por debajo de la muestra MicroRate de Instituciones que trabajan con Bancos Comunales en América Latina (\$261 a Dic-06)

ProMujer Bolivia tiene una gama amplia de servicios sociales de orientación y capacitación, acompañados por servicios de salud.

Sin embargo, se observa que su oferta de productos financieros aun es limitada. Estos nacen como un complemento a los servicios de capacitación y responden a las necesidades de las clientes ante las limitadas opciones de financiamiento para éste nicho de mercado.

Los servicios sociales buscan apoyar a la mujer en dos aspectos básicos. El primero la salud, por afectar en mayor grado la economía familiar manteniendo a las clientes en una situación de pobreza. El segundo aspecto es la educación para la mujer boliviana, buscando darle las herramientas para que maximicen sus capacidades y autoestima. Complementariamente comienza a ofrecer servicios educativos para los familiares directos de las clientes, principalmente sus hijos.

Resultado de un buen nivel de servicios, y un enfoque en las necesidades de las clientes, la institución muestra una importante mejora en los niveles de retención de los clientes.

Durante los últimos años ha realizado diversos cambios organizacionales, reforzando la estructura principalmente en las áreas involucradas en el estudio y desarrollo de productos.

De este modo ha formulado grupos de sesiones de alto interés para las asociadas tocando temas tanto de capacitación en negocios como temas de salud, los cuales son bastante apreciados por las clientes.

El nivel de organización desarrollado y el alcance de los temas no ha sido observado anteriormente por MicroRate. Esto explica en parte el alto nivel de retención de clientes que la institución viene mostrando pese al elevado costo del servicio financiero que es ofrecido adjunto. De esta manera, varias clientes buscaban permanecer en el programa manteniendo su participación en cajas de ahorro.

Otro factor que evidencia la fidelidad de las clientes es el hecho de que varias clientes luego de haber culminado con sus pagos en muchos casos y pese a no tener necesidad de una nueva financiación, se mantienen como ahorristas para mantenerse como socia y así poder seguir gozando las programas sociales.

Como resultado, se observa altos niveles de retención de clientes (94%), mostrando una mejora sustancial del año 2005 (78%). Este nivel de retención es uno de los mejores frente a las mejores instituciones evaluadas por MicroRate.

Costo y Sostenibilidad

Medición de la eficiencia y capacidad de la institución para generar los recursos necesarios para lograr su autosostenibilidad en el tiempo.

Costo y Sostenibilidad	2004	2005	2006
Retorno sobre patrimonio (ROE)*	2.4%	6.1%	4.1%
Retorno sobre activos (ROA)*	1.6%	3.8%	2.0%
Cartera en riesgo / Cartera bruta	0.5%	0.5%	0.3%
Intereses y Comisiones cobradas / Cartera Promedio	34.5%	35.3%	34.4%
Gastos de operación / Cartera bruta promedio	29.5%	27.3%	25.5%
Gastos operativos por cliente	US\$39.03	US\$38.73	US\$42.59

* Cifras Ajustadas y no incluyen donaciones

Servicios Sociales

Durante el 2006 ProMujer Bolivia ha recibido cerca de US\$450 mil por ingresos de los servicios sociales de los cuales cerca del 70% corresponden a los aportes de US\$0.60 cobrados a cada socia. A estos ingresos se adicionan las donaciones recibidas, las cuales durante el

2006 bordearon los US\$500 mil. Con los ingresos no financieros y las donaciones ha podido financiar todos los servicios sociales ofrecidos por la institución y evitar usar los ingresos de sus operaciones crediticias.

Sin embargo con su crecimiento van a tener que depender más de donaciones cada vez más escasas. Tienen como contingencia generar utilidades suficientes para compensar las donaciones en caso de agotarse. De esta manera, si no se hubieran recibido donaciones en los últimos dos años, los niveles de rentabilidad hubieran sido nulos, e inclusive ligeramente negativo en el 2006.

Servicios Financieros

PROMUJER ha mantenido una posición financiera sólida y rentable a lo largo del tiempo. Su rentabilidad, aunque limitada (ROE ajustada de 4.1% a Dic-06), se ha mantenido consistente en los últimos años al mantener un margen operativo positivo. Además ha sabido pactar sus adeudos a largo plazo evitando descalces y sólo el 10% de los mismos está expuesto a riesgo de tasa.

La institución mantiene una política financiera, en opinión de MicroRate, sana y conservadora. PROMUJER Bolivia tiene una política de tasas para sus operaciones crediticias que se ha mantenido invariable. Mediante esta la institución percibe un rendimiento de cartera de 34.4% a Dic-06 que se ubica en el promedio de la muestra de MicroRate. Además este nivel es similar al de su competencia directa (institución similar que trabaja en el mismo mercado con productos y servicios similares) aunque bastante elevado en comparación a las Microfinancieras bolivianas (18% en promedio a Dic-06). Esto responde a los elevados costos que implica el manejo de créditos por montos pequeños.

Responsabilidad Institucional

Impacto de la institución en su propio personal, logrando satisfacer sus necesidades y asegurar la estructura orgánica en el tiempo.

Responsabilidad Institucional	2004	2005	2006
Cuenta con Políticas Internas normando relaciones entre empleados y entre empleados y Clientes (RSE - Responsabilidad Social Empresa)	NO	NO	En Proceso
Estrategia de RSE	NO	NO	En Proceso
Valores Institucionales	NO	NO	En Proceso
Cuentan con código de ética y conducta	NO	NO	En Proceso
La IMF provee a los clientes un acceso formal a la gerencia.	SI	SI	SI
La IMF provee a sus empleados de tiempo completo seguro de salud (adicional al seguro nacional de salud)	NO	NO	NO
La IMF divulga la tasa de interes efectiva en todos sus créditos	SI	SI	SI

ProMujer Bolivia se muestra muy identificada hacia sus empleados, empoderándolos dentro de la institución. Así, mantiene un tipo de dirección piramidal inversa, llevándolo en todo momento a la realidad. Muestra de ello, es el respeto estricto hacia mantener todos los beneficios sociales de ley.

ProMujer mantiene una visión de responsabilidad institucional hacia sus empleados y clientes pero aun se encuentra en la etapa inicial del proceso de formalización dentro de la institución. Durante el 2007 se espera la formalización de sus procesos internos.

ProMujer ofrece servicios de salud a todos sus empleados en los consultorios de sus centros focales, sin embargo, no ofrece ningún seguro adicional que contemple atenciones mayores.

RIESGO SOCIAL

En esta sección se evalúa los diversos aspectos internos de la institución que permiten medir el Riesgo Social. Riesgo Social mide la probabilidad de que la institución se desvíe de su misión social y no produzca resultados sociales hacia el futuro.

Misión, Comunicación, y Liderazgo de la Gerencia

El desempeño social depende a largo plazo en crear una cultura social. Esto requiere a su vez una misión social clara y un liderazgo activo que comunique y refuerce la misión a todos niveles de la organización.

Con una estructura organizativa sencilla, PROMUJER Bolivia ha venido creciendo siempre manteniendo su misión social como columna vertebral de sus operaciones. Se observa que la gerencia ha sabido transmitir esta misión a lo largo de toda la institución.

Con un trabajo bastante personalizado de parte de la Directora Ejecutiva, apoyada en un equipo altamente eficiente y comunicativo, busca llegar a su personal incentivando el compromiso personal hacia la búsqueda de empoderar a la mujer boliviana. De esta manera, su plana gerencial se muestra plenamente identificado con la misión.

Se observó que todo el personal conoce la misión y están claramente identificados con ella a pesar de que muchos no pudieron expresarla de manera uniforme acorde al enunciado publicado por la institución. También se observó la actitud de apoyar a los clientes y potenciar sus capacidades brindándole además del apoyo financiero, apoyo moral y cognoscitivo. Así han sabido interiorizar su objetivo social alrededor del desarrollo de la mujer boliviana

Sin embargo, a pesar de estar bien difundida la misión a lo largo de toda la institución, esto no se pudo constatar en cuanto a los valores institucionales. Así, en este punto demuestran algunas debilidades que se han sido aún más notorias ante algunos casos de fraude que desestabilizaron parcialmente la cartera de créditos y que la institución tuvo que afrontar. Es aquí donde se demostró el fuerte liderazgo de la gerencia y la capacidad de integración de la institución.

La institución muestra un rápido crecimiento tanto de operaciones, puntos de atención y personal. Esto genera un nuevo reto de transmitir la misión de la institución adecuadamente.

Anteriormente la Directora Ejecutiva realizaba la labor de inducción personalmente y por ello el personal se siente altamente identificado con ella. Además, la mayoría de los gerentes de agencias son fundadoras o llevan mucho tiempo con las institución. Conforme van creciendo se vuelve cada vez más difícil transmitir la misión a través del ejemplo de las fundadoras. Esto se acentúa en el corto plazo con el retiro de la Directora Ejecutiva de la dirección de la institución.

La estandarización de procesos de selección e inducción serán vitales para asegurar la difusión de la misión (*ver Sección: Selección y Capacitación*)

Planificación Estratégica

El desempeño social depende a largo plazo en institucionalizar la misión y metas sociales en el plan estratégica. Al grado que se considera la misión social en el planeamiento también indica el nivel de importancia de ella en la organización.

Pro Mujer Bolivia ofrece un producto integral que comprende servicios de capacitación y financieros. En opinión de MicroRate, ProMujer es una de las pocas IMFs que tiene un plan estratégico que busca aprovechar de sus servicios sociales y financieras de una manera coordinada que hacen sobresalir a ambas programas.

El desarrollo de Pro Mujer Bolivia y su posicionamiento en el mercado, es producto de un manejo profesional debidamente planificado y ejecutado. Ha partido de la identificación clara de su cliente objetivo, el nicho de mercado adecuado y el desarrollo de los productos sociales y financieros a la medida de las necesidades de su cliente.

Así, su plan estratégico incluye una evaluación de los mercados a tender buscando maximizar el impacto de sus operaciones en la población objetivo. Cada punto de atención está estudiado y evaluado, con la intención de atender la mayor población posible. Claramente establecidas sus fortalezas y debilidades, la planificación estratégica de sus operaciones es estudiada exhaustivamente para su elaboración y las metas a

conseguir son realistas con respecto a los mercados a atender. Así, la reducción del crédito promedio y profundización del mercado observados en el 2006 responde al plan estratégico elaborado con anticipación y preparándola para estar menos afectada a los cambios esperados en el contexto bolivianos.

De esta manera la institución plantea ofrecer un producto integral para la mujer boliviana que incluye tanto servicios financieros como servicios no financieros que permitan mejorar el nivel de vida de estas personas y a la vez empoderar a la mujer boliviana.

Se observó claramente que los servicios no financieros son los que permiten posicionarse sólidamente en el nicho de mercado objetivo. Este posicionamiento les da una ventaja competitiva en un contexto político que se muestra altamente incierto y riesgoso principalmente para instituciones dedicadas a ofrecer solamente servicios financieros.

Así, muestra una posición de liderazgo en sus programas sociales y a la vez una situación financiera bastante sólida en un mercado considerado entre los más maduros en las microfinanzas.

Servicio al Cliente

Los resultados sociales dependen en gran parte de la calidad del servicio al cliente. La calidad al cliente se percibe por la fidelidad de clientes.

Servicios Sociales

PROMUJER Bolivia tiene un sistema de a colección y análisis de información, para adecuar los productos a las necesidades del cliente. Este es el más avanzado frente a cualquier IMF analizada por MicroRate.

PROMUJER siempre se ha mantenido identificada con su cliente objetivo siempre en el mismo nicho de mercado claramente identificado como las mujeres microempresarias con escasos recursos y sin acceso a financiamiento en el sistema financiero y microfinanciero. De esta manera ha desarrollado un vínculo bastante fuerte con sus clientes, siendo ellos los principales gestores de los nuevos productos.

Por ello, ha desarrollado un sistema bastante elaborado para poder recoger la información del nivel de satisfacción de sus clientes y a la vez para poder determinar sus necesidades e inquietudes.

Este sistema es uno de los más completos que se haya observado, e incluye herramientas que van desde buzones de sugerencia, encuestas, hasta focus groups y entrevistas personales. Esta labor se efectúa en forma permanente y existe un área especializada en la institución encargada de esta labor que responde directamente a la Directora Ejecutiva. Así, la satisfacción de los clientes y la constante búsqueda de productos y servicios nuevos tienen la mayor prioridad dentro de la institución.

Como resultado, se observa que los servicios sociales son muy diversos y desarrollados con un enfoque al cliente.

Servicios Financieros

Sin embargo, en los productos financieros no se observa el mismo nivel de enfoque al cliente. Aun que se observa mucho éxito con el producto básico de Banca Comunal, la gamma de esta oferta y la adecuación a las necesidades financieras de las clientes, no es tan desarrollado como en el caso de los servicios sociales.

Esto se debe a que el producto financiero nació específicamente como un requisito de las socias convirtiéndose de esta manera en un producto más brindado por PROMUJER. Consistente con su misión, el enfoque de la institución está centrado en los productos sociales, lo que explica el poco desarrollo de los productos financieros.

Así, ofrece cuatro prestamos distintos utilizando la metodología de Bancos Comunales. Además, ofrece a sus clientes una caja de ahorros a través de la financiera FFP FIE, en la cual las socias realizan ahorros obligatorios (aportando una cantidad fija en la fecha de pago de cada cuota del crédito vigente) y voluntarios, apreciados por las clientes.

Cabe destacar que los productos financieros, los cuales a pesar de no mostrar una amplia variedad, muestran un manejo muy profesional y destacable. De esta manera, sus servicios financieros se muestran rentables, manteniendo una política de favorecer a las clientes con las menores tasas posibles a fin de mantener al servicio financiero autosostenible en el tiempo, manteniendo una posición financiera sólida.

Monitoreo

Un sistema de monitoreo eficaz es necesario para manejar la organización hasta las metas sociales y evitar o corregir desviaciones de ella.

Actualmente se está implementando un nuevo sistema informático que permite un seguimiento más exhaustivo de las operaciones de PROMUJER. El antiguo sistema presenta varias limitaciones y se encuentra diseñado hacia las operaciones crediticias. De esta manera, no es adecuado para el nivel y variedad de programas que mantiene la institución. De esta manera, se espera una retroalimentación mucho mayor, mejorando así las actuales fuentes de información con las que cuentan sus proyectos de investigación dirigidos a medir las operaciones y su desempeño social.

El nuevo sistema ha sido desarrollado a la medida de las operaciones de Promujer Bolivia. Se espera que permita monitorear los servicios no financieros, acorde a las distintas naturalezas y variedades de los mismos. Sin embargo, durante la visita se observó que por el momento el alcance del Nuevo sistema se limita principalmente a la recolección de datos.

Así, se encontraban ingresando estos datos en forma manual, presentándose algunas inconsistencias en la data ingresada. Además, el sistema todavía no estaba desarrollado para interpretar la información recolectada limitándose a desarrollar reportes generales.

Se espera que en el corto plazo, la información de los servicios no financieros pueda ser procesada con mayor rapidez y de esta manera debidamente aprovechada para los fines de la institución.

Actualmente, vienen desarrollando varios proyectos de monitoreo en búsqueda de cuantificar su desempeño social. Es posiblemente la institución que ha desarrollado la mayor cantidad de estudios relacionados a este tema y continúa invirtiendo en ellos. Así, ha sabido aprovechar las oportunidades que se les ha presentado, recibiendo diversas donaciones y financiamientos tanto nacionales como internacionales para financiar estos estudios. A pesar de ser una institución líder en este tema y tener mucha información disponible, la institución necesita consolidar los resultados obtenidos para poder aprovechar de la riqueza de estos estudios.

En el 2005 por segunda vez la institución realizó una evaluación externa de sus servicios integrales. Estas evaluaciones las realizan a través de FINRURAL y están certificadas por un experto en el tema.

Este estudio concluye que el Programa de PROMUJER ha influido positivamente en el la población objetivo, demostrando que las mujeres habían incrementado su participación en organizaciones sociales y mejorado su economía familiar elevando el ingreso y participando en la administración de los negocios en forma más ordenada.

También en este mismo esfuerzo, PROMUJER viene participando en varios proyectos, entre ellos, en la selección de indicadores de impacto social dentro de la red internacional SEEP³ junto con varias microfinancieras. Además participaron de la auditoría social de CERISE –SPI, obteniendo muy buenos resultados en sus cuatro dimensiones.

Selección y Capacitación

La selección y capacitación del personal ofrece la oportunidad de comunicar y reforzar la misión social e impartir el conocimiento y capacidad de llevarla a cabo.

El proceso de selección sigue siendo eficiente para encontrar personal idónea al trabajo e identificado a la misión, aunque se viene debilitando por el crecimiento de la institución y la descentralización del proceso de selección. Sin embargo, el proceso de capacitación, inicialmente centralizado y personalizado, aun mantiene su enfoque en el cliente objetivo.

Inicialmente al tratarse de una institución pequeña el proceso de selección quedaba en manos de la Gerencia. El perfil seleccionado para el personal mantenía una clara connotación social. Además, incentivando la identificación de la institución con el nicho de mercado atendido, algunas de sus clientes fueron incorporadas como analistas, ofreciendo de esta manera a las clientes una oportunidad laboral atractiva con acceso a una línea de carrera valorados por ellas. Esta forma de selección presenta la ventaja de asegurar la empatía con

³ Red internacional que apoya los micro y pequeños proyectos de desarrollo

las clientes objetivo y el compromiso con la misión social.

Al crecer la institución, por recomendación de una consultoría se optó por elevar el nivel profesional del personal. De esta manera se contrató a un grupo de profesionales con un perfil más elevado, con malos resultados para la institución. En síntesis no se logró establecer la sinergia necesaria dada la falta de identificación de este nuevo personal con el público objetivo y la difícil idiosincrasia de estas clientas. Así, en la actualidad, ninguno de los profesionales contratados en ese proceso de selección se encuentra laborando.

Luego de esta experiencia y un estudio de clima laboral quedó determinado un perfil más adecuado con los objetivos y el mercado permitiendo mejorar la selección del personal.

A pesar que su sistema de capacitación se muestra adecuado, permitiendo mantener controlado los niveles de calidad, se observó variabilidad en los procesos de capacitación realizados en las diversas sucursales.

Esta variabilidad proviene de debilidades en el área de Recursos Humanos, donde aún no existen procesos estandarizados para los temas de contratación y capacitación, poniendo en riesgo el sistema. El riesgo es aun mayor ante el rápido crecimiento organizacional y la descentralización de la capacitación.

Además, a la fecha de la visita la persona a cargo no contaba con recursos necesarios para la dirección del área. Sin embargo, la alta dirección ve con especial cuidado este tema al considerarlo neurálgico para los planes a corto plazo de la institución.

Sistema de Incentivos

El sistema de incentivos es una herramienta que permite motivar y encausar el comportamiento del personal consistente a la misión social.

El sistema de incentivos de ProMujer no ha servido como motivación para el personal, ni como herramienta estratégica por su complejidad y la falta de capacidad para difundir conocimiento del sistema a través de la institución.

Desde el 2005, la institución viene probando sistemas de incentivos que involucran a todo su personal operativo. Es destacable, que éste incluya también al personal de sus servicios sociales, involucrándolos con los resultados de los servicios financieros.

Adicionalmente, al involucrar al personal de los servicios sociales, se incorporan objetivos sociales en el programa de incentivos, promoviendo el trabajo en equipo con el equipo del servicio crediticio.

Sin embargo, como resultado, la poca difusión del sistema de incentivos, la falta de conocimiento de la correlación entre las variables que afectan al incentivo y los resultados de los analistas y las deficiencias del sistema informático han devenido en los poco efectivos resultados del actual sistema, siendo poco motivador su aplicación para el personal.

Además, durante la visita se observó que el programa de incentivos no mostraba un enfoque claro, evidenciándose el poco entendimiento del mismo en todos los niveles organizativos.

Ante ello la gerencia ha preferido mantener en suspenso el programa de incentivos y tratar de acelerar el proceso de implementación del nuevo sistema informático.

Así, limitaciones del sistema impidieron el reparto oportuno de estas bonificaciones durante algunos meses del 2006 afectando negativamente en las expectativas del personal.

Una de las principales debilidades de este sistema es que los cálculos eran realizados en forma manual al igual que la alimentación de la data necesaria. Sin embargo en el nuevo sistema ya se contempla su sistematización, De esta manera, se espera que estas limitaciones sean superadas en el corto plazo.

ANEXO 1 - MicroRate Tabla para Calificación Social

Calificación Social	La Calificación Social mide el nivel de eficiencia que mantiene la institución para llevar a cabo sus proyectos sociales. Su consistencia respecto a su misión y sus capacidades internas, y los resultados sociales obtenidos.
Excelente	<i>Muy buenos</i> resultados sociales con un resaltante alcance y profundidad de sus operaciones. <i>Excelente</i> perspectiva futura de sus proyectos sociales. Aquellas IMF's que exhiben una relación excelente entre su Misión Social y sus operaciones.
Bueno	<i>Buenos</i> resultados sociales con un buen alcance y profundidad de sus operaciones. Aquellas IMF's que exhiben una buena relación entre su Misión Social y sus operaciones.
Adequado	<i>Aceptables</i> resultados sociales con un moderado alcance y profundidad de sus operaciones. Aquellas IMF's que exhiben una aceptable relación entre su Misión Social y sus operaciones.
Pobre	<i>Bajos</i> resultados sociales con un limitado alcance y profundidad de sus operaciones. Aquellas IMF's que exhiben una débil relación entre su Misión Social y sus operaciones.
Riesgo Social	El riesgo social mide la probabilidad de que la microfinanciera se desvíe de su misión social y no produzca impacto social hacia el futuro.
Bajo	<i>Baja</i> probabilidad de que la institución se desvíe de su misión social y no produzca impacto social hacia el futuro.
Medio	<i>Mediana</i> probabilidad de que la institución se desvíe de su misión social y no produzca impacto social hacia el futuro.
Elevado	<i>Elevada</i> probabilidad de que la institución se desvíe de su misión social y no produzca impacto social hacia el futuro.
Calificación de Desempeño	Una calificación de desempeño evalúa una institución con las mejores prácticas en microfinanzas tomando en cuenta aspectos financieras, operacionales y estratégicas. En particular se mide el nivel de eficiencia y eficacia, el nivel y manejo de riesgos, y la perspectiva a futuro que muestra la institución.
α++	Aquellas IMF's que exhiben una consistente relación clara y racional entre consideraciones financieras, operacionales y estratégicas de buena práctica en microfinanzas; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Óptimo nivel de Eficiencia y Eficacia. Muy bajo nivel de Riesgo / Sofisticado manejo de riesgos. Excelente perspectiva futura.
α+ α α-	Aquellas IMF's que se esfuerzan por balancear una relación clara y relación clara y racional entre consideraciones financieras, operacionales y estratégicas de buena práctica en microfinanzas; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Buen nivel de Eficiencia y Eficacia. Bajo nivel de Riesgo / Buen manejo de riesgos, y mínimamente afectadas por la variabilidad de los ciclos económicos. Buena perspectiva futura.
β+ β β-	Aquellas IMF's que trabajan para definir una relación clara y racional entre consideraciones financieras, operacionales y estratégicas de buena práctica en microfinanzas; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Satisfactoria Eficiencia y Eficacia. Riesgo Moderado / Sujeto a alguna variabilidad de los ciclos económicos. Satisfactoria perspectiva futura.
γ+ γ	Aquellas IMF's con debilidades financieras, operacionales o estratégicas que ponen en peligro, hoy o en un futuro dado, la viabilidad de la empresa; en comparación con un conjunto internacional de empresas similares y con los estándares emergentes de la industria de microfinanzas. Pobre Eficiencia y Eficacia. Alto Riesgo / Con considerable variabilidad durante los ciclos económicos. Pobre perspectiva futura.