

## Busaa Gonofaa, Etiopia

La **visión** de Busaa Gonofaa busca alcanzar el “desarrollo de un sistema financiero inclusivo, eficiente y maduro que atienda a todos, tanto personas de zonas rurales y urbanas, como para los pobres y ricos”. Su **misión** se enfoca en “brindar servicios microfinancieros flexibles y eficientes de manera sostenible, con el objetivo de reforzar la autosuficiencia de las poblaciones de escasos recursos en las áreas rurales y peri-urbanas de Oromia”. Su **clientela meta** es “la población económicamente activa de escasos recursos que no tiene acceso a servicios financieros formales así como población económicamente activa del sector rural, especialmente, mujeres, correspondiente a las áreas de Oromia sujetas a sequía, jóvenes sin terrenos y pequeños agricultores. Busaa Gonofaa “busca contribuir al mejoramiento económico de sus clientes en la medida en que obtenga un retorno sobre su inversión”.

### Rating de Desempeño Social

#### Rating

## En progreso



Escalas del Rating Social detalladas en la última página

#### Fecha de la Calificación

**Julio 2007**

#### Perfil del País

Etiopía	2005
<b>Demografía</b>	
Población urbana	16.2%
Esperanza de vida	42.7%
<b>Educación</b>	
Tasa de alfabetismo adulto	45.2%
<b>Género</b>	
Mujeres en la fuerza laboral	36%
<b>Líneas de pobreza</b>	
Debajo de \$1 USD al día	23%
Debajo de \$2 USD al día	77.8%
Nacional	44.2%
<b>HDI (Índice de desarrollo humano)</b>	0.371
Puesto de los 177 países	170 <sup>th</sup>
Referirse a la sección de “contexto socio-económico”	

#### Contacto en Planet Rating

Emmanuelle Javoy  
ejavoy@planetrating.com  
t: +33 1 49 21 26 30

#### Contacto en la IMF

Teshome Yohannes  
P.O. Box 24850 code 1000  
Addis Abeba - Etiopía  
t: +251 (0)11 465 32 83 / 41 55  
f: +251 (0)11 465 40 45  
bgmfi@ethionet.et  
[REF: EJ / 29/0907]

#### Puntos Destacados de la Calificación

- La misión social es la razón de ser de Busaa Gonofaa. Las decisiones claves confirman esta orientación para el cumplimiento de sus metas sociales.
- Los sistemas de gestión de desempeño social actualmente están implementados o rediseñados (políticas, SIG, Estudios de mercado, Encuestas).
- El nivel de pobreza de la clientela todavía no se mide pero una escala de pobreza está en elaboración. BG se enfoca hacia los áreas pobres (66% de los clientes) y clientes mujeres (70% de los clientes). Las metas para llegar específicamente a mujeres jefas de familia y jóvenes sin terrenos no están monitoreadas todavía.
- La oferta de productos está muy limitada en términos de monto y plazos a pesar de la alta flexibilidad del destino de los créditos comparado con la mayoría de IMFs. Se han realizado estudios de mercado y encuestas de satisfacción para entender mejor las necesidades de los clientes. Los resultados han servido para una mejor adaptación de los servicios (esquema flexible de pago de créditos).
- Un nivel razonable de transparencia acerca de los costos y condiciones de los servicios. Como otras IMFs de Etiopía, BG comunica solo la tasa de interés nominal y cobra este interés sobre una base “flat”. Se requerirá esfuerzos por parte de todo el sector para aumentar la transparencia de los costos de créditos.
- Existen políticas y procesos para garantizar un trato igualitario del personal y prevenir la discriminación. Los sueldos son competitivos y los incentivos sociales extensos posicionan a BG como una buena oportunidad para hacer línea de carrera.
- Aunque la defensa de los derechos humanos no está formalmente mencionada en los estatutos de BG, el rol antiguo de *HUNDEE's* en la defensa de los derechos humanos afecta claramente a las actividades de Busaa Gonofaa.

#### Indicadores

USD, salvo indicación contraria	Dic. 02	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Dic. 06	Jun. 07
<b>Indicadores de Desempeño Social</b> (referirse al anexo)						
% de clientes mujeres	81.1%	82.3%	77.2%	57.2%	69.5%	nd
% de clientes en zonas rurales	61.0%	51.0%	76.2%	52.3%	66.4%	nd
% de prestatarios en grupos	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tasa de deserción (bruta)	nd	nd	nd	26.0%	19.9%	nd
PAR > 31	4.1%	1.8%	3.9%	0.4%	1.2%	1.0%
Rendimiento de Cartera	49.2%	48.3%	41.1%	31.4%	30.8%	29.7%
<b>Indicadores de Desempeño Institucional</b>						
Cartera de Créditos	190,036	241,787	239,005	890,451	1,115,126	2,002,367
Depósitos vigentes (a)	-	52,015	84,604	136,322	260,261	368,505
Prestatarios Activos	4,734	5,999	5,571	9,988	18,208	26,247
Ahorristas activos (a)	-	-	5,514	10,061	18,096	25,552
Personal	28	37	55	76	123	137
Referirse al rating GIRAFE para un mayor análisis de los indicadores del desempeño institucional						
(a) 100% ahorros mandatarios						

## Entorno Socio-económico <sup>1</sup>

A pesar de 5 años de rápido crecimiento económico basado en políticas económicas sólidas y un nivel alto de asistencia, Etiopía sigue siendo uno de los países más pobres de la región y el efecto persistente de la severa sequía de 2002/2003 sigue afectando a muchos de los 73 millones de Etiopios, especialmente, a la población pobre. La tasa de crecimiento actual es significativamente más alta que la tasa promedio de 5 por ciento por año registrada durante 2001-2004 bajo el Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Sostenible (SDPRP). De mantenerse esta tasa de crecimiento, Etiopía realizaría avances considerables hacia el cumplimiento de las metas de desarrollo del milenio (MDG) de reducir la pobreza en un 50% hasta 2015. Este escenario optimista se ve amenazado por los precios mundiales altos de petróleo, siendo parcialmente responsables del amplio déficit presupuestario y del déficit de la cuenta corriente, así como la crisis política incesante posterior a los resultados electorales, con un alto grado de participación, realizados en mayo 2005 y sus subsiguientes efectos en el apoyo de los donantes (de US 160 USD, el PIB de Etiopía por cápita representa menos de un cuarto del promedio de África sub sahariana.)

El Gobierno ha lanzado (por los 5 próximos años) la segunda fase del SDPRD, conocido como el Plan para el Desarrollo Sostenido y Acelerado para Erradicar la Pobreza. Las metas del PDSAEP son:

- Incremento económico anual de 7% por ciento llegando a 10% al final del programa, tras inversiones masivas en los sectores claves de anti- pobreza
- Aumento sostenible de la productividad y la producción agrícola, con una capacidad de cosecha aumentando aproximadamente entre 15 millones a 38 millones de toneladas por año.
- Énfasis en las industrias textiles, de cuero y de floricultura, para impulsar exportaciones.

A pesar del incremento de los componentes alimentarios de la producción agrícola, la inseguridad alimentaria sigue omnipresente, requiriendo un mejoramiento de la productividad a través de la formación de capacidades, mejores herramientas, adopción de nuevas tecnologías y la provisión de infraestructura. El período de implementación del PDSAEP tiene que ser acompañando por mejoras de carreteras rurales, de sistemas de irrigaciones y de una mejor provisión para servicios de investigación. Se prevé

que el Gobierno y la comunidad humanitaria sigan brindando asistencia en 2007 a los 7,3 millones o más etiopios que vienen siendo afectados por carencias alimentarias crónicas tras el “Productive Safety Net Program” (PSNP). Los gastos gubernamentales fueron estimados a 26.3% del PIB en 2005/06. Más allá de esto, la meta de la política fiscal persigue la restricción del déficit mientras se priorice la reducción de la pobreza en los mayores sectores de la salud, educación y agricultura.

El índice de pobreza medido por el consumo alimentario (índice de pobreza alimentaria) disminuye de manera moderada de 42% en 1999/2000 a 38% en 2004/05, mientras que el índice de pobreza medido por los ingresos (índice mayor) baja bruscamente en áreas rurales de 51% en 1999/2000 a 39% en 2004/05. La pobreza urbana ha disminuido paulatinamente; dado el fuerte desempeño de la economía y del sector agrícola, está previsto que el indicador de mayor relevancia (índice de cabezas) caería hasta un 29% para 2009/10. El principal factor por el que no se haya reducido el índice de pobreza alimentaria sería el mismo que el de la pobreza de ingresos y se reflejaría en el aumento de los costos alimentarios. La inflación queda a 6.8% en 2005 y fue estimada a 10.5% en 2006, reflejando precios elevados de los alimentos, resultado principalmente del aumento de la demanda, a pesar de las buenas cosechas, de la subida de los costos de inversiones y las ineficacias del mercado tanto como de la subida de los precios del petróleo. Respecto a la Encuesta de Gastos de Consumo en el Hogar, el promedio del desempleo urbano es de 26% y varía hacia 40% en los centros urbanos más grandes como Addis Abeba.

En términos de seguridad social y salud, el Gobierno se ha centrado en erradicar males como la malaria, tuberculosis y enfermedades infantiles como el VIH. En 2005, el índice de mortalidad infantil había bajado de 166 por mil, mientras que el mismo índice para el periodo 2006 se había reducido a 110 por mil. Según los resultados de las encuestas llevadas a cabo en Etiopía, 36% de los hogares tenían acceso a agua potable en 2004, en comparación al 109% en 1996. La tasa de escolarización neta actual en las escuelas primarias y secundarias se ha duplicado durante los últimos 15 años y, en 2004, las tasas resultaban 46 y 25 por ciento respectivamente.

Durante el periodo de SDPRP el Gobierno puso fuerte énfasis en la participación de las mujeres para el proceso de desarrollo dado que el mejoramiento de las condiciones de las mujeres genera efectos positivos en la reducción de la pobreza.

<sup>1</sup> Extraídos del [African Economic Outlook for Ethiopia](http://www.oecd.org/dataoecd/26/47/38562613.pdf), © OCDE, 2005-06 and 2007 - <http://www.oecd.org/dataoecd/26/47/38562613.pdf>. Planet Rating cuenta con los derechos y permisos del OECD para reproducción material.

## Indicadores Socio-Económicos

	<sup>2</sup>	1975	1990	2004/05
HDI	<i>a</i>		0.314	0.371
<i>Ranking en los 177 países</i>				170 <sup>th</sup>
<b>Demografía</b>				
Población total (millones)	<i>b</i>	34.1	51.0	77.4
Población urbana (% pop.)	<i>b</i>	9.5	12.7	16.2
Índice total de fertilidad (nacimiento por mujer)	<i>b</i>	6.8	6.8	5.6
Esperanza de vida al nacimiento	<i>b</i>	44.1	46.9	42.7
<b>Salud y nutrición</b>				
Bajo un índice de mortalidad de 5 (p 1.000)	<i>b</i>	..	198.5	162.9
Desnutrición infantil < 5 (%)	<i>c</i>	..	47.7	37.1
Población en carencia alimentaria (% pop.)	<i>b</i>	..	..	46
Acceso al agua potable (% pop.)	<i>b</i>	8	27	22
<b>Educación</b>				
Índice de alfabetización de la población (% de la población de 15 años y más)	<i>b</i>	16.4	28.6	45.2
Índice de escolarización (%) <sup>3</sup>	<i>a</i>	..	..	36
<b>Generó</b>				
Índice de alfabetización de las mujer	<i>b</i>	9.1	19.8	38
Participación de las mujeres a la fuer de trabajo	<i>b</i>	..	36.8	36
<b>Pobreza y inigualdad<sup>4</sup></b>				
Debajo de \$1 diario (% pop)	<i>a</i>	..	..	23
Debajo de \$2 diario (% pop)	<i>a</i>	..	..	77.8
Línea de pobreza nacional(% pop)	<i>c, a</i>	..	48	44.2
GNI por capita (corriente US\$)	<i>b</i>	130	180	160
Gini índice <sup>5</sup>	<i>b</i>	..	..	30
<b>Medio ambiente</b>				
Áreas forestales (% del territorio)	<i>c</i>	..	14	13
Tierra cultivable (% del territorio)	<i>b</i>	10.6	8.9	9.7
<b>Economía</b>				
Total del servicio de la deuda (% de las exportaciones de bienes , servic y ingresos)	<i>b</i>	4.9	30.7	4.9
Abonados de líneas fijas y teléfonos móviles (por 1,000 personas)	<i>c</i>	..	2.5	14.3
Agricultura (% GDP <sup>6</sup> )	<i>b</i>	58	54	47
Industria (% GDP <sup>6</sup> )	<i>b</i>	11	12	14

<sup>2</sup> Fuente de cifras: *a*- Informe de Desarrollo Humano, UNDP, 2006; *b*- Indicadores de género, pobreza y medio ambiente para países africanos y estadísticas para países africanos, ADB, 2007; *c*- Base de datos de Indicadores de Desarrollo Mundial, Banco Mundial, Abril 2006.

<sup>3</sup> Ratio de matriculación bruta combinada para escuela primaria, secundaria y universitaria

<sup>4</sup> Se calcularon las líneas de pobreza utilizando los precios internacionales para 1985 ajustados para purchasing power parity: a 1993 \$1 PPP equivale a \$1.08 y \$2 PPP a \$2.15. A 2003, \$1.08 PPP = 1.97 ETB. \$2.15 PPP = 3.93 ETB. Como indica el informe del MDG (Ministerio de Finanzas y Desarrollo Económico y el PNUD, 2004) la línea de pobreza nacional es aproximadamente 1,095 ETB/persona/año, i.e. 3.07 ETB/persona/día.

<sup>5</sup> Se calculo el índice Gini en el año 2000 para etiopia

<sup>6</sup> % del PIB al costo de factor (precios constantes de 200); datos para 1980, 1990, 2005

## El Sector de las Microfinanzas

La ordenanza de 40/1996 que establece el marco jurídico original define al negocio de la microfinanzas como “una actividad que amplía la oferta de crédito, en efectivo o especie, a campesinos o pequeños empresarios”. Aunque los servicios microfinancieros han sido ofrecidos en ambas áreas, rurales y urbanas, la mayoría de los clientes microfinancieros siguen ubicados en áreas rurales<sup>7</sup>, lo que corresponde a la distribución de la población Etiopiana. Considerando que próximamente 1,5 M de clientes están atendidos por las 28 IMF's registradas por el NBE, la cobertura de mercado puede ser estimada entre 10% y 20%<sup>8</sup>. Tal alcance fue notoriamente asegurado tras el establecimiento de 6 IMF's que son apoyadas por el Gobierno Federal llegando a 80% de la clientela a diciembre 2006. La penetración de mercado varía ampliamente según las regiones: la incursión de mercado es impresionante, alcanzando un 84% en Tigray donde opera la IMF más grande de Etiopia, sin embargo, la penetración fue estimada en solamente 13% en la región de Amhara, 6% en la región del sur y 2% en la región de Oromia.

Acompañando la liberalización del marco regulatorio a lo largo de los años, la oferta de servicios ofrecidos por las IMF's registradas se ha ampliado con el fin de responder a las diversas necesidades de los clientes. Originalmente la oferta se dedicó a ofrecer exclusivamente créditos a grupos limitados a 5,000 ETB (550 USD) por un plazo máximo de 12 meses ya que la mayoría de las IMF's ha diseñado su metodología crediticia basándose en el modelo de Grameen. Dada la composición de la clientela microfinanciera, las IMF han adaptado sus servicios financieros a las actividades agrícolas. La mayoría de las instituciones de microfinanzas ofrece créditos reembolsables al final de plazo adaptándose a las actividades agrícolas o agropecuarias. ACSI y DECSI otorgan también créditos de seguridad alimentaria y créditos para enfrentar las carencias alimentarias en el hogar. Otros servicios (consumo y créditos de hogar, micro seguro, arrendamiento, transferencia de moneda local, servicios de pago y envío) están menos desarrollados y sólo los otorgan algunas IMF's. Las IMF's registradas están

<sup>7</sup> Un perfil socioeconómico de clientes muestra que 78% de los clientes de las IMF's residen en áreas rurales; IFAD, 2001

<sup>8</sup> Están disponibles dos estimadas diferentes para el Mercado microfinanciero de Etiopia:

- Informe Ocasional n° 18 por Wolday Amha, AEMFI, 2007: “existe información muy limitada (investigación profunda del Mercado) para formular un estimado de demanda detallado y relativamente confiable” Wolday Amha, AEMFI, 2007. Este informe evalúa al mercado potencial en 7.5 M clientes, resultando en una penetración de 20%.

- Informe corto sobre Microfinanzas, Etiopia, Febrero 2003, documentos de antecedentes estrategia país 2003-2007, Jennifer Sebstad. Basado en estas cifras, la cobertura del Mercado local es de aproximadamente 10%.

autorizadas para captar depósitos del público. La evolución de la regulación, que ha reducido la tasa de interés mínima de ahorro de 7% a 3% (en 2002), ha incentivado a las IMF a recoger ahorros en las áreas rurales. Sin embargo los servicios de ahorros están menos desarrollados que los servicios de crédito, representando los depositantes activos solamente 30% los acreedores activos.

Dado los tamaños máximos de créditos inicialmente definidos por la regulación, las primeras metas fueron llegar a clientes de bajo nivel socio-económico, mientras que los segmentos superiores fueron atendidos posteriormente con el desarrollo de créditos individuales. Aunque los proveedores de microcrédito han alcanzado atender a un número importante de población pobre en zonas rurales con éxito, las áreas rurales lejanas y grupos marginados permanecen generalmente desatendidos. Las amas de casa, la población sin terrenos o cultivos y los jóvenes particularmente fueron identificados como personas excluidas de los servicios financieros<sup>9</sup> (mujeres representan solamente 38% de la clientela microfinanciera). Cabe mencionar que los servicios microfinancieros regulados no llegan a las áreas de pastoreo, particularmente en las regiones de Afar y Somalí.

El tope para las tasas de interés de las IMFs inicialmente establecido por la regularización fue de 12.5% al año y fue cambiado en 1998, autorizando a las IMFs a cobrar tasas de interés que garanticen la sostenibilidad de sus instituciones. En diciembre 2006, las tasas de interés fluctuaban<sup>10</sup> de 8.7% (las IMFs principalmente apoyadas por el gobierno beneficiando de subvenciones) a 30.8% (incluso IMF trabajando en áreas rurales y prestando pequeños montos). La mayoría de las IMFs comunican sus tasas de interés nominales y cobran estos intereses sobre una base “flat”, lo que dificulta una comparación de las tasas de interés efectivas. Es probable que la competencia generada por las subvenciones gubernamentales impida reunir esfuerzos necesarios a nivel sectorial para incrementar el nivel de transparencia. También se han observado indicios de sobreendeudamiento y endeudamiento cruzado en algunas áreas, aunque permanecen muy aisladas, situación que empeora dada la alta vulnerabilidad por la segmentación de la clientela y las dificultades existentes para la implementación de cualquier buró de crédito (falta de sistema de identificación nacional eficiente; clientela viviendo en áreas aisladas haciendo las visitas a la clientela difícil). Resulta importante que, a nivel sectorial, se tomen medidas necesarias para prevenir este riesgo o monitorear el aumento del mismo.

<sup>9</sup> Informe Ocasional n° 14 por Wolday Amha, AEMFI, 2005

<sup>10</sup> Aproximado por rendimientos de cartera

## Rating de Desempeño Social

### ■ Institucionalización de la misión social

#### Desempeño Social y Estrategia

El claro intento de lograr impacto social se convierte en la razón de ser de Buusaa Gonofaa. La misión social precisa una visión basada en un conocimiento intuitivo de los desafíos sociales del sector y aprovecha la experiencia adquirida por la organización madre HUNDEE´S. Los enlaces entre Hundee y BG son muy estrechos (los miembros del Directorio pertenecen casi en su totalidad, a HUNDEE´S y el actual Director Ejecutivo de BG laboró en dicha institución) lo que tiene desventajas en términos de diversidad de experiencias pero garantiza que la visión y la misión sean ampliamente compartidas por los accionistas.

Las decisiones claves ilustran esta orientación hasta el logro de metas sociales:

- Desarrollo de la metodología para intervenir en áreas rurales (Ahorros rurales y facilidades de créditos – RSCF– atendiendo a clientes que viven a 50-60 km de la ciudad).
- Selección de socios estratégicos que compartan el mismo compromiso social (Terrafina, CIDR)
- Desarrollo del Cuadro de Mando Integral, encuestas de satisfacción.

Este compromiso se ha mantenido consistente a lo largo de la vida de la institución pero su estructura de gobierno tiene un esquema para la toma de decisiones muy informal, lo que conlleva tener documentación insuficiente acerca de las importantes decisiones como en el caso del lanzamiento de préstamos para los empleados en 2005 (justificado por la necesidad de diversificar los riesgos y alcanzar rentabilidad, pero que ha tenido implicaciones negativas en términos de desempeño social). Sin embargo, estas implicaciones fueron anticipadas y comprendidas por el equipo gerencial y la junta directiva que establecieron límites para la promoción de este tipo de créditos. (20% de la cartera).

#### Monitoreo de Desempeño Social

Dada la persistente preocupación de BG acerca de su desempeño social, la institución (aunque siga utilizando un sistema manual de información) ha incluido algunos indicadores relacionados al desempeño social en el reporte mensual generado por las sucursales (ratio hombres/mujeres; ratios de clientes rurales/urbanos; deserción de clientes) aunque se recogen pocos datos de clientes en las solicitudes (edad, estatuto matrimonial,

distancia de la mayor ciudad) que no se procesan de manera útil hasta el momento. Esta información no es amigable ni permite una gestión real del desempeño social que sea efectivamente complementada con encuestas de clientes (satisfacción de clientes, estudios de impactos) cuyo alcance, profesionalismo y precisión se incrementen en los siguientes periodos. (143 clientes en 2002<sup>11</sup>, 265 clientes en 2005<sup>12</sup>, 1200 clientes en 2007).

El departamento de marketing de BG se encuentra en el proceso del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que será incluido en todas las solicitudes y registrado en una base de datos. Aún no se concretan planes reales para integrar estos indicadores en el software de rastreo de créditos, lo que podría conllevar un aumento en costos y tiempo y una reducción en las posibilidades de análisis cruzado de la cartera crediticia y los datos de los clientes. Ya se ha pedido al proveedor del software que se incluya estos indicadores de desempeño social en el nuevo SIG automatizado.

Desde la creación del departamento de auditoría interna, la verificación de algunos datos sociales (deserción esencialmente) ha sido incluida en el plan anual. No obstante, no existe un plan, presupuesto ni encuestas ocasionales para la auditoría del CMI recién creado, pero sería compatibles con el enfoque de la auditoría interna (lo que incluye adherencia a procedimientos y verificación de la precisión de datos, como también la protección de los clientes).

### Mobilización del personal

A pesar de la falta de herramientas eficientes para monitorear su desempeño social, la gestión de recursos humanos parece asegurar la cohesión del personal a las metas sociales de la institución. Se selecciona el personal y, específicamente, aquél de campo, en base a su experiencia en las zonas rurales y su compromiso con el mejoramiento de las condiciones de vida de estas áreas. El proceso de inducción incluye una presentación corta de la misión y visión social; la reciente evaluación del desempeño incluye algunos temas relacionados al desempeño social (tales como metas en % de clientes mujeres, % de clientes rurales, % deserción). El sistema de evaluación fue revisado para evitar comportamientos parciales y subjetivos que eviten el logro de metas colectivas. Una inducción y evaluación serán refinadas cuando las metas de desempeño social y los indicadores estén mejor definidos.

El personal del campo está involucrado en las nuevas iniciativas relacionadas con el desempeño social (la

participación de los OCs en el piloto del CMI) y es probable que su comprensión y capacidades de gestión del desempeño social aumenten en el mediano plazo.

### Alcance

#### Segmentación de Clientes

Se tiene como mercado meta a poblaciones rurales, de bajos ingresos y preferentemente mujeres, de la región Oromía. De hecho, la definición relativamente amplia de su población objetivo y los mecanismos actuales aplicados para éste, aseguran su cumplimiento: ubicación de sucursales (aún no existe una en Addis Abeba) y áreas de operaciones (hasta 20/25 kilómetros de los distritos principales) y productos adaptados a los flujos de caja de actividades agrícolas, montos pequeños de crédito que no satisfacerían las necesidades de clientes con mayores ingresos, la ausencia de respaldos por la falta de garantías reales, etc. Buusa no tiene planes para definir criterios más precisos de segmentación o para desarrollar herramientas individuales de segmentación.

La implementación del CMI con 10 indicadores de pobreza está en el proceso de finalización. No se piensa utilizar esta herramienta para atraer clientes sino para monitorear la composición de la clientela, medir los cambios en el nivel de pobreza de los clientes, segmentar el mercado meta y redefinir los productos de crédito según las necesidades de los varios segmentos. Dado este escenario sería posible establecer porcentajes máximos de los clientes “no pobres” o los “pudientes” si se denota una tendencia hacia estos segmentos.

Se está desarrollando el CMI con una metodología apropiada (toma en cuenta la valuación de activos, una encuesta de ingresos conjuntamente con una prueba de indicadores de pobreza intuitivos; encuesta inicial de 221 clientes, definición de los 10 indicadores, validación del CMI y refinación de la ponderación basada en una encuesta de 700 clientes), no obstante, su diseño actual no asegura la posibilidad de comparar la nota resultante con las líneas de pobreza nacionales o internacionales. Se evidencia la necesidad de monitorear de cerca las etapas iniciales de implementación de esta herramienta dado que los OCs, quienes administran esta encuesta, tienen cierta preocupación sobre el proceso de recopilación de información (por ejemplo, se realiza la encuesta con un sólo cliente, pero durante una reunión de desembolso en campo libre) y el carácter sensible de algunas preguntas (por ejemplo, en temas como consumo de carne o hambre, los mismos que podrían producir respuestas no confiables sobre ciertos indicadores, así alternando la precisión de la medida.

<sup>11</sup> 75 en encuestas individuales de clientes y 68 en conversaciones de grupos focales

<sup>12</sup> Incluye 35 no-clientes

## Alcance a los pobres y los excluidos

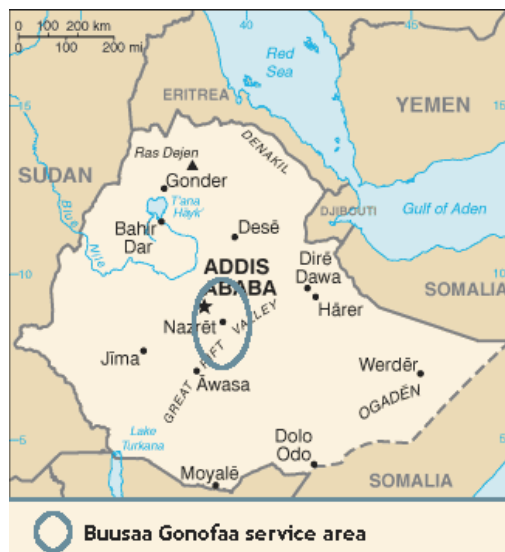
La institución tiene la intención de llegar al segmento de la población con menores recursos y específicamente al nicho que vive en zonas rurales, mujeres jefas de familia y jóvenes sin terreno y cultivos; por lo cual, se trabaja activamente para desarrollar herramientas que pueden medir sus avances en estas áreas. Algunos estudios recientes dan una indicación sobre el nivel de pobreza de los clientes de Buusa, aunque ningún de los estudios es suficientemente robusto para brindar información comparable con benchmarks nacionales o internacionales.

Se puede utilizar una combinación de estadísticas generales sobre la composición de pobreza en Etiopía y características generales de la clientela para determinar tendencias aproximadas sobre el nivel de pobreza, pero no podrían ser utilizados para comparar el nivel de alcance de BG con el de otras instituciones:

- Datos correspondientes a Etiopía indican que 44% de la población vive debajo del límite nacional de pobreza, 26% debajo de \$1 USD/día PPP, 81% debajo de 2 USD/día PPP.
- 66% de los clientes de BG viven y trabajan en zonas rurales, en donde la incidencia y la severidad de pobreza son más altas que en áreas urbanas (52% en áreas rurales y 36% en áreas urbanas; IFAD, 2007<sup>13</sup>).
- Inseguridad alimentaria afecta crónicamente a más del 10% de la población de Etiopía y, notoriamente, a algunos de los distritos de la región Oromia donde opera BG. En 2007, el distrito Bale (donde está ubicado el sucursal de Dodoma) fue especialmente afectado debido a las lluvias de marzo a mayo.<sup>14</sup> Hay frecuentes sequías y carencias de comida en Sululta-Mulo y Jida Wuchale (donde está ubicado el sucursal Chanco). Durante el proceso de encuestas realizadas a clientes en 2005<sup>15</sup>, 45% de los clientes indicaron haber experimentado una carencia de comida durante por lo menos 2 meses del año.
- 70% de los clientes de BG son mujeres. En Etiopía, persiste un conservadurismo fuerte que incide en los roles de género, limitando severamente lo que pueden y no pueden hacer las mujeres, especialmente en zonas rurales. Las mujeres representan tan sólo 36% de la fuerza laboral formal, lo que contribuye a mayor pobreza para mujeres al estar circunscritas al sector informal y actividades de bajos ingresos, mercado que no desarrolla capacidades y que requiere de mucha labor<sup>16</sup>. La proporción de mujeres cabezas de familia

está aumentando en áreas rurales pero su posición aun es vulnerable debido a las condiciones sociales pues no les permiten realizar actividades de agricultura, situación que les obliga a alquilar su terreno a terceros<sup>17</sup>.

El proceso crediticio en general y el mecanismo de autoselección de grupos puede inducir a implementar mecanismos de exclusión social que sobrepasen el actual nivel de control del riesgo crediticio. La implementación del CMI facilitará el monitoreo y regulación de este fenómeno.



## Amplitud de Alcance

BG no atiende a una porción significativa de su población meta (tan sólo 18,000 clientes, mientras que la demanda es de varios millones). Algunos competidores están mejor posicionados para brindar servicios a una proporción significativa de la clientela meta (OCSSCO).

## Oferta de Servicios

### Diseño de servicios y satisfacción de clientes

BG brinda únicamente el servicio de créditos. No se han desarrollado aún servicios para la captación de ahorros debido a las dificultades y los riesgos asociados con el manejo de ahorros con un SIG manual. No obstante, se maneja la posibilidad de desarrollar servicios de ahorros a largo plazo.

La oferta de productos crediticios se mantiene muy limitado en términos de montos y plazos, a pesar de tener una metodología crediticia que permite mayor flexibilidad en el uso de créditos que la mayoría de IMFs (los créditos de BG

<sup>13</sup> <http://www.ruralpovertyportal.org/english/regions/africa/eth/index.htm>

<sup>14</sup> FEWS (Famine Early Warning System Network); una actividad financiada por USAID; [www.fews.net](http://www.fews.net)

<sup>15</sup> Preparación para el Cuadro de Mando Integral (valuación de activos, evaluación de ingresos y nivel de pobreza); 221 clientes

<sup>16</sup> African Development Bank; informe de evaluación para apoyo a la oficina de asuntos de la mujer; 2003

<sup>17</sup> Informe de PASDEP 2006

son “de múltiples destinos” desde su concepción). El diseño inicial de productos (crediticio grupal e incremental, “un tamaño para todos”) se dirigió principalmente a satisfacer las necesidades de mujeres de zonas rurales con pequeños negocios de comercio. Desde 2002, BG ha seguido la buena práctica de efectuar estudios de mercado y encuestas de satisfacción, con el fin de lograr una mayor comprensión sobre las necesidades de los clientes, y adaptar sus servicios a ellas (ahora, existe mayor flexibilidad en el pago de créditos y una comisión reducida). Los métodos implementados para desarrollar y probar productos (notoriamente con el RSCF) cuentan con todos los pasos requeridos.

Los resultados de encuestas pasadas mostraron un nivel adecuado de satisfacción de clientes. Aunque las primeras iniciativas de encuestas no generaron resultados robustos, aumentaron el nivel de expertise de BG en el campo de encuestas de mercado. Actualmente, las herramientas son más maduras, con procesos más detallados. La próxima encuesta de satisfacción (basada en entrevistas con 1,200 clientes y ex clientes) debería generar resultados interesantes, a pesar de la persistente debilidad en el proceso de encuestas:

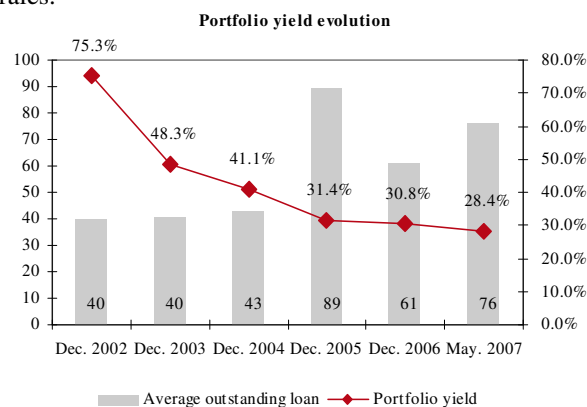
- BG aun enfrenta desafíos en el área de selección aleatoria de clientes debido al SIG manual y a la falta de información acerca de las direcciones de los clientes (solamente se puede contactar a los clientes durante las reuniones de desembolso y se encuentra a los ex clientes “al azar”).
- Se contrata el proceso de recolección de información (encuestas) a un consultor externo que no cuenta con experiencia previa en estudios estadísticos o encuestas sociales; una supervisión insuficiente de los encuestadores podrían causar encuestas incompletas o respuestas invalidas, lo que reduciría el tamaño de la selección y la confiabilidad de los resultados.

Se han recopilado datos de deserción de clientes por varios años, pero sin dar uso apropiado a los mismos. Todavía hacen falta varios elementos que permitirían realizar un buen seguimiento y análisis de estos datos. No se ha establecido límites para la consideración de tasas aceptables de deserción y aún no se llevan a cabo encuestas de salida sistemáticas que permitirían a BG identificar con mayor precisión los motivos por deserción. La tasa actual de deserción varía entre 20% y 40% (20% cuando se incluye los primeros créditos; 40% cuando solamente se considera los clientes que tienen que decidir si quieren renovar su crédito, así excluyendo primeros créditos del cálculo).

### Costo de los Servicios

La tasa efectiva varía entre 25% a 60%, una vez incluido el costo de ahorros obligatorios. Sin este costo, la tasa

efectiva promedio es 30% (con un rango de 22% a 42%), lo que la ubica dentro de los benchmarks internacionales, siendo razonable para una institución que presta montos pequeños en áreas rurales esparcidas. Aunque BG tiene una oferta crediticia relativamente similar a la de sus competidores, la institución presta montos relativamente menores (préstamo promedio de 124 USD por cliente para OCSSCO; 115 USD para Eshet; 76 USD para BG), por ello, se justifican las altas tasas de interés que cobran (referir a tabla). No se ha realizado una investigación para estandarizar el proceso crediticio y reducir costos para los clientes. Tampoco se ha evaluado el beneficio neto para los clientes del desplazamiento de los OCs a las comunidades rurales.



Modificaciones en los esquemas de pago de créditos (pagos semanales, mensuales o pagos al final de plazo para créditos de productos agrícolas) y el desarrollo de un crédito para asalariados han contribuido a una reducción de las tasas de interés. La estrategia a largo plazo no define específicamente la tendencia para estas tasas, sin embargo, las presiones competitivas debieran incentivar una reducción paulatina de las mismas.

## Responsabilidad Social

### Protección de Clientes

Las condiciones de crédito son comunicadas de manera relativamente transparente a los clientes (lectura de contratos escritos en Afaan-Oromo en voz alta y Jefes de Agencia explican el proceso durante el desembolso, además los contratos y vouchers detallan los montos de principal e intereses). Como la mayoría de IMFs en Etiopia, BG solamente comunica las tasas nominales de interés y cobra una tasa flat. Se han realizado esfuerzos en la industria para aumentar el nivel de transparencia en cuanto al costo del crédito.

Dado este contexto, se han implementado sistemas informales para que los clientes reciban un trato igualitario y respetuoso (todos los clientes conocen a los Jefes de Agencia y pueden presentar sus quejas a él/ella). También,

se realizan visitas aleatorias por el Auditor Interno, siendo ésta otro mecanismo efectivo para identificar casos de insatisfacción o maltrato de los clientes. Sin embargo, mejores mecanismos para la comunicación de los resultados obtenidos y la formalización de este proceso podrían reducir más aún los riesgos de maltrato.

Se ha identificado la falta de monitoreo de manera sistemática para controlar el nivel de sobreendeudamiento, aunque se han tomado medidas en algunas de las sucursales donde la oferta microfinanciera está más desarrollada. En zonas donde existe una relativamente limitada oferta microfinanciera, una comparación con la demanda total indica que el sobreendeudamiento todavía no constituye un problema mayor en Etiopia. No obstante, será difícil prevenir mayor endeudamiento de los clientes con mecanismos tradicionales, dado la ausencia de un sistema nacional de documentos de identidad. Se requeriría una iniciativa de todo el sector para encontrar una solución eficiente.

### Política de Recursos Humanos

Recientemente la gestión informal, pero participativa y respetuosa de RRHH, ha sido establecido y plasmado en un Manual de Personal que detalla procedimientos transparentes. Se han aplicado prácticas estándares de reclutamiento por varios años, se ha implementado una tabla de sueldos que establece reglas claras en cuanto a bonificaciones, aumentos de sueldos y promociones que están vinculados a evaluaciones anuales. Están en el proceso de revisión de los métodos y planes para la capacitación del personal, dirigido a desarrollar las capacidades internas. En adición a talleres internos dedicados a aumentar la productividad y eficiencia del personal, se fomentan programas de estudio técnico con el fin de aumentar “capital social” de la institución. Se puede adaptar el plan de trabajo temporalmente para adecuarse a las limitaciones de exámenes correspondientes.

BG ha tomado la decisión de posicionarse como una institución que les ofrece a sus colaboradores una sólida línea de carrera comparado con otras IMFs, debido a sueldos competitivos (definido en base a una encuesta de sueldos, con información de otras IMFs) y beneficios sociales atractivos (vacaciones anuales por encima de estándar nacional, seguros de salud y vida, liquidaciones, etc.).

No obstante, BG aun no cuenta con representantes permanentes para el manejo de personal, pero se ha solicitado la opinión de los colaboradores acerca del nuevo manual, lo que ha generado adendas al mismo. Se han definido procedimientos para manejar las quejas del personal, dando espacio para que un representante

comunique las mismas a las instancias superiores correspondiente.

El modelo de negocio de BG hace que el personal esté expuesto a riesgos específicos (accidentes de tránsito vinculados a viajes frecuentes a sitios de pago para OCs, ataques potenciales vinculado al transporte de efectivo por parte de los OCs y cajeros). Hasta el momento, se han tomado medidas básicas pero insuficientes para proteger al personal de estos riesgos (cascos otorgado a algunos pero no todos los OCs, OCs o cajeros que de improviso cargan efectivo). Sin embargo, se debe recalcar que los siniestros, hasta el momento, han sido mínimos (un accidente de motocicleta, un caso de robo atentado a un OC mientras llevaba efectivo de una comunidad a la oficina a pie).

### Responsabilidad Social a la Comunidad

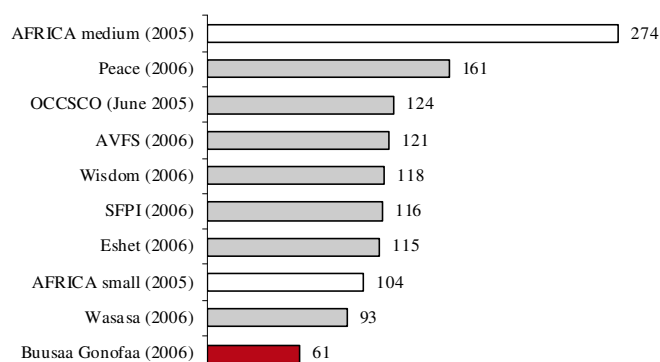
Aunque la promoción y defensa de derechos humanos fundamentales no esté contemplado en los estatutos de BG, el rol de Hundee como promotor de derechos humanos claramente repercute en las actividades de BG. Se da especial atención al rol de la mujer para contribuir a la promoción de sus derechos (OCs enfocan trabajo y atención a la dominación potencial de miembros sobre miembros en los grupos). Sin embargo, la institución todavía no ha establecido su rol preciso en cuanto a la reducción del trabajo infantil y el desarrollo de asistencia a escuelas.

BG procura ser un actor responsable en el mercado y ha puesto en marcha políticas estrictas y sanciones severas en cuanto a fraudes, colusiones o actos de corrupción por parte del personal. Empero, aun no se desarrollan prácticas que protejan el secreto crediticio (se realizan transacciones al aire libre, así son más o menos públicos).

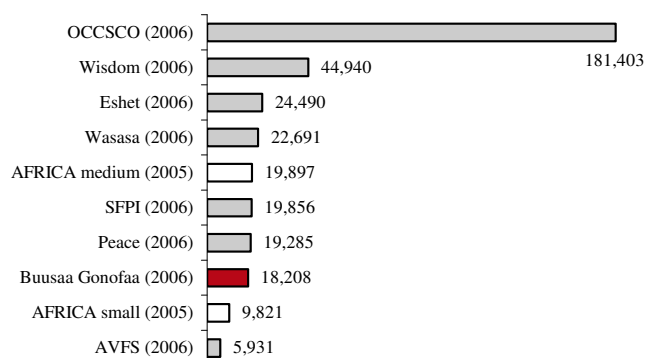
BG tiene como meta respetar y fortalecer comunidades y capacidades locales: ha puesto en marcha sistemas que utilizan como modelo estructuras localmente populares (*iqub*) y contratan a personal de comunidades locales, quienes conocen tanto el idioma como la cultura local. El centro de ahorros y crédito rurales (RSCF) probado actualmente en áreas muy rurales, está auto-gestionada (con la asistencia técnica de BG) y debería ir aumentando las capacidades locales.

## Benchmarking

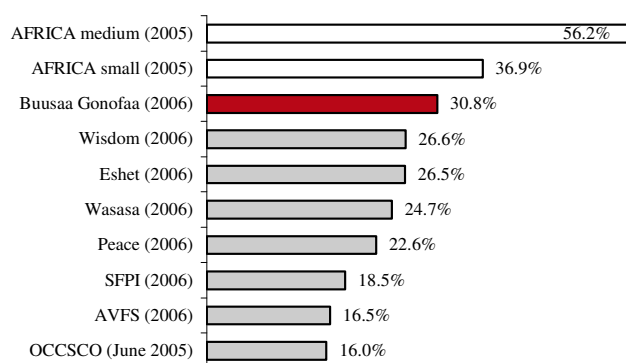
Cartera promedio por cliente (en USD)



Cientes Activos



Rendimiento de Cartera



## Indicadores de Desempeño

Los indicadores actualmente siendo probado por el “Social Performance Taskforce” (SPTF) y el MixMarket para los informes de desempeño social.

Composición de la clientele	Dic. 2005	Dic. 2006
% de clientes mujeres	57.2%	69.5%
% de clientes rurales	52.3%	66.4%
% de clientes de grupos marginales	nd	nd

### Cientes por primera vez

% debajo de la línea nacional de pobreza	nd	nd
% en los 50% debajo de la línea de pobreza	nd	nd
% debajo de 1 USD / día PPP por miembro de la casa	nd	nd
% debajo de 2 USD / día PPP por miembro de la casa	nd	nd
% debajo de la línea nacional de pobreza	nd	nd

### Matriculación en la Escuela

% de niñas de edad para primaria	nd	nd
% de niños de edad para primaria	nd	nd
% de niñas de edad para secundaria	nd	nd
% de niños de edad para secundaria	nd	nd

### Adecuación de Servicios

PAR	0.4%	1.2%
Deserción de clientes (bruta)	26.0%	19.9%

### Alcance de cambio (clientes de 3 o 5 años)

% que han pasado el alumbra de pobreza	nd	nd
% todavía debajo de la línea de pobreza	nd	nd
Matriculación de los hijos de clientes	nd	nd
# de empleados asalariados a tiempo completo en empresas apoyadas durante el año	nd	nd
# de empleados asalariados a medio tiempo en empresas apoyadas durante el año	nd	nd
# de empleados asalariados y contratados en empresas apoyadas durante el año	nd	nd

## ■ Formulas

---

- Rendimiento de Cartera:  $\text{Ingresos de cartera} / \text{Cartera bruta vigente promedio de 13 meses}$
- Ratio del costo de ahorros:  $\text{Intereses y cobros pagados sobre depósitos} / \text{promedio de depósitos}$
- Ratio de costo de la deuda:  $\text{Intereses y cobros pagados sobre fondos prestados} / \text{Fondeo promedio}$
- Rotación (bruta):  $1 - (\text{clientes finales} / (\text{clientes inicio de período} + \text{clientes nuevos}))$
- Rotación (neto de primeros créditos activos):  $1 - ((\text{clientes finales} - \text{primeros créditos activos}) / (\text{clientes inicio del período} + \text{clientes nuevos} - \text{primeros créditos activos}))$

## ■ Escala de Calificación

---

Rating	Definition
5	<b>Avanzado:</b> Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro.
4	<b>Comprometido:</b> Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3	<b>En proceso:</b> Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
2	<b>Incipiente:</b> Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
1	<b>Imperceptible:</b> Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social