



Costos y beneficios de las “Jornadas de Salud” para las clientas de las microfinanzas:

La experiencia de CRECER con los proveedores de servicios ambulatorios de salud en Bolivia

REPORTES DE INVESTIGACIÓN N° 10C DE FREEDOM FROM HUNGER

Por Myka Reinsch con la colaboración de Cassie Chandler, Martin Rotemberg y Frederic Ruaz¹

Con un enfoque centrado en el impacto de los servicios de la iniciativa Microfinanzas y Protección de la Salud (MAHP) en CRECER, el presente documento explora la hipótesis de la factibilidad para las IMF de ofrecer servicios asociados a la salud que sean lo suficientemente eficientes y económicos como para mantener un sistema de prestación a largo plazo que al mismo tiempo contribuya a mejorar la sostenibilidad financiera de una institución microfinanciera (IMF). El presente documento comienza con una descripción del paquete multifacético de servicios de protección de la salud que ofrece CRECER; enseguida examina los costos y beneficios que representa para CRECER uno de los componentes en particular: las jornadas de salud.

Las jornadas de salud consisten en visitas concertadas y facilitadas por la IMF a través de terceras partes que son proveedores de servicios de salud, quienes vienen hasta las sucursales o comunidades de las clientas de CRECER. En las jornadas de salud, las clientas pueden pagar una tarifa razonable (no subsidiada) a un proveedor del sector público o privado y recibir servicios básicos o de diagnóstico de calidad. CRECER actúa como intermediaria y organiza, promueve y administra las jornadas pero no recibe ningún ingreso directo en estos eventos. Las jornadas de salud se constituyen así en un producto que no genera ingresos para la IMF.

“En el contexto de la regulación y el entorno altamente competitivo en el que opera nuestra institución, vemos los servicios de protección de la salud como nuestra ventaja competitiva”.

—José Auad, Director General, CRECER

Estimamos los costos que representa para CRECER la oferta de las jornadas de salud para sus clientas en las regiones marcadamente rurales y semi-rurales de El Alto y La Paz. Nuestra conclusión:

- CRECER gastó aproximadamente US\$13.073 en 697 jornadas con más de 14.800 participantes en 2008.²

¹ Nuestro especial agradecimiento a Marcia Metcalfe, Karina Vergara, Karina Rodríguez y a todo el personal de CRECER. Los autores también desean expresar su agradecimiento a Eileen Miamián por su revisión e importantes contribuciones.

² La tasa de cambio utilizada en el presente documento es 7 bolivianos por \$1, de acuerdo a información a diciembre 2009.

- Esto equivale a aproximadamente \$0,88 por participante durante el año y aproximadamente \$0,51 por clienta con acceso al servicio (aproximadamente 58% de las clientas con acceso en realidad eligió participar).
- CRECER gastó aproximadamente \$0,40 por clienta con acceso a las jornadas en 2009; se ha proyectado que el costo del servicio continúe siendo el mismo en los próximos años.

Enseguida analizamos los beneficios indirectos que significa para CRECER la prestación de estos servicios y estimamos su impacto potencial en los resultados financieros de la IMF. Demostramos que:

- Existe evidencia que apunta a la creación de nuevos grupos de crédito (y con ello, a un mayor crecimiento de la clientela) en las sucursales que ofrecen las jornadas ya que las amigas y parientes de las participantes en los eventos, o personas que saben de ellos, sienten la motivación de convertirse en socias de CRECER. Sobre la base de estadísticas de 2008, si las jornadas resultaran en un ligero incremento de inclusive apenas 0,43% a nivel de la clientela de CRECER, o puesto en términos más prácticos, si simplemente se formaran nueve grupos nuevos en ese año como resultado de las jornadas de salud (en un área que cubre 25.000 clientas y más de 2.000 grupos), entonces el costo total de las jornadas de ese año sería cubierto por el incremento en los ingresos provenientes de la adición de nuevas clientas. Si las jornadas de salud conducen a un crecimiento de la clientela de más del 0,43% en los siguientes años, entonces el producto jornadas de salud de CRECER podría producir un beneficio financiero neto para CRECER.
- Asimismo, es posible ver mejores tasas de retención en las sucursales que ofrecen el paquete de servicios de protección de la salud. Una tasa de retención comparativamente mayor de 4% (como se detectó en las áreas MAHP entre 2006 y 2008) generaría más de \$30.000 de utilidad neta para CRECER a lo largo de las dos regiones en un solo año, cantidad que CRECER no hubiera ganado si los productos de protección de la salud no hubieran mantenido un nivel de lealtad entre las clientas – cubriendo sin dificultad el costo de la prestación del servicio.

INTRODUCCIÓN

Propósito

El presente informe documenta los costos y beneficios asociados a la prestación por parte de CRECER de servicios relativos a la salud desarrollados como parte de la iniciativa Microfinanzas y Protección de la Salud (MAHP) en asociación con Freedom from Hunger entre 2006 y 2009. La iniciativa MAHP se diseñó e implementó con el fin de identificar y evaluar servicios relativos a la salud con un modelo de prestación práctico y sostenible para las instituciones microfinancieras (IMF). La configuración y operación de los servicios - en este caso educación en salud, servicios de atención ambulatoria de diagnóstico y atención básica (denominados Jornadas de Salud) se desarrollaron conjuntamente entre CRECER y Freedom from Hunger durante el curso de los cuatro años de la iniciativa MAHP, habiendo conducido estudios y trabajo investigativo a fin de determinar los impactos de los paquetes de servicios microfinancieros y de protección de la salud de CRECER, tanto a nivel de sus clientes (en términos de su bienestar financiero y buenas condiciones de salud) como a nivel la IMF misma (en términos de los gastos, ingresos y otros beneficios no financieros para CRECER). Aunque se observó y documentó muchos impactos sociales a nivel de la clientela como parte de la iniciativa MAHP, el presente documento se concentra en los impactos financieros a nivel

institucional. Y aunque describimos una serie de servicios de protección de la salud de CRECER, nuestro enfoque ha sido analizar los costos asociados a un servicio en particular: las jornadas de salud.

Sobre la IMF

Tras su creación por Freedom from Hunger en 1990, CRECER se convirtió en una IMF independiente en 1999. Ha crecido a un punto en el que hoy en día se posiciona como la institución de banca comunal más importante de América del Sur sirviendo a la población empobrecida de Bolivia, particularmente mujeres de zonas rurales. El principal producto de CRECER es *Crédito con Educación*, un programa basado en la prestación de servicios microfinancieros bajo la metodología grupal y servicios de educación no formal a cargo de los mismos promotores responsables de conducir las reuniones regulares de los grupos en sus comunidades. CRECER ha alcanzado niveles de eficiencia (cada oficial de campo atiende a 466 clientas) y autosuficiencia financiera, manteniendo al mismo tiempo una cartera de calidad impecable (consistentemente una de las tasas de riesgo más bajas dentro de un mercado tan competitivo como Bolivia). Aunque CRECER no tiene autorización legal para recolectar depósitos de ahorro, cada grupo crediticio utiliza en realidad una cuenta grupal que mantiene con una institución financiera regulada. En respuesta a una sólida misión social y la necesidad comercial de diferenciarse de la competencia, a principios de 2006 CRECER intentaba expandir su oferta de servicios asociados a la salud. Para ello desarrolló un paquete cohesivo de productos de protección de la salud que tendrían un impacto significativo en las clientas bajo un mecanismo de prestación eficiente, sistematizado y costo-efectivo.

FIGURA 1: CRECER A NIVEL INSTITUCIONAL (A DICIEMBRE 2009)*

A nivel de IMF	
Año de creación	1990
Número de préstamos activos:	102.212 (95% mujeres)
Cartera pendiente de préstamos (\$)	46,067,523
Número de ahorros activos	102,212
Cartera en riesgo (30 días)	0.9%
Auto-suficiencia operativa	111%
Servicios de protección de la salud	
Año que comenzó <i>Crédito con Educación</i>	1990
Número de clientas de <i>Crédito con Educación</i>	102,212
Número de Jornadas de Salud (acumulado)	1,237
Número de participantes en Jornadas de Salud	23,900
Número acumulado de préstamos de salud	256
Cartera pendiente de préstamos de salud (\$)	25,161

*Datos proporcionados por CRECER

Servicios de protección de la salud de CRECER

Resumen:

- CRECER ofrece un paquete de servicios que incluye educación en salud, jornadas de salud y préstamos de salud. Los nuevos temas del componente educación se concentran en las enfermedades crónicas cada vez más frecuentes, su prevención, diagnóstico y tratamiento. Las jornadas de salud ofrecen una vía accesible por la cual las clientas de CRECER pueden tomar acción sobre lo aprendido en las sesiones educativas en temas de salud y -por una tarifa de \$0 a \$9- pueden recibir exámenes de detección de enfermedades como diabetes, cáncer en la matriz y presión alta. Las pruebas y exámenes son administrados por proveedores de servicios de salud de respetable reputación que han sido debidamente organizados por la IMF para desplazarse y prestar sus servicios en las mismas comunidades de las clientas. Finalmente, los préstamos de salud de CRECER permiten a las clientas que necesitan de servicios de seguimiento médico, acceder a los recursos necesarios para pagar dichos servicios.

El papel que desempeña CRECER:

- Educación en temas de salud: Los asesores de CRECER son responsables de conducir sesiones educativas no formales cada dos semanas o mensualmente. Las sesiones duran 30 minutos y se prestan con cada uno de los grupos de crédito bajo el modelo grupal de los bancos comunitarios. CRECER capacita a sus asesores en el uso de técnicas de educación para adultos y una serie rotativa de módulos educativos.
- Jornadas de salud: El personal de las sucursales y regiones de CRECER contacta a ciertos proveedores del sector público y privado y procura establecer un convenio con ellos. Los asesores de CRECER agrupan a sus clientas de acuerdo a sus intereses en los diferentes servicios de salud y coordinan con los proveedores relevantes una fecha para la prestación de los servicios seleccionados, el número mínimo de participantes y el costo por clienta. CRECER ofrece el espacio donde se realiza la jornada y en ocasiones el transporte para que los proveedores puedan desplazarse hasta la sucursal o comunidad rural. En ocasiones (especialmente en el caso de las jornadas expansivas), CRECER ofrece refrescos, entretenimiento para los clientes que esperan su turno de atención y algunos suministros básicos (como por ejemplo gaza).
- Préstamos de salud: CRECER promueve préstamos de salud entre las socias de sus grupos de crédito a través de los asesores, procesa las solicitudes de los préstamos, típicamente hace los pagos directamente a los proveedores y administra los reembolsos a través de los asesores que trabajan con los grupos o con clientas individualmente.³

“Estoy muy agradecida a CRECER. Es la única institución que realmente se preocupa por mi salud”.

–Ninfa, clienta de CRECER durante 10 años y beneficiaria de un préstamo de salud

Proposición de valor

- Las jornadas de salud que CRECER ofrece a sus clientas no crean un valor financiero directo para la institución. No obstante, debido a que las clientas pagan el costo de los servicios de salud que reciben, los costos en los que incurre CRECER para organizar, administrar y promover las jornadas de salud son relativamente modestos. Con relación al pago del costo de las jornadas con los fondos operativos de la

³ Para mayor información sobre la experiencia de CRECER y de otras IMF con los préstamos de salud, ver Préstamos de salud: Una guía técnica para las IMF, 2010, Freedom from Hunger.

misma IMF, CRECER considera que éste es un costo bajo, sin embargo una inversión de gran valor por lo resultados en los que se traduce en términos de las mejoras en los niveles de lealtad, satisfacción y condiciones de salud de las clientas, todo lo cual conduce a su vez a mejoras considerables en las tasas de reembolso, depósitos de ahorro y microempresarias con necesidad de préstamos más grandes. Cabe mencionar que el costo de la educación en temas de salud impartida a nivel de toda la institución bajo el modelo *Crédito con Educación* se cubre con el interés generado por los préstamos complementarios e íntegramente relacionados de la microempresa y que el componente préstamo de salud del paquete MAHP de CRECER también genera ingresos provenientes de los intereses.

Lugar y fechas de lanzamiento

- Educación en temas de salud: CRECER ha ofrecido *Crédito con Educación*, y sesiones educativas en temas de salud, desde su creación en 1990. En 2007, la institución introdujo nuevos temas específicos sobre la salud: Protección de la salud (que permite a las clientas prepararse para estimar sus gastos médicos y planificar por adelantado para enfrentar dichos gastos) y Hábitos saludables (con temas sobre prevención, diagnóstico y tratamiento de cuatro enfermedades crónicas graves y frecuentes en el país). Estos nuevos temas se implementaron en las áreas de MAHP en las regiones de La Paz y El Alto en 2007 y se expandieron ampliamente hacia las sucursales de CRECER a partir de 2008.
- Jornadas de salud: Aunque durante muchos años CRECER ha experimentado diferentes mecanismos que permitieran a sus clientas tener acceso más rápido y simple a los servicios de salud de Bolivia, es en 2006 que la IMF comienza a establecer un modelo más integral, estandarizado y de alta calidad. Las jornadas se comenzaron a implementar en noviembre 2007 en nueve sucursales (ULO) en las regiones de La Paz y El Alto.
- Préstamos de salud: Los préstamos de salud también se lanzaron en las regiones de La Paz y El Alto a partir de octubre 2007.

Metodología

El presente informe se concentra en el componente jornadas de salud en particular. Los costos que presentamos en este informe se desarrollaron sobre la base de la combinación de los métodos de costeo por actividad y por costos asignados. En los casos en los que se usaron costos directos y tangibles, hemos utilizado los registros financieros de CRECER y reportes internos de gastos. Hemos resaltado los costos operativos y de crecimiento del servicio antes que los costos de inversión inicial requeridos para su desarrollo y lanzamiento. Debido a que las jornadas de salud no generan ingresos directos para CRECER, hemos reportado solamente los gastos directos – incluyendo una asignación para salarios del personal que participa directamente en el servicio – en vez de agregar las asignaciones de gastos administrativos generales. A la luz de ciertas anomalías operacionales en 2009 (de las que hablamos más adelante), hemos basado nuestro análisis y discusión en información de 2008.

Sin embargo, un verdadero análisis de costos y beneficios va más allá de la información financiera y de rentabilidad para examinar los costos y beneficios no financieros indirectos que se puedan estimar cuantitativamente y trasladar al análisis de ganancias y pérdidas financieras. Adoptamos la perspectiva de la IMF y en particular concentramos nuestra atención en los impactos relativos paquete de servicios de protección de la salud que quizás no se hayan reflejado en las cifras financieras, pero que finalmente pueden ser factores de influencia positiva en los resultados financieros de CRECER. Éstos se pueden ver bajo la sección Beneficios adicionales.

Es importante señalar que a pesar de que los sistemas informativos para la gestión de CRECER son relativamente sólidos, experimentamos cierto grado de dificultad para obtener y conciliar la información para este análisis por lo que fue necesario usar cierto grado de apreciación subjetiva, sujeto a la confirmación y corrección de CRECER. Creemos que la información presentada en este documento representa con precisión una imagen justa y razonable, pero reconocemos que no llega a un grado de perfección absoluto.

ANÁLISIS: Jornadas de Salud

Descripción adicional del producto

Debido a las variaciones de tamaño y método de las jornadas de CRECER, nos pareció útil examinar dos categorías principales: jornadas típicas y jornadas expansivas.

Las jornadas típicas son organizadas casi exclusivamente por el personal de campo (asesores); tienen una duración de 2 horas en promedio de principio a fin y por lo general atienden a un solo grupo o pocos grupos de crédito (15-60 personas). Las clientas valoran el hecho de que sus familiares y amigos también pueden participar pagando el mismo precio por persona, el cual abonan directamente a los proveedores, en una cantidad que va de \$0 (por los servicios de proveedores del sector público como vacunas) a \$9 (servicios más completos como una serie de pruebas y exámenes prestados por proveedores del sector privado). Las jornadas típicas por lo general se realizan en los pueblos donde operan las sucursales de CRECER, hasta donde los proveedores pueden desplazarse sin mayor dificultad. Sin embargo, el personal de la IMF también facilita transporte para el desplazamiento de los proveedores hacia las comunidades rurales. En estos casos, los servicios se realizan en instalaciones previamente coordinadas o en una carpa. Los proveedores del sector público o privado ofrecen uno o más servicios como: detección de diabetes, pruebas de presión alta, limpieza dental, Papa Nicolau, pruebas de detección de problemas de vesícula, visión y recetas médicas. Debido a su brevedad y simpleza, las jornadas típicas se realizan relativamente con más frecuencia; en 2008 se realizaron aproximadamente 700 jornadas típicas en las dos regiones y más de 500 en 2009.

Las jornadas expansivas están a cargo más que nada del personal regional de CRECER (nivel de gerencia), quienes se encargan de crear, establecer y hacer seguimiento a los convenios establecidos con proveedores de los servicios de salud; también se encargan de organizar jornadas periódicas (trimestrales o bimensuales) de múltiples días para poder atender a muchas personas. Durante las jornadas expansivas -a las que asisten de 100 a 500 personas en el transcurso de hasta 5 días- el énfasis es atender a toda la comunidad. En estos eventos, la IMF ofrece entretenimiento como música y juegos para aligerar la larga espera de las participantes quienes pagan entre \$0 a \$9 directamente a los proveedores por los servicios recibidos. Éstos pueden ser varios de los servicios prestados en las jornadas típicas, o servicios más especializados como colonoscopías, colposcopias e implantes dentales. En 2007 se realizaron cuatro jornadas expansivas en las dos regiones y cinco en 2008. La IMF ha planificado otras seis jornadas expansivas en 2010.

Cabe notar que debido a una serie de circunstancias muy particulares sucedidas en 2009 dentro de la IMF, el número de jornadas ofrecidas se redujo en 25% en comparación al año anterior. De acuerdo a la dirección de la CRECER, esta situación no refleja el verdadero compromiso de IMF con las jornadas o sus deseos de expandir este servicio, ni es tampoco un indicio de dificultades inherentes al servicio. Entre las razones que explican dicha reducción está el hecho de que la persona a cargo estuvo enferma durante mucho tiempo, asimismo la rotación y reorganización del personal, así como la división en dos de una región que

por mucho tiempo operó como una sola, todo lo cual conllevó desafíos significativos desde el punto de vista administrativo y de desplazamiento físico. Quizás convenga señalar no obstante que cuando se presentaron estas situaciones organizacionales, las jornadas fueron los primeros servicios en sufrir las consecuencias - incluso dentro de una IMF tan comprometida como lo está CRECER con la expansión de estos servicios.

FIGURA 2: JORNADAS DE SALUD EJECUTADAS EN DOS REGIONES, 2007-2009

El Alto + La Paz, combinado	Total 2007	Total 2008	Total 2009
Total jornadas de salud	17	697	523
Jornadas típicas	14	693	518
Jornadas expansivas	3	4	5
Número de participantes	549	14,837	8,514
Participantes/jornada	32	21	16
Jornadas ofrecidas por día	0.05	1.91	1.43
Cientas con acceso a las jornadas	2,500*	25,600	26,287
Índice de participación	37%	58%	32%

**En el primer año (parcial) del piloto, las jornadas de salud se ofrecieron solamente en áreas limitadas; asumimos que aproximadamente 10% de la región tuvo un acceso realista.*

Resultados

El siguiente estado de gastos (Figura 2) -sobre la base de gastos reales y estimados de las jornadas de CRECER- muestra la experiencia de la IMF con la oferta de este servicio desde 2007 a 2009. Estimamos que CRECER dedica un promedio de \$17 a cada jornada típica, o asumiendo una participación de 20 personas, aproximadamente \$0,85 por participante. Estimamos que CRECER dedica un promedio de \$330 a cada jornada expansiva o, asumiendo una participación de 300 personas, aproximadamente \$1,10 por participante. Sobre la base de estos estimados por jornada y el número de jornadas ofrecidas en 2007-2009, CRECER gastó un total de aproximadamente \$1.229 en costos directos por 17 jornadas en 2007, \$13.073 por 697 jornadas en 2008 y \$10.436 por 523 jornadas en 2009. El costo aproximado por participante durante estos años fue \$2,24 (año en el que la escala no compensó la fuerte inversión en diseño y sistemas de prestación), \$0,88 y \$1,23 respectivamente.^{4 5}

Con una tasa proyectada de participación al 50% (menor al 58% de 2008 pero mayor al 32 de lo que consideramos un año anómalo 2009), se estima que el costo de CRECER por participante en las jornadas de salud seguirá siendo menos de \$1 por año en los años siguientes. Demostramos que el costo por clienta de CRECER con acceso a las jornadas (lo que significa todas las clientas que residen en el área de captación donde se ofrecen las jornadas, con derecho a recibir las jornadas e informadas sobre la prestación este servicio por la IMF) se fija en el nivel de \$0,40 aproximadamente por año en 2009 y se mantiene en ese

⁴ Nótese una vez más que el número de jornadas y de participantes por jornada se redujo en 2009 debido en gran parte a circunstancias exógenas.

⁵ Nótese que la cuenta de participantes no es necesariamente única pudiendo contar dos veces si asistieron a más de una jornada. De acuerdo a un estudio informal, hasta 40% de las participantes podría haber asistido a más de una jornada en un año. Asimismo, es posible que en algunas jornadas se haya contado dos veces a las participantes que recibieron más de un servicio. Por otro lado, en algunos casos es posible que no se haya contado a las amistades y parientes de las socias — quienes también pueden participar en las jornadas.

nivel en los años venideros. Esto significa que, de acuerdo a los planes y proyecciones actuales, para llevar las jornadas a las comunidades CRECER invertirá aproximadamente \$0,40 por clienta al año, en la medida que aproximadamente 50% de las clientas elija aprovechar el servicio.

Igualmente, se demuestra que si CRECER desea agregar un pequeño cargo administrativo a la tarifa que pagan las clientas por los servicios de salud, entonces la cobranza de \$0,50 - \$1 por participante en las jornadas de salud podría cubrir potencialmente el costo asumido por CRECER para la prestación de este servicio. De acuerdo a una encuesta informal (n = 40), aproximadamente 60% de las participantes asistió solamente a una jornada durante el año, 25% asistió a dos y 15% a tres o cuatro jornadas. Dado la valoración y satisfacción manifestadas por las participantes con relación a este servicio, la aplicación de un cargo adicional probablemente no tenga un impacto negativo sobre la participación. CRECER podría realizar un estudio comparativo entre áreas donde no se aplica el cargo administrativo y áreas donde sí se aplica a fin de recopilar información muy útil para este fin. Por el momento, para CRECER este costo representa una forma de inversión en su misión social y en el crecimiento y lealtad de la clientela y utiliza fondos generales para costear este servicio de costo relativamente bajo. Bajo la sección Beneficios adicionales, se puede ver algunos de los beneficios indirectos con potencial para compensar la inversión de CRECER.

De todas las socias que no han cumplido sus pagos con CRECER, 46% citó a las enfermedades (que afectan a las mismas socias o a un miembro de sus familias) como la principal razón.

FIGURA 3: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS CORRESPONDIENTE AL SERVICIO JORNADAS DE SALUD, 2007-2012

		Estimados reales			Proyecciones		
Ingresos	Promedio por Jornada	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Jornadas Típicas							
Tiempo del asesor	7.50						
Tiempo del gerente y asistente	5.76						
Transporte (vehículo, combustible)	2.00						
Materiales	1.70						
Costo total jornadas típicas	16.96	237	11,751	8,784	10,513	13,142	15,261
Costo aprox. para CRECER por participante	0.85	(asume 20 participantes)					
Jornadas Expansivas							
Tiempo del asesor	48.75						
Tiempo del gerente y asistente	252.31						
Transporte (vehículo, combustible)	27.63						
Materiales	1.70						
Costo total Jornada expansivas	330.39	991	1,322	1,652	1,982	2,643	3,634
Costo aprox. para por participante	1.10	(asume 300 participantes)					
<i>Costo total Jornada al año</i>		1,229	13,073	10,436	12,496	15,785	18,896
<i>Costo por participante por año</i>		2.24	0.88	1.23	0.83	0.79	0.79
<i>Costo por clienta con acceso a jornadas</i>		0.49	0.51	0.40	0.42	0.39	0.39
Ingreso neto / (pérdida) - Sólo gastos directos		(1,229)	(13,073)	(10,436)	(12,496)	(15,785)	(18,896)
Data/Presuntos		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Número total de jornadas		17	697	523	626	783	911
Número de jornadas típicas		14	693	518	620	775	900
Número de jornadas expansivas		3	4	5	6	8	11
Número de participantes por jornada		549	14,837	8,514	15,000	20,000	24,000
Promedio participantes por jornada		32	21	16	24	26	26
Total clientas co acceso ajornadas		2,500	25,600	26,287	30,000	40,000	48,000
Tasa participación real en jornadas		22%	58%	32%	50%	50%	50%

*Todas las cifras representan dólares de Estados Unidos

**CRECER no recibe ingresos directos por la prestación de las jornadas de salud.

Gastos

Los costos asociados a las jornadas pertenecen a 3 categorías: tiempo del personal, transporte y materiales. Algunos de los costos en tiempo del personal y materiales en realidad se distribuyen entre las jornadas típicas y jornadas expansivas y no fue fácil aislarlos. Por ello, la comparación de los costos directos de estos dos tipos de jornadas se debe considerar solamente como una cifra aproximada. Asimismo, dado que algunas jornadas típicas se repiten en el mismo día o en una fecha aproximada, es probable lograr el beneficio de la economía de escala donde la preparación de una resulta en múltiples jornadas y muchos más clientas atendidas. Reconocemos igualmente que la estructura operativa de CRECER – con la prestación de los servicios de *Crédito con Educación* bajo un modelo basado en la formación de grupos – permite un nivel de promoción y respaldo

complementario para las clientas que se enumera en estos costos. En consideración del sólido rendimiento del capital institucional (más de 20% en 2008 y similar en 2007 y años anteriores), estimamos que los costos asociados a *Crédito con Educación* están más que cubiertos.

Tiempo del personal

Personal que participa directamente en las jornadas: asesores, un gerente regional (Coordinador de Desarrollo Social) y un asistente regional (Asistente de Desarrollo Social).

En general, los asesores de CRECER dedican la mayor parte de su tiempo a organizar y capacitar a los bancos comunales; asimismo, a desplazarse para conducir sus reuniones semanales (en las cuales se presta además servicios de educación no formal, actividades de préstamo y de ahorro). Las jornadas típicas también requieren que los asesores se encarguen de la evaluación informal de la demanda y necesidades de las clientas durante las reuniones regulares, comunicarse con los proveedores para coordinar las jornadas, informar a las clientas e invitarles a participar, asistir a las jornadas para registrar a las participantes y responder sus preguntas y hacer un seguimiento informal con las clientas después de la jornada. De acuerdo a los asesores, éstos dedican aproximadamente hora y media por cada jornada típica promedio, dos horas en asistir y apoyar durante la jornada y media hora en seguimiento. Las jornadas expansivas reciben apoyo significativo del personal regional. Los asesores estiman que dedican aproximadamente una hora en preparación y otra hora en seguimiento. Un asesor debe estar presente para ayudar durante la jornada. Considerando que una jornada expansiva usualmente dura tres días, los asesores típicamente realizan tareas múltiples (pudiendo en general completar otras tareas mientras hacen el monitoreo) y dedican un total combinado de 24 horas prestando asistencia durante la jornada misma.

En la región de El Alto, donde los servicios MAHP de CRECER han tenido particular acción y éxito, la gerente regional también desempeña un papel importante en la realización de las jornadas. Es de su responsabilidad prestar supervisión y apoyo general al programa. Aunque su participación directa en

“Nosotros ahora trabajamos con CRECER porque a través de ellos podemos llegar hasta las comunidades rurales. Las clientas de CRECER son más pobres que nuestros pacientes típicos y por eso apreciamos el hecho de que podemos tener acceso a esta población. Esta alianza permitirá prevenir enfermedades asociadas a la salud reproductiva”.

–Doctora, Marie Stopes International, Bolivia

las jornadas típicas es mínima, estimamos que dedica unos 45 minutos por jornada típica. Tiene una participación más activa en el caso de las jornadas expansivas, en las que se estima que dedica: tres días (24 horas) en preparación, tres días (24 horas) en gestión en el lugar y un día (8 horas) en seguimiento. En total, la gerente regional dedica aproximadamente 25% de su tiempo en las jornadas de salud. La gerente regional cuenta con el apoyo de un asistente quien igualmente dedica aproximadamente 25% de su tiempo en las jornadas de salud. Durante el periodo, estas funciones no mostraron estabilidad en la región de La Paz donde las cifras reportadas por las jornadas de salud fueron significativamente bajas. En el futuro, todas las regiones tendrán un gerente regional y un asistente regional quienes dedicarán aproximadamente 25% de su tiempo en las jornadas de salud.

Las dos regiones de La Paz y El Alto cuentan con practicantes ad honorem quienes asisten con tareas administrativas asociadas a las jornadas, entre otras tareas. CRECER ha demostrado un marcado éxito consistente con practicantes universitarios en muchas áreas de trabajo dentro de la IMF. Esperan poder continuar contando con este tipo de fuerza laboral.

En total, estimamos un costo de \$13 en personal por cada jornada típica y \$300 por cada jornada expansiva (ver la Figura 3).

Transporte

CRECER algunas veces traslada a los proveedores de servicios de salud hacia las sucursales o reuniones grupales en las áreas rurales. Esto se hace llevando al proveedor en un vehículo que “de todas maneras” tendría que ir a la zona, aunque es probable que en ocasiones se deba hacer una coordinación especial. En el caso de las jornadas típicas, muy pocas veces se ve la adición de costos en transporte ya que los proveedores se trasladan en sus propios vehículos o acompañan al asesor en su motocicleta. Por su parte, la gerente de CRECER usa un vehículo de la institución que ya tiene itinerario hacia la sucursal o transporte público a un costo muy bajo. Sin embargo, hemos asumido un promedio modesto de \$2 como costo en transporte por jornada típica. En el caso de las jornadas expansivas, asumimos que CRECER usa un vehículo utilitario 4x4 (SUV) en el que se traslada la gerente y/o los proveedores haciendo una distancia promedio de ida y vuelta de 300 km. Con un costo promedio de \$0,05 km⁶ en combustible, y un costo estimado por vehículo de \$5.000 depreciado en cinco años, estimamos que el costo de transporte es de aproximadamente \$28 por jornada expansiva.

Materiales

CRECER tiene algunos gastos adicionales relacionados a las jornadas: refrescos, suministros médicos, alquiler de espacio o instalaciones, carpa y/o generador, promoción y entretenimiento. La mayoría de estos gastos ocurre durante las jornadas expansivas para las cuales la IMF crea una atmósfera festiva con música, juegos y premios a fin de invitar la presencia de la comunidad y mantener entretenidas a las personas mientras esperan ser atendidas. Dado a que las jornadas expansivas por lo general cuentan con la participación de proveedores del sector público cuyos recursos son limitados, CRECER a veces compra los suministros médicos necesarios para complementar sus reservas y además les ofrece refrescos, pastelillos o almuerzos. (Algunas veces las mismas socias de CRECER ofrecen almuerzo a los proveedores durante las jornadas). Aunque dichos costos por lo general se incurren durante las jornadas expansivas, los materiales

⁶ Sobre la base del costo de combustible en 2009 de 3 bolivianos por litro y el promedio de eficiencia de un vehículo utilitario 4x4 (SUV); asimismo, la cifra se ha redondeado ligeramente para reflejar la antigüedad de los vehículos y el estado de las carreteras.

que no se utilizan en éstas se guardan y utilizan en las jornadas típicas. Examinamos los registros de gastos regionales correspondientes a un periodo de 6 meses a fin de determinar los costos promedio incurridos en las jornadas y encontramos el equivalente de \$1,70 aproximadamente en promedio por jornada durante el segundo semestre de 2009 - al margen del tipo de jornada: típica, expansiva o una combinación de ambas.

Beneficios adicionales

Uno de los catalizadores para el desarrollo del paquete de servicios de protección de la salud de CRECER fue la conexión que la dirección de la IMF vio entre las malas condiciones de salud de las clientas y su capacidad para superar la pobreza, evitar el incumplimiento de sus pagos y continuar siendo socias de la institución. Nuestro estudio de impacto reflejó que entre todas las socias de CRECER que habían incumplido con sus pagos, 46% citó una enfermedad (de la clienta o de un familiar) como la principal razón.⁷ Nuestro análisis comparativo de mediciones como el tamaño de los préstamos y la tasa de cartera en riesgo entre las áreas operativas de MAHP y otras áreas no reveló ninguna tendencia significativa. Sin embargo, existe cierta evidencia que sugiere que las jornadas en realidad tienen un impacto positivo en el crecimiento y lealtad de la clientela, el cual a su vez podría conducir a mayores ingresos financieros y ahorros para CRECER.

Crecimiento de la clientela

En muchos casos, el personal de CRECER ha reportado evidencia anecdótica según la cual las jornadas inspiran a mujeres que no son clientas a formar nuevos bancos comunales y a asociarse a CRECER. Tuvimos la oportunidad de conversar con las socias de un grupo quienes indicaron que se habían agrupado por acuerdo mutuo después de haber participado en una jornada de salud siguiendo la invitación de una amiga socia de CRECER. Al respecto, el personal de la IMF indicó que esto es algo común. Desafortunadamente, debido a la rápida expansión en escala y a los problemas operacionales mencionados anteriormente, no pudimos obtener una muestra significativa de datos confiables provenientes de sucursales que habían recibido jornadas, ni de sucursales de control que no las habían recibido.

Sin embargo, buscamos estimar solamente la tasa de crecimiento que se necesitaría en teoría para cubrir el costo de las jornadas de salud. Desarrollamos nuestros estimados sobre la base de los tamaños promedio de los préstamos de 2008 y los ingresos provenientes de los intereses en casa ciclo de préstamo (la mayoría de préstamos que CRECER otorga a la microempresa tienen plazos de ocho meses denominados “ciclos”), la probabilidad de que una clienta complete cada ciclo sucesivo, una tasa de interés efectiva de 36% anual⁸, cartera en riesgo de 1% (la cartera en riesgo de CRECER a 30 días ha sido de menos de 1% en los cuatro últimos años) y una tasa inflacionaria de 3% anual. Determinamos que el “valor financiero de una clienta por su tiempo de permanencia” (total de ingresos que CRECER espera obtener de cada clienta nueva) es aproximadamente \$478.⁹ Al aplicar un margen de utilidad de 25% (como lo reportas CRECER en 2008, información más reciente disponible a través de MIX Market), encontramos una utilidad neta proyectada por clienta promedio de \$119.

⁷ N=82. Estudio de lealtad y satisfacción de clientes de CRECER: Entrevista individual a clientas con créditos en mora. CRECER y Freedom from Hunger, 2009.

⁸ En 2009, la tasa de interés efectiva anual de CRECER fue 41%. En 2010, se espera que sea 36%.

⁹ Nuestro cálculo del valor financiero de una clienta de acuerdo a su tiempo de permanencia se basa en los datos de 2009 de CRECER derivando un promedio ponderado que represente la probabilidad de que una determinada clienta pase cada ciclo sucesivo y el valor neto actual del interés ganado sobre un préstamo promedio entre las clientas en cada ciclo (ej., 100% de las clientas pasan el primer ciclo con un préstamo promedio de 1.640 Bs; 71% de las clientas pasa el segundo ciclo con un préstamo promedio de 2.572 Bs; .14% pasa el 41er ciclo con un préstamo promedio de 4.250 Bs).

En consideración de esto y del costo general de aproximadamente \$13.000 que representaron las jornadas de salud en 2008, se necesitaría 27 clientas nuevas para cubrir los costos de las jornadas de salud durante el curso de su permanencia en la institución en términos de ingresos brutos. Considerando el valor de las clientas nuevas (o de las que la institución retiene como clientas) en términos puramente de renta neta, se necesitaría captar o retener a 109 clientas nuevas para compensar completamente los costos de las jornadas de salud. Un crecimiento de 109 clientas en comparación con las 26.000 clientas en estas 2 regiones representa un incremento de aproximadamente 0,43%. Siendo el tamaño promedio de los grupos de crédito de CRECER de aproximadamente 12 socias, se necesitaría unos nueve grupos nuevos para compensar el costo de las jornadas de salud (ver la Figura 4). En consideración de la evidencia anecdótica que se describe a continuación, la creación de nueve grupos nuevos por año en estas 2 regiones como resultado de las jornadas de salud resulta una expectativa factible. Si esto sucediera (y si fuera atribuible a las jornadas de salud), CRECER podría considerar en realidad que éste es un servicio financieramente neutral, o incluso mejor.

Como se indica en la Figura 4, también examinamos el número de clientas nuevas y grupos nuevos que se necesitarían para cubrir el costo de las jornadas de salud en un solo ciclo. Con una utilidad neta promedio de aproximadamente \$14 por clienta en el primer ciclo, CRECER necesitaría 939 clientas nuevas (menos de 4% de crecimiento), o aproximadamente 78 grupos nuevos para cubrir sus costos de 2008 en las jornadas de salud en apenas ocho meses. Aunque el nivel de crecimiento atribuible a las jornadas de salud probablemente no es realista, el cálculo permite obtener una idea de las condiciones límite que se requerirían para cubrir costos sobre la base de mediciones absolutamente conservadoras (utilidad neta, clientas nuevas con préstamos de tamaño inferior y durante un solo ciclo).

FIGURA 4: CRECIMIENTO DE LA CLIENTELA COMO RESULTADO DE LAS JORNADAS DE SALUD PARA COMPENSAR COSTOS

Clientas nuevas necesarias para cubrir el costo de las jornadas de salud durante su permanencia en CRECER						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Valor financiero por permanencia de una clienta típica de CRECER (en ingresos brutos proyectados)	\$478	\$478	\$478	\$478	\$478	\$478
Nuevas clientas necesarias	3	27	22	26	33	40
Nuevas grupos necesarias	0	2	2	2	3	3
Porcentaje de clientas actuales	0.10%	0.11%	0.08%	0.09%	0.08%	0.08%
Valor financiero por permanencia de una clienta típica de CRECER (en utilidad neta proyectados)*	\$119	\$119	\$119	\$119	\$119	\$119
Nuevas clientas necesarias	10	109	87	105	132	158
Nuevas grupos necesarias	1	9	7	9	11	13
Porcentaje de clientas actuales	0.41%	0.43%	0.33%	0.35%	0.33%	0.33%

Clientas nuevas necesarias para cubrir el costo de las jornadas de salud durante su primer ciclo de 8 meses						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Valor financiero por permanencia de una clienta típica de CRECER (en ingresos brutos proyectados)	\$56	\$56	\$56	\$56	\$56	\$56
Nuevas clientas necesarias	22	235	187	224	284	339
Nuevas grupos necesarias	2	20	16	19	24	28
Porcentaje de clientas actuales	0.88%	0.92%	0.71%	0.75%	0.71%	0.71%
Valor financiero por permanencia de una clienta típica de CRECER (en utilidad neta proyectados)*	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14
Nuevas clientas necesarias	88	939	750	898	1,134	1,358
Nuevas grupos necesarias	7	78	63	75	95	114
Porcentaje de clientas actuales	3.53%	3.67%	2.85%	2.99%	2.84%	2.83%

*Asume 24% de margen de utilidad, según lo reportado por MIX Market para CRECER en 2008.

Lealtad de la clientela

El personal de CRECER también cita la lealtad de la clientela – medida en función a la retención – como una consecuencia aparente del paquete de servicios de protección de la salud. Creemos que puede haber habido considerable contaminación entre los datos de las áreas MAHP (sucursales que ofrecen nuevas sesiones sobre temas de salud, jornadas y préstamos de salud) y datos de otras áreas excluidas (sucursales que ofrecen solamente los servicios usuales de *Crédito con Educación*) durante el periodo. Ciertamente se necesitará un estudio de seguimiento controlado para poder sacar conclusiones. Sin embargo, creemos conveniente compartir los siguientes hallazgos como posible evidencia del impacto de las jornadas de salud en la lealtad de las clientas.

Aplicamos dos mediciones de la retención:

- La tasa de retención estándar desarrollada por Chuck Waterfield y definida como: [número total de clientas al final del periodo / (número total de clientas al comienzo del periodo + clientas nuevas)] y
- Una segunda medición que denominamos “Clientes que podrían continuar y de hecho continuaron con la IMF” que considera las clientas que “descansaron” por un periodo de hasta cuatro meses antes de tomar otro préstamo como indicador de “retención”.

De acuerdo a la tasa de retención de Waterfield, las áreas MAHP vieron un incremento de 0,08% en la retención de un año a otro. Al comparar el cambio entre 2006 y 2008, las áreas MAHP vieron mejoras de 4,81% en comparación a otras áreas fuera del alcance de la iniciativa. Bajo la segunda medición “Clientes que podrían continuar y de hecho continuaron con la IMF”, las áreas MAHP alcanzaron mejoras de 3,82% entre 2006 y 2008 (ver la Figura 5).

Considerando que una clienta promedio de CRECER¹⁰ paga aproximadamente \$128 de intereses por ciclo y que el área piloto de MAHP (las dos regiones de El Alto y La Paz) representaron aproximadamente

¹⁰ Sobre la base de datos de clientas que estaban entre su segundo y sétimo ciclo con CRECER a marzo 2009; más del 70% de las clientas pasa al segundo ciclo y casi 20% llega al sétimo ciclo. El tamaño promedio de los préstamos para las clientas de este segmento es \$533.

25.000 socias durante el periodo, una tasa de retención teórica de 3,82% más alta en las áreas MAHP se traduciría en más de \$122.000 de ingresos brutos adicionales, o (aplicando el margen de utilidad de CRECER en 2008 de 25%) aproximadamente \$30.000 en utilidades netas para la IMF ya que más socias continuarían con la IMF para tomar otro préstamo. Esta mejor retención de clientas excedería por ello significativamente el costo de la prestación de las jornadas de salud en la región durante el transcurso del año.

Llevando el análisis a otro nivel, si asumimos que dichas clientas podrían haber sido reemplazadas por clientas nuevas, quienes habrían aportado aproximadamente \$13.000 en utilidades netas para CRECER (de acuerdo a la utilidad neta promedio en el primer ciclo como se indica en la Figura 3 multiplicada por 3,82% de 25.000 clientas que habrían “continuado” por los productos de protección de la salud), y sin siquiera contar el gasto adicional involucrado en la atracción de clientas nuevas (el cual podría reducir la utilidad neta en clientas nuevas y por ello incrementar en la diferencia), mostramos que CRECER todavía hubiera obtenido una ganancia de aproximadamente \$17.000 (la diferencia entre \$30.000 en utilidad neta de las clientas existentes y \$13.000 que hubiera provenido de las clientas nuevas de “reemplazo”). La diferencia todavía excede el costo total de las jornadas de salud de \$13.000 en 2008.

Queremos enfatizar que los datos recopilados no son concluyentes no siendo posible identificar el grado de contaminación ni atribuir una relación causal entre las jornadas y la retención de clientas en CRECER. Sin embargo, este ejemplo ilustra el potencial para la IMF de lograr ganancias financieras, si se pudiera demostrar que dichos servicios en realidad mejoran las tasas de retención de clientela.

Un último “beneficio” potencial: Conexión con los préstamos de salud

Aunque los préstamos de salud no formaron parte del alcance del presente documento (debido básicamente a cambios y condiciones significativas por los cuales los datos sobre costos y resultados perdieron confiabilidad), el hecho de que las clientas puedan tomar préstamos de salud que devengan intereses para hacer frente a gastos médicos por enfermedades más graves crea una fuente potencial de ingresos que puede ayudar a compensar los costos de un servicio como las jornadas que no generan ingresos. Se puede observar un ejemplo de esta conexión en el caso de uno de los servicios de diagnóstico usado con frecuencia en las jornadas: las colposcopias. Entre enero y marzo 2010, de las 449 colposcopias realizadas en las jornadas de salud, seis casos resultaron en la solicitud de un préstamo de salud de CRECER para tratamientos de seguimiento. Esto representa un 1,3% de uso del servicio directamente conectado a una jornada de salud. El préstamo promedio para este fin fue aproximadamente \$64, con lo que se tiene que el interés promedio generado por CRECER por colposcopia prestada fue aproximadamente \$,25.

El hecho de que las jornadas y préstamos de salud permiten a las clientas, sus parientes y amistades identificar y tratar a tiempo problemas potencialmente serios de salud es un beneficio ético y real para las personas. Asimismo, asumiendo que la cartera de préstamos de salud continuará mostrando mejoras significativas en la tasa de cartera en riesgo, si CRECER puede contribuir a su propia sostenibilidad al prestar estos servicios, entonces el beneficio es general en todos los niveles.

