PUENTE DE AMISTAD
Trabajando por un mejor futuro

Plan estratégico 2021-2025

Impacto²



"Sólo fui a la escuela durante un año debido a los limitados recursos económicos de mis padres. Gracias a las capacitaciones que he recibido en Puente de Amistad, he mejorado mi forma de pensar y mi manera de hacer las cosas. Quiero que mi hija pueda avanzar en su educación y llegar a donde yo no pude llegar. Trabajo duro para mantenerme y ser un ejemplo para mi hija".

FERMINA
Clienta Soñadora, ver Pág.5



Misión

Crear oportunidades que empoderen a las mujeres guatemaltecas para construir una mejor vida.

Nuestra visión

Mujeres empoderadas eligiendo su propio camino.

Valores fundamentales

Empoderamiento, respeto, solidaridad, participación, calidad, integridad y transparencia.

Declaración de impacto

Construiremos relaciones de confianza con nuestras clientas y empleados. Proporcionaremos productos y servicios adecuados y excelencia operativa. Como resultado, nuestras clientas experimentarán una combinación de mayor resiliencia, mayor empoderamiento y desarrollo empresarial.

Impacto²

Nuestra estrategia tendrá un efecto multiplicador al atender eficazmente a dos segmentos de clientes distintos y duplicar nuestros ingresos y operaciones para el 2025, lo que tendrá un impacto exponencial en un número aún mayor de mujeres, familias y comunidades guatemaltecas.

Perspectiva General de la Organización

Puente de Amistad es una organización social sin fines de lucro que crea oportunidades que empoderen a las mujeres guatemaltecas para construir una mejor vida. Utilizamos las herramientas del microcrédito, la educación y los servicios de salud para apoyar a nuestras clientas en la construcción de la resiliencia y la búsqueda de oportunidades en el camino que cada cual haya elegido. A esto le llamamos *Microcrédito Plus.*



Nuestra estrategia a lo largo del tiempo

Como una organización de aprendizaje, Puente de Amistad ha evolucionado sustancialmente desde que comenzó a trabajar en Guatemala en 1,998 para apoyar a las mujeres que viven en la pobreza y con oportunidades económicas limitadas, muchas de las cuales habían vivido años de conflicto armado, una vida de desigualdad de género y discriminación racial. Con la ayuda de las contribuciones de impacto social de donantes e inversionistas, se plantaron las semillas del programa Microcrédito Plus que hoy conocemos. En 2003, casi 3.000 clientas recibían préstamos de Puente de Amistad. En 2006, el número se triplicó hasta alcanzar a 9.000 clientas. Y en 2020, empoderamos a más de 30.000 mujeres al año con nuevos préstamos.

Durante muchos años, nuestro único producto se basaba en un modelo de préstamo grupal combinado con educación básica no formal. Esta metodología era eficaz para reducir la carga de pobreza de las clientas, pero con el tiempo la metodología fue demasiado básica para todas las clientas. Mientras tanto, muchas instituciones financieras nuevas estaban entrando al mercado y proporcionando préstamos más grandes con mayor rapidez. Nuestras clientas nos decían que, aunque les gustaba el trato de Puente de Amistad, ellas necesitaban una mayor diversidad de productos y una mayor variedad de servicios.

Nosotros, junto con muchos otros investigadores, aprendimos que el crédito por sí solo no alivia la pobreza. Al mismo tiempo, el análisis de nuestros datos referentes al Índice de Probabilidad de Pobreza (Poverty Probability Index (PPI®))[1] reveló una relación positiva entre el tiempo de uso de nuestros programas de Microcréditos Plus y el bienestar económico. A través de una cuidadosa investigación, aprendimos que las necesidades de nuestras clientas cambiaban a medida que cambiaba su situación personal. Aprovechando las sólidas relaciones que habíamos cultivado con nuestras clientas, nos embarcamos en una nueva fase para la organización en 2014 con el lanzamiento de nuestra estrategia del Continuum del Cliente. Entonces diversificamos nuestra oferta y nos propusimos brindar productos y servicios más adecuados en el momento más oportuno para nuestras clientas.

Nuestros esfuerzos por crecer con nuestras clientas fueron exitosos durante nuestros dos períodos anteriores del plan estratégico, de 2014 a 2016 y de 2017 a 2019. En un momento en el que la pobreza aumentó en Guatemala[2], nosotros aceleramos el avance de nuestros clientes para salir de la pobreza. En uno de los países con mayor desigualdad de género del mundo,[3] nuestras clientas adquirieron el manejo de sus negocios y de sus propias vidas. Seguimos siendo muy valorados por las clientas en un entorno fuertemente competitivo porque las tratamos con respeto y mejoramos su bienestar.[4] La confianza que nos hemos ganado con nuestras clientas nos ha permitido entender sus sueños y lo que necesitan para alcanzarlos. Hemos mantenido una posición de liderazgo en la región por el sólido rendimiento de la cartera,[5] somos conocidos por proporcionar empleo de calidad en las zonas rurales,[6] y somos reconocidos por nuestra excelencia en la gestión del desempeño social.[7]







Estamos aquí para ella en 2020

Con la aparición de la pandemia de COVID-19, nos vimos obligados a dejar de lado nuestro recién estrenado plan estratégico y a gestionar las incógnitas de 2020. El año transcurrió reaccionando a las restricciones del país, a los nuevos protocolos, a los retos del modo de trabajo, al distanciamiento social, a la inseguridad alimentaria aguda entre nuestras clientas, a los impactos en los negocios de las clientas y muchos otros retos. Sin embargo, al final del año, empezamos a comprender cuán resilientes eran nuestras clientas. Gracias a la generosidad de nuestros fieles seguidores, inversionistas, donantes, y al compromiso de nuestro personal estadounidense y guatemalteco, nos encontramos en una posición mucho más fuerte de lo esperado.

Mirando al futuro

Con más confianza en el futuro, retomamos el plan estratégico y lo adelantamos un año, con algunas modificaciones basadas en nuestros aprendizajes y avances. También en 2020, aumentó la preocupación en Estados Unidos por el creciente número de guatemaltecos que emigran al Norte tratando de escapar de la pobreza extrema y buscando desesperadamente un futuro mejor. Existe un patrón migratorio bien establecido entre Guatemala y los Estados Unidos, y este factor es importante para la economía y las familias guatemaltecas, ya que más del 15% del PIB de Guatemala procede de las remesas.[8] Sin embargo, el aumento del número de mujeres y niños guatemaltecos que llegan a la frontera con los Estados Unidos indica que la combinación de factores de impulso (es decir, los desastres naturales, la pobreza, el hambre, la falta de oportunidades, el cambio climático) se ha vuelto demasiado fuerte. Todos estos elementos combinados están obligando a las personas a tomar la difícil y peligrosa decisión de dejar a sus familias o enviar a sus hijos lejos en busca de una oportunidad de una vida mejor.[9] La preocupación y conciencia de la opinión pública estadounidense han llamado la atención sobre la importancia de nuestra misión de empoderar a las mujeres guatemaltecas para que construyan una mejor vida para sus familias y comunidades a través de nuestro trabajo y, en particular, de las iniciativas que tenemos previsto llevar a cabo en los próximos cinco años.



PLAN ESTRATÉGICO 2021-25

Impacto²

Nuestro Plan Estratégico se basa en **dos objetivos generales:**

- Ampliar significativamente nuestros programas de Microcréditos Plus centrándonos primero en los lugares con mayores tasas de migración en Guatemala. Nuestra expansión incluirá la apertura de seis nuevas sucursales durante el periodo de cinco años y el aumento del número total de mujeres en este segmento hasta 35.000. Llamamos a estas clientas Soñadoras: mujeres que viven en la pobreza y que operan "negocios impulsados por necesidad" y que necesitan apoyo para mejorar su resiliencia financiera y aumentar su empoderamiento.
- Desarrollar, poner a prueba y aplicar plenamente nuestro programa más reciente, Puente al Éxito (Bridge to Success), para apoyar a 1.100 clientas del "segmento intermedio no atendido" y empoderarlas para hacer crecer sus negocios rurales, crear empleos y contribuir a la actividad económica rural. A estas clientas las llamamos Emprendedoras: mujeres capaces de hacer crecer negocios de alto rendimiento, crear puestos de trabajo y convertirse en líderes de sus comunidades a través de "negocios medios de sustento".

* VER PÁGINAS 5-6 PARA MÁS DETALLES.

Objetivos

1 **Crecimiento responsable:**

Focalización estratégica para adquirir nuevas clientas y zonas geográficas, mejora de las tasas de retención y ampliación del alcance y la profundidad de nuestros programas y servicios.

2 **Innovación y tecnología:**

Ser una organización ágil, receptiva y con capacidad de aprendizaje que responda rápidamente a las necesidades de las clientas y del mercado. Las nuevas tecnologías permitirán que tanto Puente de Amistad como nuestras clientas prosperen.

3 ***Puente al Éxito:***

Proporcionar productos y servicios adecuados a las clientas Emprendedoras para apoyar la creación y/o expansión de sus negocios, aumentar el empoderamiento, activar el desarrollo empresarial y crear empleos en las zonas rurales de Guatemala.

4 **Impacto Social:**

Contribuir a crear un cambio generacional positivo y una transformación de la comunidad para las clientas, sus familias y los empleados de Puente de Amistad.

Soñadoras

IMPACTO:

- Participar en las decisiones sobre su salud
- Participar en las decisiones sobre sus ingresos
- Mejora del bienestar económico
- Mejora de las condiciones en el hogar
- Más niños en la escuela, y durante más tiempo



PERFIL DEL CLIENTE

Las Soñadoras son mujeres que viven en la pobreza, principalmente en las zonas rurales, que buscan acceso a servicios financieros para apoyar una variedad de actividades económicas productivas, también conocidas como emprendedoras "por necesidad".[10] Este segmento es difícil de alcanzar por su contexto sociodemográfico, a pesar de los costos que conlleva brindar un alto volumen de microcréditos, logramos atenderlas a través de nuestra metodología grupal. Adoptaremos nuevas tecnologías para mejorar nuestra eficiencia, llegar a más clientas y ampliar nuestros servicios holísticos. Este segmento seguirá constituyendo la mayoría de nuestras clientas. Nuestra teoría del cambio para este segmento se centrará en mejorar la resiliencia y el empoderamiento de la clienta para influir positivamente en su familia. En total, esperamos que cada cliente Soñadora que apoyemos tenga un impacto en seis personas más allá de nuestro alcance.

SERVICIOS PLUS:

- Educación no formal
- *Salud para la Vida*
- Crédito y capacitación agrícola para mujeres
- Formación empresarial avanzada

SERVICIOS FINANCIEROS:

- Crédito Grupal
- Crédito Paralelo
- Crédito Chanim-Chanim

Emprendedoras

IMPACTO:

- Crear empleo y empleos de calidad
- Aumento de los ingresos y/o del patrimonio
- Contribuir a la sostenibilidad de la comunidad
- Mayor liderazgo en casa, en su negocio y en su comunidad



PERFIL DEL CLIENTE

Las Emprendedoras son mujeres que buscan iniciar o ampliar un negocio, que viven en circunstancias vulnerables y están dispuestas a asumir cierto riesgo financiero. Para atender a este segmento tan variable, ofreceremos productos y servicios personalizados enfocados en el crecimiento empresarial y el empleo. Clientas nuevas y clientas graduadas accederán a créditos individuales, estructurados de tal forma que respondan a sus oportunidades y capacidad empresarial. También recibirán servicios de asesoría personalizados, conexiones a redes de negocio y acceso a mercados. Aunque este segmento representará una parte menor de nuestras clientas totales, esperamos que su impacto vaya más allá de sus familias y se extienda a sus empleados y a una comunidad más amplia.

SERVICIOS PLUS:

- Servicios de desarrollo empresarial y mentoría
- Conexión con los mercados y conexiones a redes de negocio
- Handmade by Friendship Bridge

SERVICIOS FINANCIEROS

- Crédito individual
- Líneas de crédito

Resultados del Plan Estratégico 2017-2019

El Plan Estratégico 2017-2019, Un camino para cada clienta, reflejó un fuerte compromiso con el desarrollo de nuestras clientas a lo largo de nuestra estrategia del Continuum del Cliente. Anteriormente habíamos segmentado a nuestras clientas en tres grupos: Soñadoras, Emprendedoras y Líderes, lo que nos permitía ofrecer productos y programas adaptados a sus etapas individuales de desarrollo. Esto contribuyó a que las clientas mejoraran en tres aspectos: 1. Aumento de la resiliencia 2. Mejora del empoderamiento y 3. Desarrollo del negocio. Nuestros datos nos mostraron que vamos por buen camino, y lo aprendido con este enfoque sirvió de base para nuestro nuevo plan, en el que crearemos una estructura organizacional segmentada para brindar servicios especializados a dos segmentos de mercado distintos.

MAYOR RESILIENCIA

3 veces más probable

Las clientas con acceso a nuestro programa *Salud para la Vida* tienen tres veces más probabilidades de someterse a exámenes médicos preventivos que las clientas sin acceso.

50% más probable

Debido a su participación en Puente de Amistad, las clientas tienen un 50% más de probabilidades de recurrir a los ahorros para hacer frente a un gasto inesperado relacionado con la salud.

2 de cada 3 mejoraron la alimentación familiar

2 de cada 3 clientas afirman haber aumentado el número y la calidad de las comidas consumidas por sus familias.

20% de reducción de la pobreza

Cuanto más tiempo están las clientas en nuestro programa, menos pobres son. En promedio, las clientas que están con nosotros durante 6 años o más son un 20% menos pobres. (Basado en 34.756 observaciones del PPI en 2019).

MEJORA DEL EMPODERAMIENTO

33% planificación familiar

El 33% de las clientas adoptaron métodos de planificación familiar tras conocerlos en nuestro programa *Salud para la Vida*.

95 clientas líderes

95 clientas participaron en el Comité de Asesoría del Cliente de 2017 a 2019, desarrollando y aplicando habilidades para representar las opiniones y necesidades de las mujeres de su comunidad y ayudar a informar sobre nuestros programas.

86% decisiones familiares

El 86% de las clientas creen que contribuyen con más frecuencia en la toma de decisiones familiares importantes gracias a Puente de Amistad.

73% de decisiones sobre ingresos

El 73% de las clientas del sector agrícola dicen tener la última palabra sobre el uso de sus ingresos agrícolas, en comparación con el 60% del grupo de control.

DESARROLLO DEL NEGOCIO

40% más de ingresos

Las participantes de nuestro programa agrícola mostraron una mejora del 40% en sus ingresos durante el periodo de tres años, con una media de ingresos mensuales de 250 dólares, en comparación con 183 dólares del grupo de control.

7% de beneficios netos

Las clientas Emprendedoras y Líderes que participaron en los programas de mentoría reportaron en promedio un aumento del 7% en el resultado neto de su negocio.

Conocimientos

Aprendimos que las clientas Emprendedoras y Líderes son las que más oportunidades tienen de desarrollar sus negocios participando en capacitaciones de formación empresarial y aplicando prácticas de administración.

"Puente de Amistad es una institución que realmente nos ha apoyado a mí y a mi familia en todo. Hay cosas que antes no hacía. Pero, Puente de Amistad nos capacitó sobre cómo manejar un negocio, cómo mejorar una orden de trabajo, cómo trabajar bien con los colores y cómo combinarlos bien. Les agradezco mucho que nos hayan ayudado en todo momento".

RUTH
Clienta Emprendedora, ver pág. 6



Impacto Social

Gestión del Desempeño Social (GDS)

Cerise

Resultado "excelente" de la autoevaluación asistida de 74 en el cumplimiento de las Normas Universales de Gestión del Desempeño Social de Cerise SPI4, en comparación con una media mundial de 61 (sobre 100.)[11]

60_Decibels (2019)

Según una evaluación de terceros realizada por 60_Decibels, cerca del 90% de las clientas no tienen ninguna alternativa aceptable para acceder al capital para sus negocios, lo que indica que Puente de Amistad está llegando con éxito a nuestro mercado objetivo de pobreza/rural. La mayoría de las clientas dicen que desde que se unieron a Puente de Amistad, han mejorado sus ingresos, su calidad de vida, su capacidad para planificar sus finanzas, la frecuencia de participación en las decisiones familiares importantes y el gasto en mejoras del hogar.[4]

En comparación con otras organizaciones similares, las clientas de Puente de Amistad obtienen mejores resultados en cuanto a su capacidad para ahorrar para imprevistos y recibir servicios de salud preventiva.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Sin Pobreza

Proporcionamos microcréditos a mujeres que viven en la pobreza, para que puedan invertir en sus pequeños negocios y crear empleos en sus comunidades. Cerca de la mitad (48%) de todas las clientas nuevas viven por debajo de la línea nacional de pobreza y ganan menos de 2.35 dólares (18 quetzales) al día. Después de su tercer ciclo de préstamo, la tasa desciende al 45% y la tendencia sigue siendo descendente cuanto más tiempo están con nosotros.

Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Según la investigación de Microfinance Opportunities Financial Diaries sobre más de 100 países, Guatemala ocupa el penúltimo lugar en cuanto a la participación de las mujeres en las decisiones sobre el uso del dinero en el hogar. Sin embargo, el 95% de las clientas de Puente de Amistad dicen que participan con sus cónyuges en la toma de decisiones sobre el uso de los ingresos del negocio.

Educación de Calidad

Proporcionamos tanto la educación como los medios financieros para que nuestras clientas se conviertan en empresarias de éxito en un país con una de las mayores disparidades entre ricos y pobres de América Latina. Mientras que el 59% de la población de Guatemala vive en la pobreza, y el 23% en la extrema pobreza,[13] las finanzas y los medios de vida de nuestras clientas están mejorando.

Indicadores clave de rendimiento

MAYOR RESILIENCIA

SOÑADORAS:

- Mejora del bienestar económico
- Mejora de las condiciones en el hogar
- Acceso a servicios de salud preventiva
- Tener ahorros

MEJORA DEL EMPODERAMIENTO

SOÑADORAS:

- Participar en las decisiones sobre su salud
- Participar en las decisiones sobre sus ingresos
- Más niños en la escuela, y durante más tiempo

EMPRENDEDORAS

- Mayor liderazgo

DESARROLLO DEL NEGOCIO

EMPRENDEDORAS:

- Crear empleo y empleos de calidad
- Aumento de los ingresos y/o del patrimonio
- Contribuir a la sostenibilidad de la comunidad

Reconocimiento

BIBLIOGRAFÍA

[1] "Innovaciones para Acciones Contra la Pobreza. "Índice de Probabilidad de Pobreza (PPI®), es una herramienta de medición de la pobreza compuesta por 10 preguntas sencillas que calculan la probabilidad de que una persona o un hogar viva por debajo de la línea de pobreza, https://www.povertyindex.org/get-started-ppi/track.

[2] Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, 3 Febrero 2016, https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2015/12/11/vjNVdb4lZswOj0ZtuivPlcaAXet8LZqZ.pdf.

[3] "Human Development Reports: Gender Inequality Index." United Nations Development Programme, September 2020, http://hdr.undp.org/en/composite/GII.

[4] "Friendship Bridge Client Insights." 60_Decibels, 13 June 2019, https://www.friendshipbridge.org/wp-content/uploads/2020/08/60_decibels-Friendship-Bridge-Results-2019.pdf.

[5] "Estudio Sectorial de Microfinanzas." Redcamif, December 2018, https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/estudio_sectorial_microfinanzas_no1.pdf.

[6] Great Place to Work® Certification, 2021, https://greatplacetowork-cayc.com.

[7] "Truelift Recognizes Fundación Paraguaya and Friendship Bridge as Global Leaders in Pro-Poor Performance," Truelift, 1 May 2017, https://sealofexcellence.wordpress.com/2017/05/01/truelift-recognizes-fundacion-paraguaya-and-friendship-bridge-as-global-leaders-in-pro-poor-performance/.

[8] "Personal remittances, received (% of GDP) - Guatemala." The World Bank. https://data.worldbank.org/indicator/BX.TRF.PWKR.DT.GD.ZS?locations=GT.

[9] Sieff, Kevin. "What's pushing migrants to the U.S. border?" The Washington Post, 2 April 2021, https://www.washingtonpost.com/world/2021/04/02/us-border-migrants-guatemala.

[10] "Definition: What is Necessity-Driven Entrepreneur?," IGI Global, https://www.igi-global.com/dictionary/necessity-driven-entrepreneur/47103.

[11] SPI4 Cerise: https://cerise-spm.org/en/spi4.

[12] Noggle, Eric. "Central America Financial Diaries, Volume I." Microfinance Opportunities. 2 Dec 2016, https://financialdiaries.org/wp-content/uploads/reports/Central_America_Financial_Diaries_Final_Report_Dec_2016.pdf.

[13] "Economy." CIA: The World Factbook. 9 June 2021, https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/guatemala.









Mantener a las familias unidas

La pobreza, la violencia, las catástrofes naturales y la corrupción son sólo algunos de los trágicos retos a los que se enfrentan nuestras clientas, que en última instancia lleva a algunas a emigrar de Guatemala en un peligroso y costoso viaje hacia el Norte. Nuestro trabajo desde 1998 se ha dedicado a identificar y apoyar a los negocios dirigidos por mujeres para aumentar los ingresos y el empleo de nuestras clientas con la esperanza de que ellas y sus seres queridos nunca tengan que tomar la difícil decisión de emigrar. Las familias de Guatemala merecen permanecer unidas y tener acceso a oportunidades económicas que estén cerca de casa, sean sostenibles y seguras.

¿Por qué las mujeres y por qué Guatemala?

› Las mujeres invierten el 90% de sus ingresos en sus familias y comunidades.

Fuente: Clinton Global Initiative

› **Desigualdad de género:** Guatemala ocupa el puesto 113 de 153 países en materia de igualdad de género, lo cual lo convierte en el país más desigual de América Latina.

Fuente: Índice Global de la Brecha de Género

› **La Pobreza:** El 59% de la población total de Guatemala vive en la pobreza. La situación es más extrema para los indígenas (39% de la población), con una tasa de pobreza que supera el 79%.

Fuente: 2020 CIA World Factbook

› **Desnutrición:** Cerca de la mitad de los niños guatemaltecos menores de cinco años sufren desnutrición crónica, una de las tasas de desnutrición más altas del mundo.

Fuente: 2020 CIA World Factbook

› **Corrupción:** El gobierno de Guatemala está clasificado como "corrupto" por Transparency International y su presupuesto para infraestructuras públicas es extremadamente limitado. Muchos guatemaltecos no confían en que el gobierno mejore las condiciones económicas de la población en general y algunos experimentan una terrible falta de acceso a agua potable, servicios públicos y transporte público.

Fuente: Declaraciones del clima de inversión para el 2020 del Departamento de Estado de EE.UU.

PUENTE DE AMISTAD
Trabajando por un mejor futuro

OFICINA DE EE.UU.
405 Urban Street, Suite 140
Lakewood, CO 80228
+1 (303) 674-0717

SEDE EN GUATEMALA
Avenida Santander 5-38, Zona 2
Panajachel, Sololá, Guatemala
PBX: +502-2301-4949

WWW.FRIENDSHIPBRIDGE.ORG

Puente de Amistad es una organización sin fines de lucro 501(c)(3) con número de identificación fiscal 84-1141078.