

**EL CRÉDITO AGROPECUARIO  
EN LAS ÁREAS RURALES DE BOLIVIA:  
NOTAS PRELIMINARES**

Claudio González-Vega  
Jorge Rodríguez-Meza

The Ohio State University

Abril de 2004

**PROYECTO PREMIER**  
La Paz, Bolivia

# EL CRÉDITO AGROPECUARIO EN LAS ÁREAS RURALES DE BOLIVIA: NOTAS PRELIMINARES

Claudio González-Vega  
Jorge Rodríguez-Meza<sup>1</sup>

## 1. La evolución reciente de las microfinanzas urbanas y rurales

Durante las últimas dos décadas, la evolución de las microfinanzas bolivianas ha sido sobresaliente, entre otras razones, por sus logros de cobertura. Pocos países han presenciado un ritmo de expansión de la amplitud de la **cobertura** (*breadth of outreach*) de las microfinanzas tan rápido, tanto en cuanto a los números de clientes atendidos como en cuanto a los montos de las carteras. Tasas muy elevadas de crecimiento de la cobertura se observaron por más de una década (aproximadamente desde 1987 hasta 1998) y, una vez enfrentados con éxito los retos iniciales provocados por la crisis macroeconómica y por otros eventos sistémicos adversos, las microfinanzas bolivianas han continuado creciendo sostenidamente. Como resultado, una proporción creciente de las transacciones han sido sometidas a la disciplina de los mercados financieros y amplios sectores de la población, hasta entonces excluidos del acceso a los servicios financieros institucionales, han logrado términos y condiciones cada vez más favorables en sus relaciones con las organizaciones de microfinanzas.

En el Cuadro 1 se presentan algunos de los resultados de esta expansión. En aproximadamente una década, desde su inicio, los clientes de las microfinanzas habían crecido hasta unos 285 mil, a finales de 1996 (González-Vega y Rodríguez-Meza, Cuaderno de SEFIR No. 15, 2003).<sup>2</sup> Este crecimiento acelerado llevó el número total de clientes a un máximo de 404 mil, a finales de 1998. Ya en recuperación, tras las disminuciones en la clientela provocadas por la crisis, este número alcanzó 335 mil a finales de 2002 y ha seguido creciendo sostenidamente. Estas cifras no incluyen los clientes con operaciones de microfinanzas en cooperativas y en algunos de los fondos financieros privados llamados de consumo. Incluyendo éstos, el número total alcanzó cerca de medio millón de clientes en 1999.

---

<sup>1</sup> Claudio González-Vega es Profesor en el Departamento de Economía Agrícola, Ambiental y del Desarrollo y Director del Programa Finanzas Rurales en The Ohio State University (OSU). Jorge Rodríguez-Meza es Investigador Senior Asociado en OSU. Este documento fue preparado para el Proyecto sobre Innovación y Fortalecimiento de las Finanzas para el Desarrollo (PREMIER), financiado por la Misión de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) en Bolivia. Se agradecen observaciones de Salomón Eid y Steve Smith. Las opiniones expresadas son de los autores y no de las organizaciones patrocinadoras.

<sup>2</sup> No existen cifras completamente consistentes, en cuanto al número total de clientes de las microfinanzas y, en particular, cifras que eliminen la existencia de clientes con transacciones en más de una organización. Los números que aquí se muestran representan, por lo tanto, únicamente una aproximación a las tendencias generales.

Cuadro 1. Número de clientes de las microfinanzas, de intermediarios regulados y de organizaciones no gubernamentales (ONG), según área urbana y rural, 1996, 1998 y 2002.

		1996	1998	2002
<b>Total</b>		284,731	404,210	335,330
Urbano		190,104	259,549	198,281
Rural		94,627	144,661	137,049
<b>Total reguladas</b>		200,964	265,294	172,792
Urbano		173,973	218,572	144,970
Rural		26,991	46,722	27,822
<b>Total ONG</b>		83,767	138,916	162,538
Urbano		16,131	40,977	53,311
Rural		67,636	97,939	109,227
Total	%	100	100	100
Urbano		67	64	59
Rural		33	36	41
Reguladas	%	100	100	100
Urbano		87	82	84
Rural		13	18	16
ONG	%	100	100	100
Urbano		19	29	33
Rural		81	71	67
Urbano	%	100	100	100
reguladas		92	84	73
ONG		8	16	27
Rural	%	100	100	100
reguladas		29	32	20
ONG		71	68	80
Total	%	100	100	100
reguladas		71	66	52
ONG		29	34	48

Notas: Los intermediarios financieros regulados incluyen BancoSol y los fondos financieros privados de microfinanzas (Caja Los Andes, EcoFuturo, FIE y PRODEM). Las ONG incluyen las que reportan datos a FINRURAL. No se incluyen las operaciones de microfinanzas de las cooperativas. Tampoco se incluyen los clientes de las FFP denominadas de consumo. La clasificación entre urbano y rural proviene de FINRURAL, cuyos datos han sido usados en la preparación de este cuadro.

La composición del mercado también ha evolucionado. La importancia relativa de los intermediarios financieros regulados (BancoSol y los fondos financieros privados tradicionales de microfinanzas, a saber, Caja Los Andes, EcoFuturo, FIE y PRODEM) y de las organizaciones no gubernamentales (ONG) ha cambiado. Como se puede apreciar en el Cuadro 1, en cuanto al **número** de clientes de las microfinanzas, la importancia relativa de las ONG aumentó, de 29 por ciento en 1996 hasta 48 por ciento del total en 2002.<sup>3</sup> Esto reflejó un aumento sostenido en el número de clientes de las ONG, desde 84 mil a finales de 1996 hasta 163 mil a finales de 2002. Es decir, esta clientela casi se duplicó en seis años. En contraste, el número de clientes de microfinanzas de los intermediarios regulados considerados aquí aumentó, de 201 mil en 1996 a 265 mil en 1998, pero, tras la crisis, en 2002 alcanzó 173 mil.<sup>4</sup> Este número siguió aumentando en 2003 y, aunque más lentamente, en el primer trimestre de 2004.

Entre los principales componentes de esta evolución de las participaciones en el mercado de las microfinanzas han estado, por una parte, el efecto del estancamiento de la economía y de otros eventos adversos sobre la viabilidad del crédito, que había sido ofrecido por algunos intermediarios regulados pioneros, a **grupos solidarios** —los que son muy sensibles a los riesgos sistémicos— y, por otra parte, el excepcional crecimiento en el número de clientes de los programas de **bancos comunales**, en alguna medida por desplazamiento de clientes de los grupos solidarios a estas organizaciones, al perder éstos su acceso a los intermediarios regulados y al ofrecerles los bancos comunales un valioso servicio de crédito de emergencia (González-Vega y Maldonado, 2003).

Estos clientes se sumaron a aquellos que tradicionalmente demandan servicios de los bancos comunales, ya sea porque no pueden aportar las garantías cada vez más estrictas que se requieren en el acceso al crédito de los intermediarios regulados —algunos intermediarios que usaban crédito a grupos hoy día requieren cuasi-hipotecas— o porque tienen preferencia por las actividades de educación y de otro tipo que acompañan al crédito (Maldonado, González-Vega y Romero, 2003).

---

<sup>3</sup> En este documento no se examinan las causas y razones que explican estos cambios en la participación relativa de los dos tipos de instituciones en la cobertura del número de clientes de las microfinanzas. El acceso a recursos no de mercado (por ejemplo, los fondos desembolsados por el FONDESIF) no permite saber si los cambios en la estructura del mercado han respondido a **ventajas comparativas** en la atención de estas clientelas o al trato **asimétrico** otorgado por las autoridades. Otros factores que han incidido sobre estos resultados han sido la **depuración** de las carteras de los intermediarios regulados, tanto en reacción ante la crisis como en respuesta a los requerimientos de la supervisión prudencial, así como las dificultades que el crédito a **grupos solidarios** ha enfrentado con la incidencia del riesgo sistémico.

<sup>4</sup> No contamos con información suficiente para medir cuánta **sustitución** ha habido entre un tipo organización y el otro. Además del traslado de clientes de los programas de crédito solidario a los bancos comunales, algunos desplazamientos han tenido lugar como resultado de las operaciones del FONDESIF así como del aumento del **riesgo político** en las áreas rurales, como consecuencia de promesas de condonación o reprogramación de deudas, y de dificultades de los clientes para pagar, debidas a bloqueos de caminos y otros disturbios sociales.

Así, algunas organizaciones que tradicionalmente usaron los grupos solidarios, como BancoSol y PRODEM, perdieron miles de clientes (más de 55,000, entre 1998 y 2002, aunque esta tendencia se ha revertido recientemente), mientras que CRECER (que creció casi siete veces) y Pro Mujer (que creció más de cuatro veces) fueron las organizaciones de microfinanzas con mayores tasas de aumento de su clientela. A la vez, los intermediarios regulados especializados en crédito individual, como Caja los Andes y FIE, continuaron un crecimiento sostenido de su clientela durante este período (un aumento de más de 40,000 clientes, entre los dos, desde finales de 1996 a 2002). Estas tendencias han continuado, a pesar del abandono por parte de Caja Los Andes de sus numerosos préstamos prendarios en oro y joyas (alrededor de 3,000 clientes), a mediados de 2003, en vista de las barreras judiciales para ejecutar garantías.

El aumento de la participación de las ONG en el mercado de las microfinanzas tuvo lugar tanto en las áreas urbanas como en las rurales. En cuanto al número de clientes, la participación de las ONG en las áreas **urbanas** aumentó, de 8 por ciento en 1996 a 27 por ciento del total en 2002. De manera semejante, la participación de las ONG en las áreas **rurales**, donde siempre han sido dominantes, aumentó, de 71 por ciento en 1996 a 80 por ciento del número total de clientes en 2002. En este caso, sin embargo, la evolución no ha sido sostenida. De hecho, los intermediarios financieros regulados habían aumentado su presencia relativa en las áreas rurales, de 29 por ciento en 1996, a 32 por ciento del total de clientes en 1998. Debido a los eventos políticos recientes, esta participación cayó al 20 por ciento del total, en 2002 (Cuadro 1).

Varios factores, que no se examinan aquí, influyeron, en un primer momento, en la mayor incursión de los intermediarios financieros regulados en las áreas rurales y, luego, en su reciente relativa retirada. Es importante tener presente, además, que hay diferencias importantes entre las instituciones de un mismo tipo (ya sean reguladas o no reguladas). Esta **heterogeneidad** recomienda cautela en la generalización de los resultados y sugiere un análisis más detallado del que se pretende en este documento preliminar.

El intento de acercamiento inicial a las áreas rurales por parte de los intermediarios financieros **regulados** se refleja, también, en la composición de sus clientelas por áreas atendidas. Entre 1996 y 1998, la proporción de su clientela ubicada en las áreas rurales aumentó de 13 a 18 por ciento del número total de sus deudores (Cuadro 1). Esta fue una tendencia prometedora, en un esfuerzo por adaptar a las áreas rurales las innovaciones en tecnología de crédito exitosas desarrolladas para las áreas urbanas. Si bien superior a la observada al inicio del período, sin embargo, para el conjunto, en 2002 esta proporción alcanzó 16 por ciento (aquí, de nuevo, se dan marcadas diferencias entre una y otra institución). El principal determinante de este **retiro** parcial no ha sido la ineficacia de la adaptación de las tecnologías de crédito sino más bien el grave incremento en el **riesgo político** de operar en las áreas rurales, que los intermediarios regulados no pueden ni quieren enfrentar.

La expansión reciente de las **ONG**, en contraste, ha sido más rápida en las áreas urbanas que en las áreas rurales. Por esta razón, la proporción de sus clientelas ubicada en las áreas rurales disminuyó, de 81 por ciento en 1996 a 67 por ciento en 2002. A pesar de estas diferencias relativas en el aumento de sus clientelas, en vista del rápido crecimiento de las ONG en general, su clientela rural pasó de 68 mil en 1996 a 109 mil clientes en 2002. En contraste, la clientela rural de los intermediarios regulados, que había aumentado de 27 mil en 1996 a 47 mil en 1998, regresó a 28 mil en 2002. La disminución en la clientela rural de PRODEM es el componente principal de este resultado.

No obstante, en este proceso, la clientela global de las microfinanzas se ha ido volviendo cada vez más rural. Mientras que en 1996, únicamente el 33 por ciento del número total de clientes estaban en las áreas rurales, esta proporción había aumentado a 41 por ciento en 2002. Según se mostró arriba, sin embargo, esta **ruralización** de la clientela de las microfinanzas ha resultado de la combinación de dos tendencias divergentes. Por una parte, la importancia relativa de las ONG ha aumentado. Como su cartera es, en general, más rural, el aumento de su presencia ha significado un aumento en la ponderación de lo rural. Por otra parte, la importancia relativa de la clientela rural entre los deudores de las ONG ha disminuido, aunque la importancia relativa de la clientela rural en los intermediarios regulados ha aumentado. El resultado final de una mayor ruralización ha sido el efecto neto de estas tendencias.

Si bien se ha dado este aumento en la importancia relativa de la clientela rural de las microfinanzas y un reconocido progreso, observado en Bolivia durante los últimos 15 años, en la ampliación de la frontera de los servicios financieros hacia segmentos de la población anteriormente no atendidos por el sistema formal o semiformal, un importante **rezago rural** todavía persiste en los procesos de profundización financiera del país. El propósito de este documento es apoyar esfuerzos adicionales para reducir este rezago.<sup>5</sup>

## 2. La superación del rezago rural

De diversas maneras, en comparación con las áreas urbanas, la oferta de una gama variada de servicios financieros ha sido más estrecha y limitada en las áreas rurales de Bolivia. Cuando se ha tenido acceso, este acceso ha sido menos confiable, menos sostenible y menos flexible —en su capacidad de responder a demandas legítimas de los clientes. Los términos y condiciones de los contratos financieros todavía no se han ajustado adecuadamente a las circunstancias de los clientes y muchos servicios financieros importantes (como las facilidades de depósito y de transferencias de dinero) usualmente no han estado disponibles, al haberse privilegiado el crédito y al haberse apoyado preferentemente a organizaciones que no están autorizadas para prestar otros servicios financieros, distintos al crédito.

---

<sup>5</sup> El tema de la expansión de los servicios financieros a las áreas rurales y de los restos del crédito agropecuario, en particular, es de especial interés para FINRURAL.

De particular interés para los propósitos de este documento es el hecho que, incluso en la expansión del crédito hacia las áreas rurales, buena parte de los préstamos han sido destinados al comercio y otras actividades no agropecuarias en las áreas rurales, sin que se haya observado (salvo en casos excepcionales) un aumento de la oferta de microcrédito **agropecuario**.

Si bien numerosas circunstancias explican este rezago rural (entre ellas, en particular, los obstáculos que deben ser superados para lograr un incremento de las carteras agropecuarias de las organizaciones de microfinanzas, como se examina abajo) y, por lo tanto, diferentes acciones serán necesarias para promover el progreso deseado, es claro que la brecha entre la intermediación financiera urbana y la rural no podrá ser cerrada si no se producen innovaciones adicionales en **tecnologías** de crédito y de movilización de depósitos, que permitan superar los mayores obstáculos a las transacciones financieras que se presentan en el ámbito rural y, en particular, en el agropecuario (González-Vega, Cuaderno de SEFIR No. 3, 2002). El propósito principal de este documento es adelantar algunas consideraciones preliminares sobre elementos centrales de tecnologías exitosas para superar estos retos.

Lo más importante es reconocer, sin embargo, que en ausencia de estas innovaciones en tecnologías financieras, un incremento acelerado del **crédito dirigido** hacia el sector productivo agropecuario sería un grave error. Al no contar con herramientas adecuadas para identificar, mitigar y manejar el riesgo correspondiente a estas carteras, las organizaciones que accedieran a esta expansión dirigida verían incrementarse seriamente la mora y deteriorarse la calidad de sus carteras. Ante la falta de pago de los préstamos, eventualmente la oferta de este tipo de crédito disminuiría —induciendo tanto una crisis financiera como una crisis política alrededor de estas clientelas— y se habría pospuesto, una vez más, el aumento robusto de la frontera de los servicios financieros en la dirección deseada. El ejercicio habría sido **contraproducente**.

Además, impulsadas por **incentivos** inapropiados para incrementar la oferta de crédito agropecuario cuando todavía no estuviesen preparadas para prestarlo prudentemente, las oportunidades para lograr la **sostenibilidad** global de las organizaciones involucradas se reducirían. Se pondrían en peligro, de esta manera, los logros alcanzados en otras áreas de difícil prestación de servicios financieros y que por sus propios méritos representan una contribución importante de estas organizaciones al desarrollo económico de las áreas rurales. El resultado final sería un incremento transitorio y no sostenible del crédito agropecuario, al costo de una reducción en la viabilidad de las organizaciones involucradas y una reducción en la calidad de los otros servicios que ya prestan.

En resumen, la evolución reciente de las microfinanzas muestra una vocación cada vez más rural, en un proceso gradual de expansión de la frontera hacia poblaciones sub-atendidas. Las ONG, incluyendo las afiliadas a FINRURAL, han participado activamente en este proceso y desean mejorar su desempeño.

En vista de su importancia en cuanto al número de clientes atendidos en las áreas rurales, es crítico que las organizaciones que participan en el mercado mejoren sus prácticas, a fin tanto de ofrecer una mejor calidad de servicios a sus clientelas como de robustecer su sostenibilidad, para poder hacerle frente a las demandas en expansión de esas clientelas en el futuro. Este documento busca aportar algunas generalizaciones útiles para avanzar con éxito en esta tarea. En la tercera sección, el documento examina brevemente algunas de las dificultades especiales que se presentan en la prestación de servicios financieros en las áreas rurales, sobre todo cuando los servicios están relacionados con la agricultura. En la cuarta sección se recogen algunas lecciones derivadas del análisis de las tecnologías de crédito rural de cuatro organizaciones de microfinanzas bolivianas, llevado a cabo por un equipo de Ohio State University dentro del marco del proyecto SEFIR-DAI. Se concluye con algunas recomendaciones.

### 3. Las dificultades del crédito agropecuario

La expansión óptima de servicios financieros rurales demanda un **diagnóstico** preciso. Concretamente, este diagnóstico debe dar lugar a la identificación de las restricciones efectivas a las transacciones financieras rurales (*¿cuáles son la verdadera naturaleza y magnitud de los problemas que hay que resolver?*). Al respecto, los retos que deben ser superados para una prestación más amplia y eficiente de servicios financieros vinculados con la agricultura —incluyendo unidades rurales de ingresos bajos— son múltiples y complejos.

Algunos de los retos están relacionados con las **condiciones materiales de la agricultura**, incluyendo la:

- ◆ **estacionalidad** de los ciclos biológicos de siembra y cosecha;
- ◆ alta covarianza entre los **flujos de caja** de los habitantes de una zona rural dada, derivada de la estacionalidad, donde todos buscan crédito en un momento dado (por ejemplo, la siembra) y todos desean depositar y acumular reservas en otro momento (la cosecha), con una secuencia de déficit y superávit en el manejo de la liquidez;
- ◆ elevada incidencia de circunstancias **exógenas**, ajenas al control de los productores, en los resultados de las actividades productivas;
- ◆ elevada dependencia de los resultados de la actividad productiva de condiciones **locales** particulares (microclimas, tenencia de la tierra, infraestructura, información, acceso a los mercados y el tamaño de éstos);
- ◆ **vulnerabilidad** acentuada a los cambios en el clima y otros eventos naturales adversos, unida a poca disponibilidad de **instrumentos** de seguro y otros mecanismos para hacerle frente a estos riesgos;
- ◆ vulnerabilidad a las fluctuaciones en los **precios** de los insumos y de los productos, sobre los que se tiene poco o ningún control;

- ◆ elevada covarianza entre los resultados de las actividades productivas agropecuarias en una zona rural dada, en vista de la incidencia de eventos adversos de carácter **sistémico**;
- ◆ **heterogeneidad** en las condiciones iniciales de los productores, relacionada con sus muy diversas habilidades empresariales y posesión de otros factores de la producción (tierra, capital humano, información);
- ◆ **información** limitada y costosa de obtener y, en particular, gran dificultad para atribuir correctamente los resultados productivos en cuanto a costos y rendimientos y, de esta manera, atribuir la falta de cumplimiento de las obligaciones crediticias, ya sea a eventos exógenos o a falta de prudencia o diligencia de parte del productor (problemas y costos de **verificación**), y
- ◆ amplia dispersión de los productores en el espacio, combinada con una baja **densidad** de población.

Algunos de los retos anteriores se ven acentuados por circunstancias propias del **entorno** rural, incluyendo la:

- ◆ ausencia y limitaciones de la **infraestructura** física (por ejemplo, caminos, irrigación, electricidad, facilidades de acopio y almacenamiento, comunicaciones y otros elementos de apoyo a la producción y a la comercialización);
- ◆ limitación del acervo de **capital humano** (reflejada en bajos niveles de alfabetismo y de educación así como de experiencia en métodos modernos de producción);
- ◆ ausencia de las **instituciones** y del marco jurídico requerido, que definan y protejan debidamente los derechos de propiedad –tanto de los deudores como de los acreedores– y el cumplimiento de los contratos financieros, a costos razonables;
- ◆ elevados **costos de transacciones**, como resultado de las largas distancias, la baja densidad de la población y el pequeño volumen de los negocios. Estos costos de transacciones aumentan el costo total de los fondos para los deudores, muy por encima de los pagos de interés pactados, o reducen el rendimiento neto de los depósitos para los ahorrantes, por debajo de las tasas de interés anunciadas, y
- ◆ destrucción de varias dimensiones del **capital social** como, por ejemplo, el deterioro de la cultura de pago, como resultado de condonaciones o reprogramaciones de deudas, ordenadas por las autoridades políticas, o simplemente el deterioro de la credibilidad de los contratos, como resultado de promesas inalcanzables ofrecidas como parte de los debates políticos.

Algunos de los retos anteriores se ven acentuados también por circunstancias propias de la **pobreza** de los clientes, incluyendo la:

- ◆ riqueza limitada de los hogares-empresa, unida a la ausencia de activos y bienes que puedan ser ofrecidos como **garantías** tradicionales;

- ◆ ausencia de un marco legal e institucional para el registro y otorgamiento de garantías con base en bienes muebles (**ley de prenda**) y para lograr el cumplimiento de contratos de crédito no tradicionales;
- ◆ limitadas **oportunidades** productivas, como resultado de escaso acceso a los activos productivos, a los mercados y a la información o de políticas sectoriales que reprimen la agricultura o de disturbios sociales que bloquean las transacciones, lo que reduce tanto la demanda de crédito como la demanda de facilidades de depósito y otras opciones para acumular riqueza;
- ◆ **tamaño** muy pequeño de las transacciones, que no permite diluir suficientemente los costos fijos de cada transacción e incrementa el costo por boliviano prestado o captado en depósito, tanto para la organización como para el cliente;
- ◆ bajo volumen de negocios en la localidad, lo que no permite diluir suficientemente los **costos fijos** de una agencia;
- ◆ falta de separación de las actividades productivas y los asuntos del hogar, incluyendo el manejo de los fondos en una **bolsa común**, lo que lleva a la necesidad de considerar todas las actividades del hogar como una unidad integrada y a tomar en cuenta tanto las múltiples fuentes de flujos de caja como algunas obligaciones impostergables (frecuentemente relacionadas con la sobrevivencia de la familia), que afectan la capacidad de pago;
- ◆ **informalidad** de las unidades económicas, unida a la ausencia de historias de crédito y de otra documentación sobre el cumplimiento puntual de contratos, lo que obliga a evaluar la reputación del cliente en el sitio, con testimonios de vecinos, y por medio de la evolución, gradual en el tiempo, de la relación de crédito misma, e
- ◆ **información** muy imperfecta y asimétrica, de parte de los acreedores, acerca de la verdadera capacidad y voluntad de pago de los deudores potenciales, con dificultad para distinguir entre solicitantes menos riesgosos o más riesgoso.

Esta lista, en sí muy general, de los obstáculos que deben ser superados para que surjan más transacciones financieras en las áreas rurales —en particular, relacionadas con la agricultura— es suficientemente formidable. Más allá de esta enumeración de dificultades, sin embargo, el verdadero reto para una organización de microfinanzas que opera en las áreas rurales es llegar a conocer el entorno específico y las particularidades de la clientela, aprender con el tiempo acerca de los resultados de sus operaciones y usar el acervo de **conocimiento** que de esta manera va acumulando, para reducir gradualmente sus costos y riesgos de operación y, de esta manera, reducir las tasas de interés y mejorar otros términos y condiciones de los contratos con sus clientes. La lista anterior enumera los obstáculos más importantes que deben ser superados con los pasos, criterios y procedimientos que caracterizan a una tecnología de crédito. En la aplicación de esta tecnología, la organización debe preguntarse cómo va a superar estos obstáculos.

Tomando como dados el marco de políticas macroeconómicas, sectoriales y financieras que afectan el éxito con que se pueden emprender estos esfuerzos, el esquema de regulación y supervisión prudencial boliviano y la infraestructura institucional disponible, este trabajo centra su atención en el desarrollo de **tecnologías** financieras —principalmente de crédito pero también para la captación de depósitos— que permitan superar los obstáculos enumerados. Se espera que estos principios muy generales sirvan de punto de partida para la adopción de un enfoque más sistemático en la expansión de los servicios financieros hacia las áreas rurales de Bolivia.

#### 4. Algunas lecciones de la experiencia boliviana

Algunas lecciones de carácter general se pueden derivar, de manera preliminar, de un estudio sobre las **tecnologías de crédito rural** de algunas de las organizaciones de microfinanzas que más han penetrado en este segmento del mercado financiero en Bolivia. La investigación fue emprendida por el Programa Finanzas Rurales en The Ohio State University (OSU), para el Proyecto SEFIR/DAI, financiado por la Misión en Bolivia de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID). El trabajo de campo que sustenta el análisis se realizó entre agosto y noviembre de 2002. Las organizaciones estudiadas fueron:

- (1) Caja Los Andes (Rodríguez-Meza y González-Vega, Cuaderno de SEFIR No. 7, 2003),
- (2) Crédito con Educación Rural —CRECER (Quirós-Rodríguez, Rodríguez-Meza y González-Vega, Cuaderno de SEFIR No. 9, 2003),
- (3) Fundación para Alternativas de Desarrollo —FADES (Rodríguez-Meza, González-Vega y Quirós-Rodríguez, Cuaderno de SEFIR No. 10, 2003) y
- (4) PRODEM FFP (Rodríguez-Meza, González-Vega y González-González, Cuaderno de SEFIR No. 8, 2003).

Estos estudios de casos de organizaciones de microfinanzas con alguna presencia en el sector agropecuario boliviano sugieren algunas **lecciones** que, aunque no necesariamente universales, valdría la pena tomar en cuenta a la hora de considerar expansiones adicionales en este sector. Desde luego que cada tipo de institución y, de hecho, cada organización en particular ha desarrollado y adaptado a sus propios requerimientos una tecnología de crédito específica. Esta especificidad no solamente dificulta la enumeración de lecciones debidamente detalladas de utilidad universal, sino que además sugiere que las recomendaciones que aquí se hacen deben ser adaptadas a las circunstancias y sistema particulares. A pesar de estas limitaciones, las lecciones que se enumeran a continuación son suficientemente robustas como para que deban ser seriamente consideradas por cualquier organización.

En todos los casos, además, en la expansión de la frontera de los servicios financieros hacia las áreas rurales se deben tener presentes los principios básicos que, de manera más general, explican el éxito en las microfinanzas, tanto urbanas como rurales. Estos **principios básicos** sustentan cualquier tecnología de crédito exitosa en microfinanzas y no existen razones defendibles para apartarse de ellos a la hora de atender a las clientelas rurales. Estos principios pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- ◆ Servicio ágil, expedito y eficiente, que minimiza los **costos de transacción** para los prestatarios (o depositantes). Esto refleja el reconocimiento de la importancia de una orientación hacia el cliente y los efectos negativos de la elevada incidencia de los costos de transacciones sobre la eficiencia y la equidad, particularmente en el caso de los clientes más pequeños.
- ◆ Valuación de los productos financieros a precios (tasas de interés) acordes con sus costos de producción, lo cual requiere maximizar la eficiencia operativa, para que la organización no les traslade su ineficiencia a los clientes y para que pueda ser competitiva, al mismo tiempo que cubre sus costos. Este principio refleja un reconocimiento de la importancia de la **sostenibilidad**, tanto desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos de la organización en el tiempo, como en el papel de la sostenibilidad como una señal indispensable para influir sobre el comportamiento de pago de los deudores. Una imagen de falta de sostenibilidad deteriora la cultura de pago.
- ◆ Ajuste de los términos y condiciones de los préstamos a las características específicas de cada cliente. Esto va a ser todavía más importante en las áreas rurales, donde la heterogeneidad entre los clientes es mayor y donde los costos de transacciones de los clientes son más elevados, lo que sugiere la necesidad de una transacción que tome muy en cuenta sus circunstancias particulares, a fin de no incrementar estos costos todavía más. La relación con cada cliente individual –incluso cuando hay participación de un grupo, como en los bancos comunales– se define como un **contrato**, cuyo diseño le permite a la organización definir sus ventajas competitivas en cada segmento del mercado y optimizar tanto sus utilidades como los beneficios al cliente. Es decir, ambas partes ganan con un diseño **particularizado** del contrato para cada cliente o, al menos, para cada tipo de cliente. Este ajuste personalizado se puede lograr únicamente con una tecnología de crédito muy eficiente. En algunos casos (por ejemplo, cuando las transacciones son muy pequeñas), sin embargo, un cierto grado de estandarización es inevitable, para que los costos no resulten excesivos. En estos casos, sin embargo, el servicio que se presta, si bien todavía valioso, es más limitado.
- ◆ Exigencia de pago puntual y cumplido de los préstamos, lo que promueve la sostenibilidad y posibilita una relación de largo plazo de la organización con el cliente. Tanto la organización como el cliente invierten en una **relación** de largo plazo, que implica expectativas y responsabilidades para ambas partes.

Solamente cuando se establece una relación de largo plazo, el cliente puede mejorar el manejo de su liquidez, hacer inversiones en activos fijos y mejorar sus decisiones productivas, en vista de que adquiere una herramienta para un mejor manejo del riesgo y para suavizar el consumo en el tiempo. El valor presente de esta relación (que representa un activo intangible para el cliente) es el componente más importante entre los incentivos de pago de una organización de microfinanzas. Por esta razón, la organización tiene tanto que cuidar la calidad de la relación como emitir señales acerca de su permanencia, que le den contenido a la relación en el largo plazo.

Las interacciones entre la cartera rural y la cartera urbana de la organización importan mucho en este proceso. Primero, una de las principales lecciones derivadas del análisis comparativo, tanto en Bolivia como en muchos otros países, es la necesidad de **anclar** la cartera agropecuaria en otro tipo de cartera no agropecuaria y preferiblemente no rural. Esta combinación de una cartera urbana y una cartera rural importa tanto como mecanismo de diversificación, para reducir el riesgo de la cartera total (como se explicará más adelante), así como una herramienta para generar economías de escala y economías de ámbito. Además, en la medida en que esta diversificación de la cartera se alcanza, incluso al nivel de cada una de las agencias, se reduce la incidencia de subsidios cruzados entre oficinas y se eliminan posibles incentivos perversos que afectan el rendimiento de empleados que manejan distintos tipos de cartera.

En segundo lugar, las tecnologías de crédito agropecuario que se pueden considerar exitosas en Bolivia y en muchos otros países han sido extensiones, debidamente adaptadas, de tecnologías de crédito exitosas y probadas en el sector urbano. Este es claramente el caso de Caja Los Andes —y fue muy claramente el caso en Financiera Calpia en El Salvador— e incluso es el caso de PRODEM, donde el conocimiento adquirido durante las fases iniciales de PRODEM/BancoSol representa la base de su tecnología crediticia agropecuaria.

A pesar de lo anterior, no todas las lecciones aprendidas en la aplicación de la tecnología de microcrédito urbana son aplicables a la tecnología agropecuaria. Las tecnologías de crédito agropecuario exitosas se pueden caracterizar por el análisis y la selección **individualizados** de los clientes, por la definición de los términos y condiciones del contrato de crédito de acuerdo a las características de cada productor individual y por el seguimiento y la recuperación de los préstamos también de una manera individualizada y personalizada. La importancia de la aplicación individualizada de los procedimientos podría ser una de las razones por las que, a pesar de ser muy exitosos en otros sentidos, los programas rurales de bancos comunales acostumbran no otorgar crédito agropecuario. En este sentido, la tecnología de crédito agropecuario se aleja de algunas tecnologías urbanas que han logrado estandarizar los procedimientos y uniformar las características de los contratos de préstamo, con el fin de reducir sus costos a niveles razonables. Esta estandarización es mucho más difícil en el caso del crédito agropecuario.

En las tecnologías crediticias agropecuarias es vital la definición del monto del préstamo, de los esquemas de pago y del plazo, de acuerdo a los ciclos de producción de los cultivos o actividades de cada cliente individual. Por las mismas razones, la evaluación de la capacidad de pago del cliente y anticipación de los riesgos que deberán ser enfrentados requiere un análisis individualizado. Esta evaluación individualizada presenta retos importantes a los oficiales de crédito e influye, de manera decisiva, en el perfil ideal de un oficial de crédito con cartera agropecuaria.

Como se indicó, el crédito agropecuario debe enfrentar dos retos particulares de delicado manejo del riesgo. Uno es la elevada incidencia de eventos exógenos, ajenos al control del deudor, en los resultados de sus actividades productivas. El otro es la elevada covarianza local entre los resultados productivos que se vean afectados por eventos adversos sistémicos. El instrumento central para hacerle frente a estos retos es la diversificación. Estos riesgos deben ser enfrentados, entre otras maneras, a cuatro niveles: (a) con diversificación al nivel del cliente mismo, (b) con diversificación al nivel de la agencia, (c) con diversificación en cada región y (d) con diversificación de la organización como un todo.

Un factor sumamente importante en el desarrollo de la tecnología crediticia agropecuaria es el papel de la **diversificación** de las fuentes de ingreso de los clientes potenciales (es decir, con una diversificación delegada al cliente). Hasta el momento, la mayoría de los casos exitosos observados en Bolivia han sido capaces de escoger sus clientes, entre el conjunto de todos los productores agropecuarios, seleccionando a aquellos productores con varias fuentes de ingreso suficientemente diversas. Esto reduce el riesgo de falta de pago por la incidencia de eventos inesperados, los cuales son frecuentes en las actividades agropecuarias. Una de las principales observaciones obtenidas de los estudios de caso es que todavía no se ha encontrado una tecnología crediticia que sea capaz de resolver el problema del alto riesgo que representan los productores especializados en uno o dos productos únicamente, con excepción de las tecnologías de crédito bancarias tradicionales.

Este podría ser el caso, por ejemplo, en ciertas zonas de la región de Santa Cruz, donde los productores agrícolas típicamente se especializan en uno o dos productos comerciables para maximizar la rentabilidad de su inversión. Estos productos son en algunos casos (por ejemplo, la soya) muy sensibles a cambios en los precios. Actualmente, este tipo de productores es financiado con préstamos tradicionales, en los que se utilizan garantías convencionales sobre bienes reales, especialmente hipotecas sobre el terreno. Este tipo de contrato no resuelve el problema de la potencial falta de liquidez que los productores pueden enfrentar ante malas cosechas o desastres naturales. A pesar de todo, este tipo de contrato reduce la exposición al riesgo de la organización de crédito únicamente de una manera "nominal", ya que la ejecución judicial de garantías tradicionales es poco viable en Bolivia.

La realidad es que actualmente muchas de estas organizaciones tienen carteras morosas, aseguradas con garantías reales pero prácticamente inembargables. Este es un dilema difícil de resolver, para el cual no existe una respuesta inmediata. La ampliación y agilización de la base de activos que la legislación contempla como potenciales garantías de un préstamo y la reducción de los costos de transacción en la ejecución judicial de los contratos puede contribuir mucho a resolver este problema, desde el punto de vista de las organizaciones acreedoras. En este sentido, la eventual aprobación de una buena ley de prendas sería una mejora significativa del marco institucional para la expansión de estas transacciones.

El mayor riesgo de **concentración** de la cartera cuando se trabaja con productores especializados tendría, además, que ser compensado por otras dimensiones de la tecnología de crédito (por ejemplo, por el tipo de garantías requeridas) o por mejoras en los mecanismos de manejo del riesgo por parte de los clientes (por ejemplo, un mejor acceso a instrumentos sostenibles de seguro o de ventas a futuro). La operación de la organización en un amplio ámbito nacional también permite una diversificación entre regiones. Así, el riesgo de una determinada actividad, financiada predominantemente en una región, sería diversificado con carteras de otras regiones que mostrasen una baja covarianza con la primera. Si bien esta diversificación al nivel nacional debe ser una de las herramientas de manejo del riesgo, en la práctica, una oficina con una cartera altamente concentrada en actividades riesgosas crearía dificultades importantes de control interno y de coordinación con el resto del sistema. Además, entre más extendida esta la red de oficinas de la organización, mayores son estos retos de control interno.

En las tecnologías crediticias agropecuarias exitosas, el papel del **oficial de crédito** como punto de contacto entre el cliente y la organización es sumamente importante, pues no sólo el oficial de crédito transmite la imagen de la organización, elemento que no es diferente al caso de una tecnología urbana, sino que también, en muchos casos, para el cliente, el oficial de crédito es el equivalente a la organización como un todo. En zonas rurales alejadas, es típico que las agencias sean pequeñas y con pocos funcionarios y que el cliente sólo esté familiarizado con el oficial de crédito. Esto denota la importancia de la preparación y el entrenamiento de los oficiales de crédito, no sólo para garantizar su lealtad y nivel de compromiso con la organización sino también para garantizar la calidad de la cartera colocada y las relaciones crediticias establecidas.

En este sentido, dos puntos son importantes. Primero, la **formación** –resultado de la educación y experiencia– de los oficiales de crédito agropecuarios debe permitirles entender la naturaleza de los productos típicos de su región; por este motivo, agrónomos y/o individuos con conocimientos técnicos y prácticos de agricultura, equivalentes a los de un agrónomo, son necesarios en el manejo de este tipo de cartera.

Al respecto, aparentemente es más fácil darles entrenamiento financiero a personas con este tipo de formación agronómica que dotar de experiencia en agronomía a personas que vienen del área financiera. Lo importante, en cualquier caso, es que el oficial de crédito cuente con estos conocimientos y experiencia.

La **capacitación** y formalización de los oficiales de crédito requeridos por una tecnología de crédito agropecuario es un proceso que puede ser muy costoso para la organización pero que es necesario. Idealmente, esta capacitación debe ser permanente y continua y la participación en estos ejercicios puede incluso utilizarse como incentivo para garantizar la permanencia de los oficiales de crédito en la organización. Este punto se relaciona al tema de los niveles de remuneración, en el cual la experiencia de las organizaciones bolivianas parece sugerir que es importante mantener niveles competitivos de salarios.

De lo contrario, la organización corre el riesgo de no recuperar la costosa inversión en la capacitación de sus oficiales de crédito y de subsidiar las operaciones de las organizaciones competidoras que contratan a sus antiguos empleados. El alto costo de la capacitación y del entrenamiento de los oficiales de crédito refuerza la necesidad de maximizar los niveles de cartera por oficial de crédito, para lograr cubrir los costos. El proceso de desarrollo de una cartera de crédito agropecuario puede tomar como mínimo de seis meses a más de un año. A esto se le debe agregar a un período de uno a tres meses de entrenamiento previo, requerido para adaptar al nuevo oficial de crédito a los procedimientos y cultura de la organización.

Segundo, la organización debe contar con un sistema de **registro** de la información que cada oficial de crédito maneja, que sea eficiente y fácil de utilizar, de manera que se reduzca la dependencia de la organización en un oficial particular. Los peligros de esta dependencia han sido evidentes no sólo en el caso de tecnologías de crédito que requieren una evaluación y conocimiento minuciosos del cliente sino también en el caso de promotores que son el único punto de contacto con bancos comunales. Para lograrlo, la organización debe buscar un balance entre el nivel de individualización de las relaciones crediticias de los oficiales con sus clientes y el nivel de apertura y publicidad de dicha información. Esto es también importante por razones de control interno y para evitar el posible efecto negativo del retiro de oficiales de crédito de la organización.

Dada la importancia de las funciones del oficial de crédito en el campo y dada la gran inversión de tiempo en transporte a que las largas distancias obligan, es sumamente importante la **planificación** de actividades y funciones de toda la agencia en función de maximizar el tamaño de la cartera así como de minimizar los costos de transacción de los oficiales de crédito.

La organización de las reuniones, desembolsos y pagos, de acuerdo a los días de la semana cuando los productores deben visitar el centro urbano donde está ubicada la oficina, usualmente requiere de la presencia de todo el personal en la agencia en esos días (e incluso puede requerir de personal de apoyo externo). Las salidas de los oficiales de crédito al campo, por lo tanto, deben organizarse alrededor de esta programación y, para evitar desperdicio de tiempo, se deben establecer canales de comunicación efectivos, de manera que los clientes potenciales y actuales estén enterados de esta programación y de las potenciales visitas de los oficiales de crédito a sus comunidades.

El **apoyo logístico** con que los oficiales de crédito cuentan parece ser fundamental. Dadas las largas distancias en las zonas rurales, el contar con medios de transporte adecuado puede generar elevados rendimientos en términos del volumen de cartera que un oficial o agencia pueden manejar. La disponibilidad de motos o automóviles de doble tracción, aunque representa una inversión cuantiosa, puede ser sumamente productiva. Asimismo, la disponibilidad de reportes de estados de cartera por cliente diarios, que los oficiales de crédito puedan generar y llevar con ellos en sus visitas diarias, es importante. El control de mora en los créditos agropecuarios en la práctica tiende a ajustarse al plan de salidas del oficial para el desarrollo de cartera y, por lo tanto, el oficial debe estar capacitado de tener una idea del estado de su cartera en todo momento.

Existen razones adicionales para recalcar la importancia de los procesos de reclutamiento, capacitación y retención de los oficiales de crédito. En el desarrollo de una cartera de crédito agropecuario surgen **riesgos** particulares. Primero, algunos de estos riesgos están relacionados con el tipo de cliente que está siendo atendido (incluyendo la distinción, ya examinada, entre los productores especializados y los hogares con carteras de actividades productivas diversificadas). El manejo del riesgo de estas carteras requiere de una identificación precisa del tipo de productor, de las condiciones materiales de cada cultivo y de las condiciones particulares en que la actividad se desarrolla así como la posibilidad de detectar de manera temprana problemas en la evolución del cultivo.

En segundo lugar, la evaluación del riesgo debe tomar en cuenta factores que inciden en la capacidad de pago del productor y que están más allá del control del cliente. Estos factores incluyen pronósticos de clima (por ejemplo, la probabilidad de que se trate de un año de El Niño), expectativas acerca de los mercados (por ejemplo, la evolución de los precios del café en los mercados internacionales), la posibilidad de disturbios sociales (por ejemplo, la amenaza de bloqueos de caminos que puedan entorpecer la comercialización de productos perecederos) y el riesgo de ingerencia política, que comprometa la disciplina de pago o que lleve a cambios en el entorno regulatorio en que las transacciones tienen lugar, dificultando la recuperación de los fondos o comprometiendo la rentabilidad de las operaciones.

Todo parece indicar, además, que existen ventajas importantes en la **especialización** de los oficiales de crédito. Tanto en la capacidad de evaluar cultivos y otras actividades agropecuarias del cliente como en la capacidad de entender las implicaciones de posibles cambios en el entorno, para cada productor, se requiere un oficial de crédito con una formación especializada. Desafortunadamente, la oferta de este tipo de profesionales es bastante restringida en Bolivia. A pesar de los retos de control interno que implica, todo parece favorecer las ventajas de contratar oficiales de crédito oriundos de la zona, que están familiarizados con el entorno y tienen suficiente motivación para permanecer en la zona.

En el caso del crédito agropecuario, se trata de una tecnología crediticia que depende de labores altamente trabajo-intensivas. Otras tecnologías de crédito, más basadas en instrumentos de *credit scoring*, por ejemplo, o en la delegación de etapas del proceso a los clientes, como en el caso de los bancos comunales, requieren que el oficial de crédito se involucre personalmente menos en las decisiones. En el crédito agropecuario, incluso más que en las microfinanzas urbanas, el éxito se base en el quehacer del oficial de crédito, tanto en su relación con los clientes como en su trabajo en la oficina, en la evaluación de las solicitudes, en el seguimiento del comportamiento de pago y en la toma de decisiones en los comités de crédito. Además, a diferencia de otras tecnologías, donde las etapas en el manejo de los préstamos están asignadas a diferentes funcionarios y oficinas, el oficial de crédito agropecuario debe ser prácticamente responsable del **ciclo completo** de la transacción, desde el contacto inicial con el cliente hasta el cobro del préstamo.

Por estas razones, existe un elevado grado de discrecionalidad en las decisiones del oficial de crédito. En vista de la importancia de los juicios y decisiones del oficial en este proceso, la organización debe velar celosamente por la calidad de su personal. En el oficial antiguo se acumulan experiencia y aprendizaje que no son fácilmente transmitidos a otros o reemplazados por las destrezas de un analista nuevo. El conocimiento personal de los clientes y experiencia en la zona son insumos importantes en el proceso de crédito. En este sentido, el analista es uno de los activos (no contabilizados) más importantes de la organización.

La elevada discrecionalidad en las decisiones del oficial de crédito sugiere la importancia de fijar su salario de acuerdo a su desempeño. Existe, al respecto, mucho debate. Mientras que en Caja Los Andes, la **bonificación** es una parte central en el diseño de incentivos para los oficiales de crédito, el equipo gerencial de PRODEM ha manifestado oposición explícita al uso de bonificaciones basadas en alguna dimensión del desempeño particular de cada funcionario. Esta posición refleja, en primer lugar, un reconocimiento de la sensibilidad del comportamiento de los oficiales a los componentes de la fórmula de cálculo de una bonificación y de la dificultad para mantener incentivos apropiados por medio de esta fórmula.

En segundo lugar, el concepto de una bonificación basada en el desempeño individual puede resultar incompatible con una visión de trabajo en equipo. En tercer lugar, es posible que una gran variedad de productos y de tecnologías imposibilite un manejo sencillo de la bonificación. La bonificación, cuando funciona, ha sido un incentivo muy poderoso para aumentar la productividad de los oficiales de crédito. Sin embargo, es mejor no tener bonificación que tener una fórmula incorrecta.

Además del perfil del oficial de crédito, en una cartera agropecuaria, la información necesaria para establecer la capacidad y voluntad de pago del cliente (*screening*) y para darle seguimiento de la transacción (*monitoring*) es crítica. A diferencia de otras tecnologías de crédito, que invierten poco en conocer a los clientes para reducir sus costos (como en el caso de los bancos comunales o algunos programas de crédito grupal), en este caso es recomendable hacer una inversión sustancial al inicio de la relación con el cliente. Se espera que este mayor costo inicial sea compensado por los rendimientos de una relación de largo plazo más sostenida y por los mayores ingresos y menores riesgos de unos términos y condiciones del contrato, en particular los montos otorgados, mejor ajustados a la realidad y a la demanda legítima y efectiva del cliente.

Además, son muy importantes las **señales** que definan la imagen de la organización ante sus clientes potenciales. La más importante de estas señales es la que define la transacción con la organización como un **contrato** cuyo cumplimiento se espera. Esta firmeza genera una imagen de estabilidad en el largo plazo, que influye positivamente sobre la calidad de los clientes que se ven atraídos por la organización (proceso de auto-selección). En otras palabras, la reputación de la organización juega un papel importante en la autoexclusión de clientes que carecen de buenas intenciones de pago. Esto reduce tanto los riesgos de crédito como los costos de evaluar a solicitantes que no cuentan con la capacidad y voluntad de pago requeridas.

Para la selección de sus clientes, la organización debe establecer claramente una serie de requisitos en su **reglamento de crédito**. Estos requisitos deben ser respetados y no deben quedar al criterio individual de cada oficial de crédito. En algunas organizaciones, la contratación de oficiales de crédito que ya han trabajado con otras instituciones con frecuencia lleva a poca uniformidad en la aplicación de estos criterios. Esto dificulta la medición del desempeño y el control interno de las operaciones. Para la verificación de los requisitos es valioso recabar información en la comunidad y con los vecinos del cliente potencial, a fin de comprobar la antigüedad tanto del solicitante de crédito en el lugar como de sus actividades agropecuarias. Clientes que cumplen los requisitos básicos de estabilidad laboral y domiciliaria y de una responsabilidad establecida en su comunidad también deben poseer la capacidad de pago necesaria para asumir una deuda.

La evaluación del hogar y del conjunto de sus actividades productivas, tanto agropecuarias como no agropecuarias, debe realizarse *in situ*, con el fin de establecer la capacidad de pago del hogar y establecer el nivel de riesgo de falta de pago por falta de capacidad de enfrentar eventos inesperados. Esta medición de los niveles de riesgo resultantes de eventos **exógenos** es especialmente importante en las evaluaciones agropecuarias, dada la sensibilidad de estas actividades a inesperados efectos climáticos o a cambios de precios.

Para la determinación de la capacidad de pago, es útil que los analistas de crédito cuenten con formatos especiales de evaluación de la producción agrícola, pecuaria, de comercio o servicios rurales y de la producción artesanal. Cada uno de estos formatos debe permitir la construcción particular un balance de situación de la actividad y su correspondiente estado de resultados. El hecho de que estos clientes nunca cuenten con estados financieros auditados no significa que una proyección de sus flujos de fondos no sea importante en una evaluación de su capacidad de pago. Los oficiales de crédito deben contar con suficiente capacitación para preparar estos estados financieros y tomarlos en cuenta en sus decisiones sobre los términos y condiciones del contrato con cada cliente particular. En el caso de la producción artesanal y de las actividades de comercio y servicios, los estados preparados deben tratar de capturar la estacionalidad de los ingresos o ventas durante el año. En el caso de las actividades pecuarias y agrícolas, las proyecciones de ventas y producción deben tratar de capturar los flujos durante el ciclo que se pretende financiar, el cual puede ser menor o mayor a un año.

Obviamente, este análisis consume tiempo y requiere gran esfuerzo. Por esto, antes de visitar al cliente, en la solicitud de crédito rural que típicamente es llenada en la oficina, cuando el cliente potencial llega a buscar el préstamo, se debe registrar un desglose de sus actividades, con un estimado de los ingresos de cada actividad. Esta información preliminar le permite al oficial de crédito asegurarse que el préstamo solicitado es consistente con la capacidad de pago del hogar. Así, se procede a la evaluación detallada únicamente en los casos cuando se ha determinado que la capacidad de pago existe, con base en los estimados preliminares. Esto permite reducir los costos del proceso.

En las evaluaciones agrícola y pecuaria, las estimaciones de la producción se calculan por producto o tipo de animal, según corresponda. En este punto es donde la información recopilada es sopesada a la luz de conocimientos agropecuarios del oficial, para juzgar si los estimados de rendimientos, precios y costos son realistas. Las estimaciones de rendimientos deben basarse en varios escenarios y no simplemente en los rendimientos del año anterior. Estas evaluaciones requieren una inspección visual del hogar y de los terrenos cultivados, para comprobar su existencia, el grado de avance del cultivo, la calidad del terreno, las extensiones cultivadas o por cultivar, la posibilidad del uso de diferentes tecnologías, la madurez de los animales y todos los elementos que ayudan a determinar la situación económica del hogar y su flujo de caja.

Estas lecciones deben ser adaptadas, en cada caso, a las particularidades de la organización, las características de las zonas donde opera, su disponibilidad de recursos humanos y materiales y los elementos de la tecnología de crédito que ha adoptado para sus otras operaciones crediticias. Cada organización tiene la responsabilidad de desarrollar una tecnología que sea coherente con su sistema de operación y con sus posibilidades. Se espera que la consideración de estas lecciones les permita a las organizaciones que están considerando expandir sus carteras de crédito hacia actividades agropecuarias tener presentes, sin embargo, la naturaleza y magnitud de las dificultades que deben enfrentar y cuáles han sido algunas de las más importantes lecciones que se derivan de la experiencia de las organizaciones que lo han intentado.