



USAID/G/EGAD/EM
Support for Economic Growth and Institutional Reform (SEGIR)
Contract No. PCE-I-07-99-00009-00

Task Order 809

Economic Opportunities Strategic Team, RFS
CTO: Gabriela Salazar

La Tecnología de Crédito Rural de PRODEM FFP

Jorge Rodríguez Meza
Claudio González Vega
Adrián González González

Cuaderno No. 8

Mayo, 2003

SOW-028/02, SOW-001/03 & SOW-005/03
Development Alternatives, Inc./ Proyecto SEFIR
USAID/Bolivia

Tel. 212-5974, 244-1266
www.microfinancebolivia.com
Heriberto Gutiérrez No. 2460, La Paz



Los autores son consultores del Proyecto SEFIR de USAID/Bolivia y las opiniones expresadas en este documento, así como los errores y omisiones, son de responsabilidad exclusiva de ellos y no necesariamente reflejan la posición oficial de USAID, The Ohio State University o DAI. Consulte aede.ag.ohio-state.edu/programs/ruralfinance/bolivia.htm en caso de tener interés en otros materiales de los autores sobre las microfinanzas en Bolivia

INDICE

	Pág.
1. Introducción	3
2. Evolución de la cartera	5
3. Alcance geográfico	16
4. Capital humano	19
4.1. Reclutamiento y capacitación	20
4.2. Remuneración	21
5. Información	24
5.1. Selección de clientes	24
5.2. El contrato de crédito	30
5.3. Seguimiento y monitoreo	35
6. Competencia	37
7. Inclusión y exclusión de clientes	39
8. Productividad y costos de transacción	42
8.1. Productividad	42
8.2. Costos financieros para los prestatarios	43
8.3. Costos de transacción de los clientes	43
9. Conclusiones	45
10. Anexo 1	47

LA TECNOLOGÍA DE CRÉDITO RURAL DE PRODEM EN BOLIVIA

Jorge Rodríguez Meza
Claudio González Vega
Adrián González¹

1. Introducción

El análisis desarrollado en este documento forma parte de un estudio de mayor alcance, 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. Las otras tres organizaciones estudiadas han sido Caja Los Andes, CRECER y FADES. Los resultados correspondientes han sido reportados en otros Cuadernos de SEFIR. La investigación fue emprendida por el Programa Finanzas Rurales de 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 en que el análisis se sustenta se realizó entre agosto y noviembre de 2002 y contó con la colaboración plena de PRODEM FFP.

A pesar del reconocido progreso en la ampliación de la frontera de los servicios financieros, observado en Bolivia durante los últimos 15 años, un **rezago rural** persiste en los procesos de profundización financiera de este país. Si bien numerosas circunstancias explican este rezago rural y, por lo tanto, diferentes acciones serán necesarias para promover el progreso deseado, es claro que la brecha no podrá ser cerrada sin **innovaciones** 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 en comparación con los segmentos urbanos (González Vega, Cuaderno de SEFIR No. 3, 2002).

No obstante la magnitud de las dificultades que deben ser superadas, algunas organizaciones bolivianas de microfinanzas han intentado desarrollar tecnologías de crédito que les permitan enfrentar con éxito los retos de esta expansión de la frontera de los servicios financieros hacia las áreas rurales. Entre estas organizaciones se encuentra muy prominentemente el fondo financiero privado PRODEM. Este documento examina algunos de los rasgos más interesantes de la **tecnología de crédito rural** de esta organización.

¹ Jorge Rodríguez Meza es Investigador Senior Asociado, Claudio González Vega es Profesor y Director del Programa Finanzas Rurales en The Ohio State University (OSU) y Adrián González es candidato al doctorado en dicho programa. Este documento fue preparado para el Proyecto Servicios Financieros Rurales (SEFIR/DAI), financiado por la Misión de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) en Bolivia. Véase la nota de agradecimientos en el Anexo 1.

PRODEM ha tenido una larga tradición en las microfinanzas bolivianas. Creado como una organización no gubernamental (ONG) en 1986, PRODEM fue una de las organizaciones pioneras en el ámbito de las microfinanzas urbanas. Con la creación de BancoSol en 1992, sin embargo, la mayor parte de las agencias urbanas que PRODEM tenía en ese momento pasaron a formar parte de la nueva organización regulada de microfinanzas. Además de su papel como principal accionista de BancoSol, la ONG PRODEM reconstituyó sus actividades financieras, con una orientación eminentemente rural.

Tras una etapa intermedia, durante la cual se esperaba que PRODEM continuase trasladando agencias ya maduras a BancoSol, en 1999 la organización vende sus acciones en este banco, establece un fondo financiero privado (FFP) propio y, por lo tanto, se convierte en intermediario financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) de Bolivia. La ONG se constituye en el principal accionista de la nueva entidad financiera, que incursiona tanto en las áreas urbanas como en las rurales, y a la vez conserva algunas funciones no financieras.

Esta trayectoria hace de PRODEM una de las organizaciones pioneras, no sólo en las microfinanzas urbanas sino también en las microfinanzas rurales. Esta organización ha sido, en buena medida, un laboratorio en el cual se ha experimentado con diferentes tecnologías crediticias, tanto grupales como individuales, y con su adaptación a diferentes entornos. En este laboratorio se han generado importantes **externalidades** positivas, que han beneficiado al sector boliviano de las microfinanzas, en general, y cuyas lecciones han sido transferidas por funcionarios de PRODEM a otras partes del mundo, a través de la organización de consultoría INNOVA, vinculada a la organización.

Para entender la realidad actual de PRODEM, se debe reconocer primero que, en sus etapas de ONG, previas a la creación de BancoSol, esta organización se apegaba estrictamente a una tecnología de **crédito grupal**, con garantía solidaria entre los miembros del grupo. A partir de su incursión en los mercados financieros rurales y en respuesta a las circunstancias especiales de este entorno, la organización empezó a revisar algunos de los principios subyacentes en la tecnología de crédito grupal. En efecto, tanto las mayores distancias y la menor densidad de la población como la estacionalidad y las condiciones materiales de la agricultura dificultaron una aplicación estricta de la tecnología de crédito grupal original.

Algunas otras debilidades de la tecnología de crédito grupal se acentuaron, incluso en las áreas urbanas, al entrar la economía boliviana en una prolongada recesión y sufrir las consecuencias de la inestabilidad política y otros acontecimientos adversos (González Vega y Rodríguez Meza, Cuaderno de SEFIR No. 1, 2002). En efecto, la garantía solidaria de grupos mostró ser poco robusta ante el riesgo sistémico. Así, cuando PRODEM se constituye en FFP en 1999, se orienta fuertemente al desarrollo del **crédito individual**, en un esfuerzo por superar estas dificultades y desarrollar una cartera de crédito más robusta.

Adicionalmente, con su formalización como entidad regulada, la organización adquiere la autorización para captar fondos del público y emprende una estrategia agresiva de movilización de **depósitos** al nivel nacional. PRODEM FFP ha introducido innovaciones importantes en el área de captación de depósitos, incluyendo el desarrollo de una novedosa red de cajeros automáticos, con apoyo del proyecto SEFIR/DAI. Gracias a estos esfuerzos, PRODEM ha sido la organización de microfinanzas que ha mostrado un mayor crecimiento en el número de depositantes atendidos.² Con este esfuerzo, PRODEM ha pasado de ser simplemente una organización de microcrédito a ser una institución de microfinanzas completa. Este documento no examina, sin embargo, esta importante dimensión de las contribuciones de la organización a la expansión de la frontera de los servicios financieros, ya que se centra en el análisis de su tecnología de crédito rural.

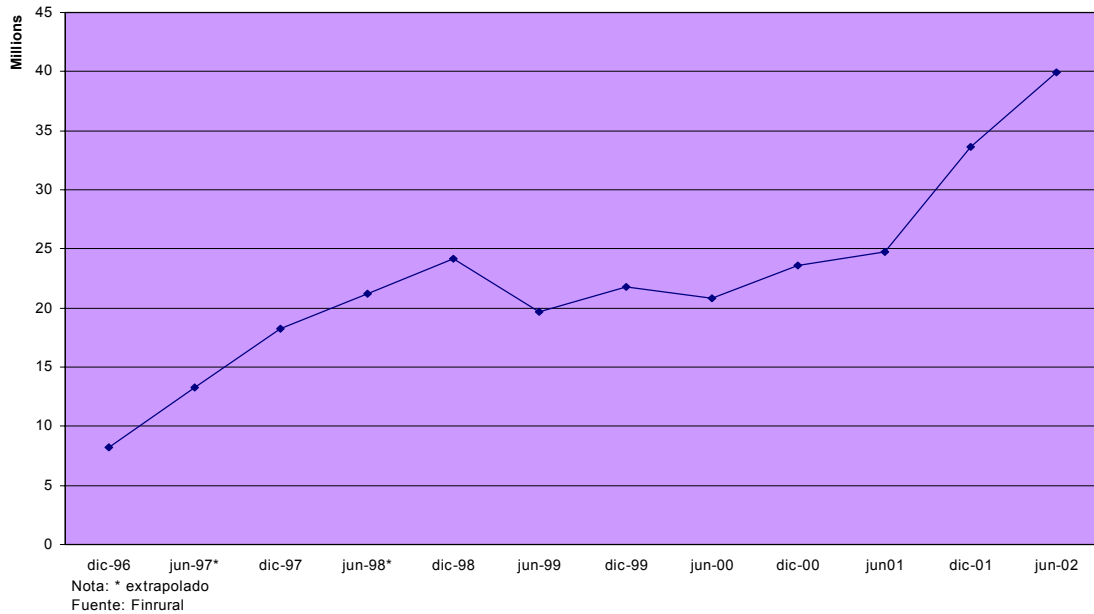
En años recientes, el proceso de reorientación de la gestión financiera de PRODEM ha continuado, acompañado por un incremento en la importancia relativa de los clientes de mayor tamaño en el monto total de su cartera de préstamos, con lo que se inicia un proceso de convergencia de PRODEM hacia los mercados financieros tradicionales. Últimamente, con la introducción del crédito a la mediana empresa, la organización confluye con el extremo inferior de la distribución del mercado financiero formal. Sin embargo, PRODEM aún conserva los dos tipos de tecnología crediticia, la grupal y la individual, así como microempresarios y prestatarios pequeños y medianos.

2. Evolución de la cartera

Como se observa en el Gráfico 1, PRODEM ha sido capaz de mantener un crecimiento continuado de su cartera bruta en los últimos seis años, aunque con una disminución importante durante 1999 y 2000. Este período de dos años de contracción y estancamiento estuvo precedido por una etapa de muy rápido crecimiento de la cartera. A partir de 2001, la cartera bruta de PRODEM ha crecido nuevamente a una tasa elevada.

² Véase Franz Gómez Soto, "Evolución de depósitos en fondos de microcrédito en Bolivia: tendencias y volatilidad," 2003, <http://aede.ag.ohio-state.edu/Programs/RuralFinance/bolivia.htm>

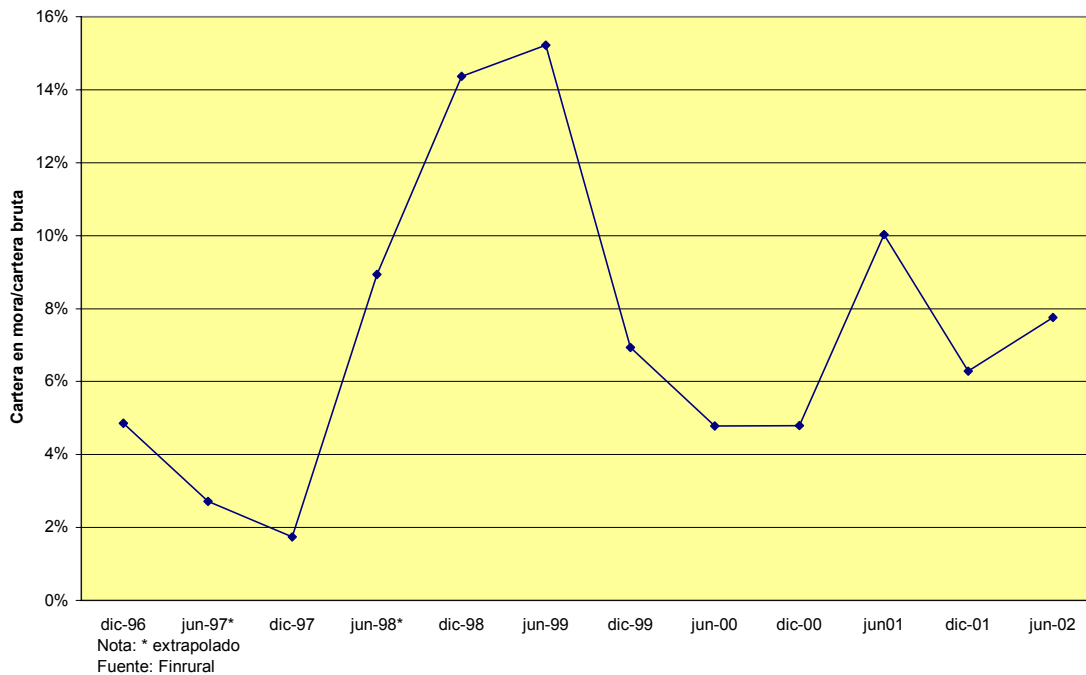
Gráfico 1: Cartera bruta total (\$)



Un crecimiento acelerado de la cartera de crédito, seguido de una contracción, ha sido característico de muchos intermediarios financieros bolivianos durante la crisis reciente, pero sorprendentemente éste no ha sido el caso para algunas de las organizaciones de microfinanzas bolivianas (González Vega y Rodríguez Meza, Cuaderno de SEFIR No. 1, 2002). En el caso de PRODEM, sin embargo, este resultado ha reflejado, además del impacto de la crisis, acentuado por la transición de una tecnología de crédito grupal a una de crédito individual, los esfuerzos de la organización por mejorar la calidad de su cartera en el momento de su **transformación** en entidad regulada. En efecto, estos años de crisis en el sistema financiero boliviano han estado marcados por el sobreendeudamiento de algunos sectores de prestatarios y por el incremento de la morosidad en las carteras de crédito de todo el sistema financiero. Ante esta crisis, muchos intermediarios financieros, incluyendo a PRODEM, reaccionaron con una actitud conservadora en sus colocaciones.

En efecto, PRODEM parece no haber sido la excepción, sobre todo porque durante la crisis se hicieron más evidentes algunas de las debilidades de la tecnología de crédito grupal. Así, esta organización ha buscado un nuevo segmento de operaciones. Sin embargo, para junio de 2001, la cartera bruta de PRODEM ya había superado el nivel alcanzado a diciembre de 1998 y, desde entonces, la cartera bruta ha crecido rápidamente, hasta incluso llegar a duplicar el nivel alcanzado en el primer trimestre de 1998 hacia mediados de 2002.

Gráfico 2: Evolución de la cartera en mora

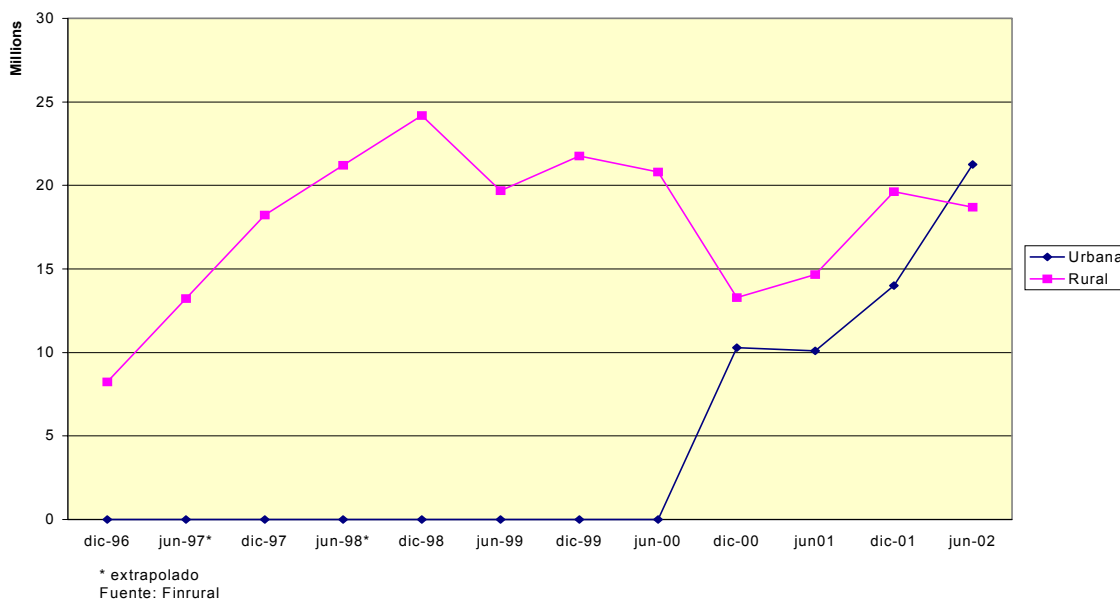


La cartera en **mora**, medida como la cartera contaminada como proporción de la cartera bruta total, experimentó una reducción considerable en la segunda mitad de 1999, después de haber alcanzado un máximo de alrededor de 15 por ciento. Este saneamiento fue parte de los esfuerzos de preparación para la conversión de PRODEM en entidad regulada, cuando se castigó una parte importante de la cartera.³ En 2001, la tendencia a la caída de la morosidad se revertió nuevamente y PRODEM volvió a experimentar tasas crecientes de morosidad en la primera parte de este año, llegando al 10 por ciento de la cartera en junio (Gráfico 2). Luego de caer nuevamente, la tasa de morosidad en la primera parte de 2002 se acercó al 8 por ciento, un nivel ligeramente superior que el de otras organizaciones de microfinanzas.

Estas fluctuaciones en la tasa de morosidad pudieran estar reflejando la búsqueda por parte de PRODEM tanto de los segmentos del mercado en que pueda operar competitivamente como de las tecnologías de crédito más apropiadas para atender a estos segmentos. Una vez que PRODEM logre estas definiciones, debería esperarse una mayor estabilidad en la calidad de su cartera. Estos resultados, a su vez, influyen sobre la volatilidad de otros indicadores de desempeño, como el rendimiento sobre el patrimonio.

³ Véase Marcelo Villafani, "Entidades de microfinanzas reguladas: análisis dinámico de clientes," en <http://aede.ag.ohio-state.edu/Programs/RuralFinance/bolivia.htm>

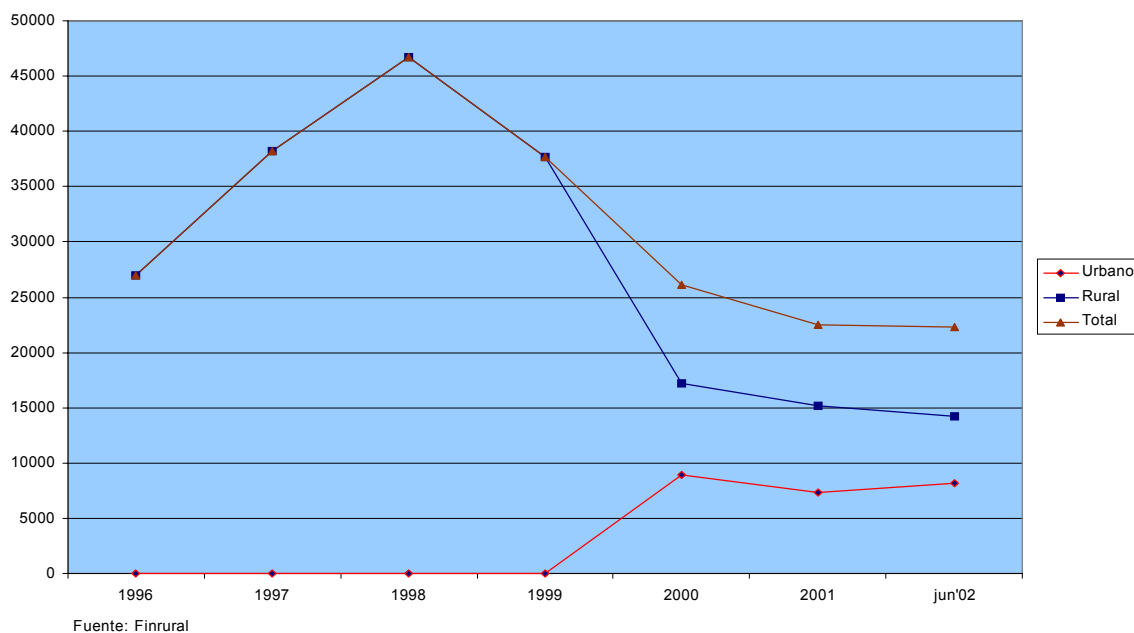
Gráfico 3: Evolución de la cartera bruta por región (US \$)
 Gráfico 3: Evolucion de la cartera bruta por región (US \$)



El Gráfico 3 muestra que, antes de 2000, la totalidad de la cartera de PRODEM estaba colocada en el área rural. Sin embargo, un año después de haber adquirido la licencia de fondo financiero privado, la organización había entrado activamente en el mercado urbano, en un esfuerzo por diversificar su cartera y por generar mayores economías de escala. Desde entonces, la cartera urbana ha crecido consistentemente y, para junio de 2002, esta cartera era ya más importante que la rural. La cartera rural, por su parte, comenzó a disminuir de manera importante desde finales de 1998, llegó a un mínimo a finales de 2000 y todavía no se ha recuperado a sus anteriores niveles.

A partir de 1998, el número de clientes atendidos por PRODEM disminuyó considerablemente, desde un máximo de alrededor de 45.000 clientes a diciembre de 1998, hasta un mínimo de alrededor de 22.000 clientes, a finales de 2001 (Gráfico 4). Aunque este comportamiento fue observado en la mayoría de los intermediarios en el sistema financiero boliviano, producto de la prolongada recesión económica, la disminución en PRODEM fue particularmente acentuada. Esto contrasta con otras organizaciones de microfinanzas, en particular con aquellas que habían adoptado una tecnología de crédito individual desde el inicio (Caja Los Andes y FIE), donde el número de deudores continuó creciendo sostenidamente durante la crisis reciente. En consecuencia, PRODEM ha perdido participación (*market share*) en el número total de clientes de las microfinanzas bolivianas.

Gráfico 4: Número de clientes totales y por región

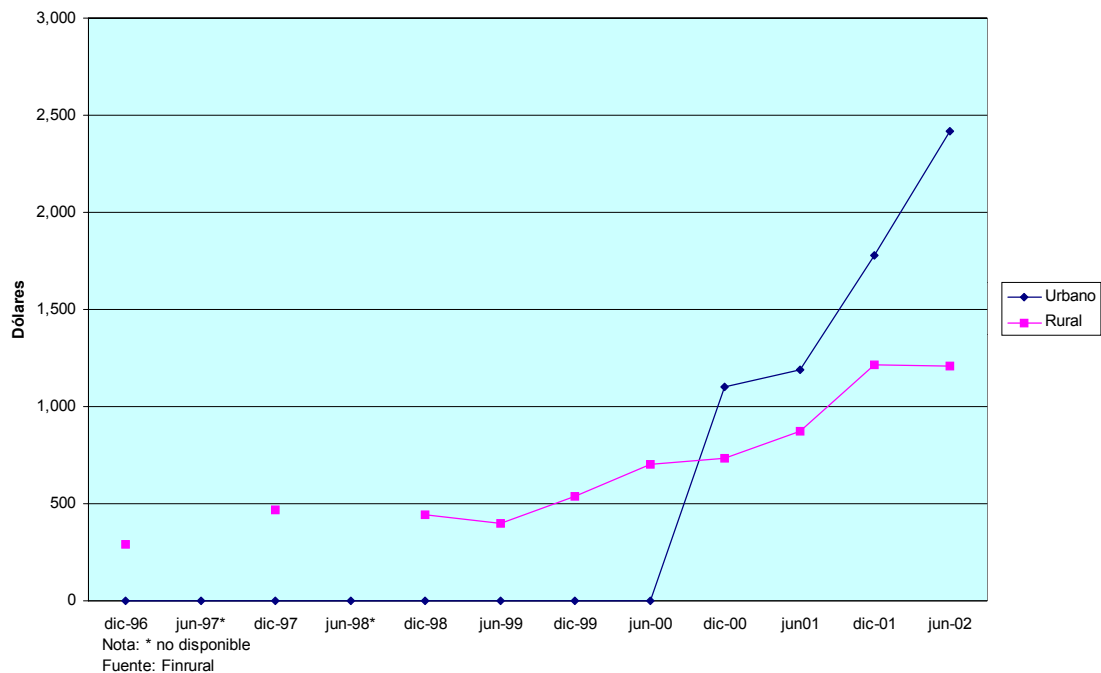


Esta disminución en el número de clientes de PRODEM acompañó a la caída en el monto de la cartera rural y ha representado, por lo tanto, una disminución sustancial en el acceso al crédito que la organización había ofrecido a esta clientela rural. Con la introducción de la cartera urbana en 2000, no obstante, en alguna medida se compensó la disminución en el número de clientes en las zonas rurales, con lo que se redujo la tasa de disminución en la clientela total de la organización. Esto representa una pérdida importante en la amplitud del alcance rural (*outreach*) de esta organización. Por otro lado, PRODEM ha mejorado la variedad de ese alcance, ofreciendo servicios de captación de depósitos en zonas rurales donde esta opción no existía.

A pesar de que el número de clientes totales continúa decreciendo, el monto de la cartera total se ha incrementado, lo que indica un aumento en el monto promedio de préstamo por cliente. Se observan así tanto un cambio en la composición de la **cobertura** o alcance (de rural a urbano) como un posible cambio en la profundidad de esta cobertura, hacia clientes de mayor tamaño.

El Gráfico 5 muestra como, hasta inicios de 2000, el monto promedio del préstamo se mantuvo alrededor de US\$ 500, pero a partir de ese año el promedio empezó a subir considerablemente. Si se toma en cuenta que, con la introducción de la cartera urbana, el préstamo promedio de este tipo empieza por encima de US\$ 1.000, no es sorprendente que el monto promedio de un préstamo de la organización se haya incrementado.

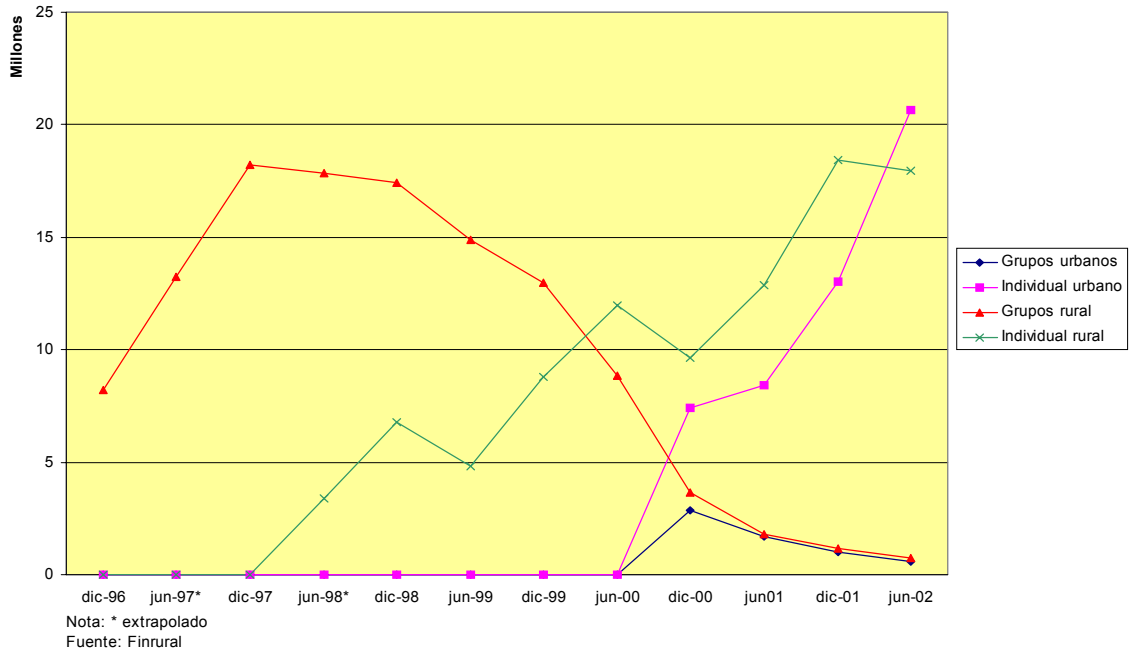
Gráfico 5: Evolución del monto promedio de préstamo



A partir de junio de 2000, el promedio de ambos tipos de préstamo empieza a crecer considerablemente, pero el préstamo urbano promedio se mantiene siempre por encima del préstamo rural promedio. Aunque esta tendencia creciente del monto promedio de los préstamos podría implicar un alejamiento del segmento de mercado original de PRODEM (fenómeno conocido como *mission drift*), éste no es el caso necesariamente. En efecto, es cierto que la organización ha incorporado a sus operaciones nuevos segmentos de mercado, como los préstamos de pequeña y mediana empresa, los cuales incrementan el tamaño promedio de préstamo al nivel de la totalidad de su cartera. Esto no implica, sin embargo, que se haya dejado de atender a pequeños demandantes de microcrédito, todavía presentes en su cartera. En vista, no obstante, de la drástica disminución en el número de clientes que PRODEM ha experimentado en los últimos años, probablemente sí se ha dado una disminución tanto en la amplitud como en la profundidad de su cobertura.

El crecimiento de la cartera total y del préstamo promedio urbano se ha visto acompañado de una tendencia hacia la mayor colocación de préstamos individuales en detrimento de los préstamos grupales (Gráfico 6). La drástica caída del monto total colocado en préstamos grupales se observa tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales, aunque esta tendencia se inició en las zonas rurales desde la introducción de los préstamos individuales en 1998.

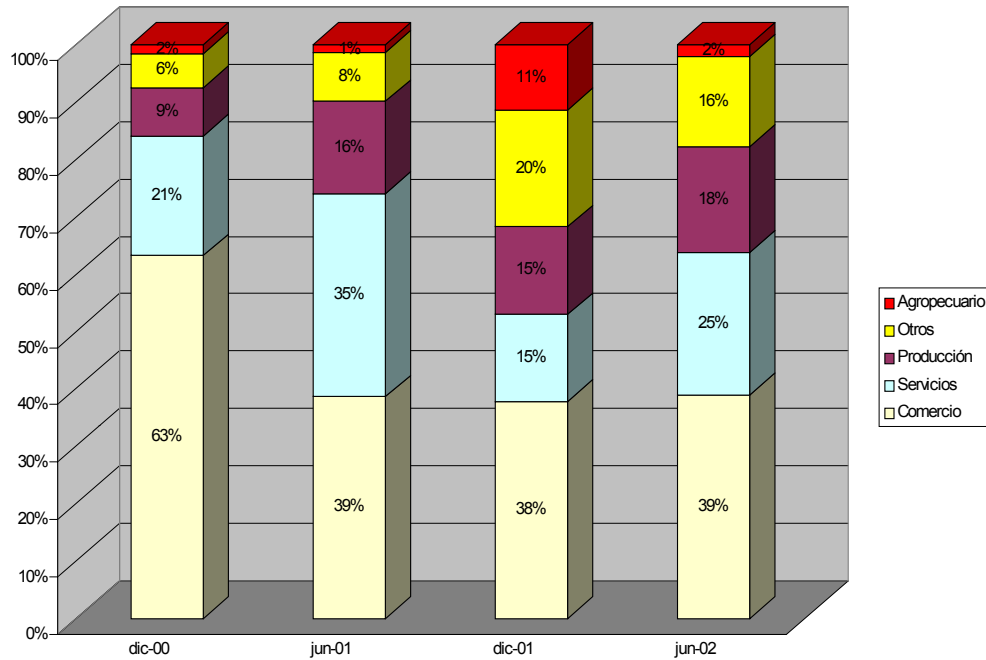
Gráfico 6: Evolución de la cartera bruta por tipo de tecnología



La simultánea disminución de la cartera grupal rural, a niveles mínimos, y la introducción de los préstamos individuales en estas áreas reflejan que los préstamos individuales se ajustan mejor a las características y demanda de los prestatarios rurales. Así, se observan tanto una debilidad de la tecnología de crédito grupal solidario durante las crisis sistémicas como una menor adaptación a las circunstancias de las áreas rurales.

Cuando se considera la distribución de las carteras urbana y rural por actividad económica, se nota que las tendencias ya explicadas se pueden asociar también con las diferentes actividades productivas financiadas por PRODEM. En las zonas urbanas, por ejemplo, los préstamos para el sector de comercio han disminuido en importancia relativa, ante un aumento en el financiamiento de los sectores de servicios, producción manufacturada y otros. El comercio es una actividad que puede ser financiada más fácilmente que otras con préstamos grupales de montos pequeños y a plazos cortos, dada la rápida rotación de inventarios que se observa en este tipo de negocio y la necesidad de financiarlos constantemente. La manufactura y las actividades en el sector de servicios usualmente requieren inversiones fijas de mayor monto y préstamos con plazos más largos, que son más difíciles de sincronizar en un esquema de préstamos grupales y que, por esto, se ajustan mejor a una tecnología crediticia individual. El cambio de tecnología ha implicado, entonces, también un cambio en el sector de actividad económica atendido.

Gráfico 7: Composición de la cartera urbana por actividad

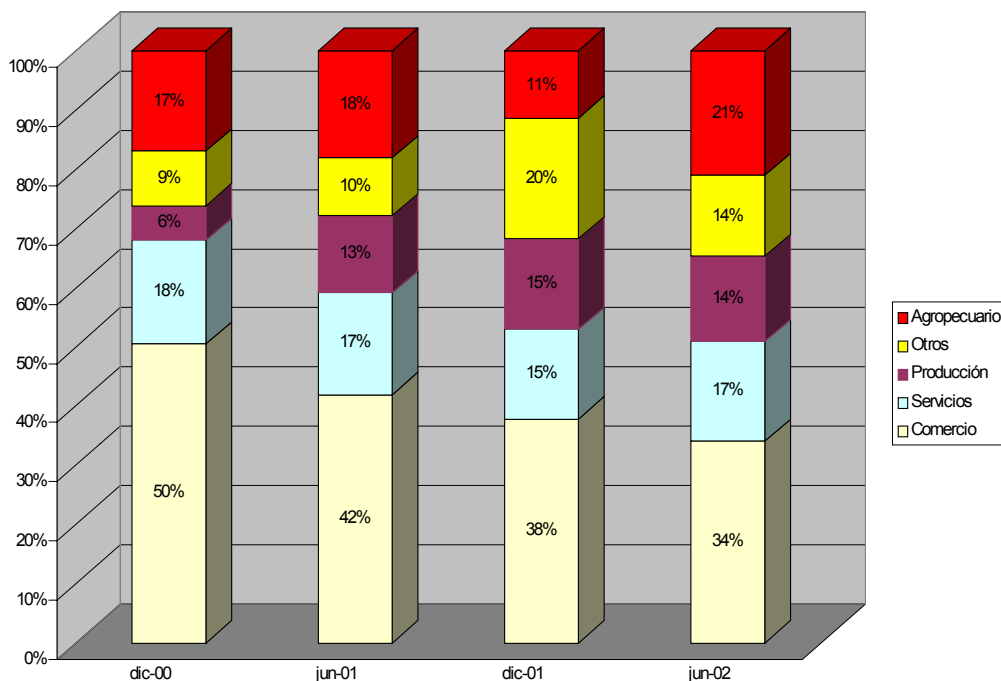


Fuente: Finrural

PRODEM pudo expandirse significativamente más allá del crédito para **comercio** sólo cuando adoptó la tecnología de crédito individual. Es importante recordar, además, que el sector de comercio ha sido el más afectado por la crisis macroeconómica reciente y, en particular, por la puesta en vigencia de la nueva Ley de Aduanas. La aplicación de esta legislación perjudicó a micro-comerciantes involucrados en el internamiento de bienes del exterior (González Vega y Rodríguez Meza, Cuaderno de SEFIR No. 1, 2002). Este acontecimiento exógeno adverso afectó de manera especial a las organizaciones de microfinanzas con carteras concentradas en préstamos grupales para comercio.

En las zonas urbanas, más de la mitad del monto total de los préstamos se otorga para comercio o servicios. La proporción de la cartera destinada a comercio disminuyó de más de tres a menos de dos quintas partes en 2001 y se ha quedado a ese nivel. La proporción destinada a servicios se contrajo drásticamente a finales de 2001 y ha comenzado a recuperarse recientemente. El financiamiento a la producción manufacturada y otro tipo de actividades siguen en importancia en términos de participación relativa y, por último, están los préstamos agropecuarios. Esto último no sorprende, pues los centros urbanos no son propicios para este tipo de operaciones (Gráfico 7).

Gráfico 8: Composición de la cartera rural por tipo de actividad



Fuente: Finrural

Aunque, en las zonas rurales, los préstamos para comercio y servicios componen aproximadamente la mitad de la cartera, el financiamiento de estas actividades no es tan importante como en las zonas urbanas, mientras que los sectores de manufactura, agropecuario y otros tienen mayor importancia relativa en la cartera rural de PRODEM. Como es de esperar, el financiamiento al sector agropecuario es considerablemente más importante en las zonas rurales que en las urbanas (Gráfico 8). Aún así, el crédito de PRODEM para actividades **agropecuarias** ha sido inferior a una quinta parte de su cartera.

Es decir, a pesar de su significativa presencia en las áreas rurales, esta organización no ha destinado una proporción mayoritaria de su cartera al financiamiento de la agricultura y la ganadería. Este comportamiento podría reflejar, en parte, una estrategia implícita de diversificación de la cartera y, en parte, las dificultades para desarrollar una tecnología de crédito capaz de superar de manera masiva los obstáculos especiales a las transacciones financieras relacionadas con la agricultura. Es posible que los disturbios sociales en las áreas rurales, en particular el bloqueo de caminos, hayan conspirado contra un mayor crecimiento del crédito agropecuario en esta organización, como ha sido también el caso en otras entidades de microfinanzas. Al igual que en las zonas urbanas, en las zonas rurales el financiamiento al sector de comercio ha decrecido en importancia relativa a través del período 2000-2002.

En resumen, a pesar de que PRODEM cuenta con dos tipos de productos crediticios, *i.e* préstamos individuales y préstamos grupales, en los últimos cuatro años los préstamos individuales se han vuelto más importantes. Esto ha ocurrido a la vez que el sector urbano se vuelve más importante en la cartera de la organización y el sector comercio disminuye su participación relativa. Los sectores de producción de manufacturas y agropecuario se han vuelto más importantes y han sido más favorecidos por los préstamos individuales, aunque el crédito al comercio y los servicios siguen siendo las actividades más importantes en la cartera de la organización.

Hasta qué punto esta tendencia hacia una mayor concentración en el crédito individual, urbano y no de comercio seguirá dándose en el futuro en PRODEM no está claro. La tendencia final dependerá tanto de cómo la organización se posicione en un mercado altamente competitivo como de la evolución misma del entorno macroeconómico y de las oportunidades de negocios que éste presente, así como de las restricciones y oportunidades resultantes de la evolución del marco de regulación y supervisión prudencial.

Sin lugar a dudas, en años recientes PRODEM ha experimentado una profunda **transformación** en cuanto a los segmentos del mercado que atiende, los tipos de clientes que atrae y las tecnologías de crédito que usa para satisfacer sus demandas. Esta transformación ha sido necesaria, en vista de los cambios sustanciales que ha experimentado el mercado, desde los días en que PRODEM era una presencia casi monopolítica y, en particular, con la severa crisis de los últimos años.

Aparentemente, esta transformación no se ha completado y la organización sigue experimentando con enfoques alternativos, en su deseo de definir la mejor posición competitiva posible hacia el futuro. Cuánto se orientará PRODEM, en ese futuro, hacia las áreas rurales y, en particular, hacia la prestación de servicios financieros para el sector agropecuario está todavía por verse. Algunas de las innovaciones en su tecnología de crédito analizadas en este documento le permitirían, sin embargo, atender competitivamente a segmentos importantes del mercado financiero rural.

Al mismo tiempo, PRODEM ha invertido sustancialmente en el desarrollo de nuevas tecnologías de captación de **depósitos**, posiblemente más apropiadas para clientelas marginales que las que existen en el mercado. De la misma manera, la organización se ha orientado fuertemente a la prestación de otros tipos de servicios financieros, diversificando el menú de productos que le ofrece a sus clientelas. En general, existe en la organización una actitud constante de privilegiar la innovación, guiada por lineamientos estratégicos ambiciosos. En este sentido, PRODEM es ahora un intermediario más completo, capaz de prestar servicios financieros en las áreas rurales, con poca competencia todavía en algunas líneas de sus productos.

En vista de la elevada demanda que podría existir por varios de estos productos, este posicionamiento rural podría darle a PRODEM una ventaja competitiva importante hacia el futuro. El desempeño de la organización seguirá estando fuertemente ligado, no obstante, a la evolución en la calidad de su cartera. El desarrollo continuado de sus tecnologías de crédito es crítico para lograr resultados positivos en esta vital área de sus operaciones. PRODEM no tiene temor de experimentar y cuenta con mucho talento entre su personal, lo que facilitará la manera como se le haga frente a estos retos.

3. Alcance geográfico

Al momento de realizar este estudio (finales de 2002), PRODEM tenía 62 oficinas distribuidas en los nueve departamentos de Bolivia. En el departamento de La Paz, PRODEM tenía 15 oficinas, en Santa Cruz 15, en Beni 45, en Pando una, en Cochabamba 11, en Tarija cuatro, en Potosí seis, en Chuquisaca cuatro y en Oruro una. Además, la oficina nacional se encuentra en La Paz y hay oficinas regionales en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba, Potosí y Chuquisaca.

Para preparar este documento se visitaron cinco agencias de PRODEM. Las agencias visitadas son: Sagrado Corazón y Yapacaní en Santa Cruz, Punata en Cochabamba, y dos en el departamento de La Paz, Caranavi, en Los Yungas, y Batallas, en el altiplano. Todas las agencias visitadas atienden áreas rurales y tienen una proporción importante de cartera agrícola.

La agencia de Sagrado Corazón es una de las seis agencias rurales de PRODEM en Santa Cruz. Debido a que se ubica en una región completamente rural, esta agencia maneja una cartera agrícola en casi un 100 por ciento. Los principales productos de la región son soya, arroz y caña, entre los cuales PRODEM financia principalmente soya y arroz. La agencia tiene un radio de acción amplio y desde ella se atienden comunidades bastante alejadas, como Puerto Suárez. Dado lo aislado de la región, PRODEM enfrenta poca competencia.

Hasta 1999, esta agencia fue una de las mejores de la organización. Debido a los problemas climáticos causados por El Niño, en 1999 la mora en esta agencia llegó a 70 por ciento de la cartera bruta. Es posible que la calidad de la cartera se viese también perjudicada por las expectativas políticas de condonación de préstamos, que han sido fuertes en esta región. Por consiguiente, de un total de 780 clientes en el período 1996-1997, el número de clientes en la agencia de Sagrado Corazón había caído a 170 en 2002. Esta disminución de su clientela se ha debido en parte a la decisión de PRODEM de ejecutar las garantías hipotecarias que sustentaban la mayoría de estos préstamos, en lugar de reprogramar las operaciones. En vista de la situación política en la región, ésta parece haber sido una buena decisión.

La de Yapacaní es una de las agencias más antiguas en el departamento de Santa Cruz. Las principales actividades financiadas son comercio y servicios, mientras que las actividades agropecuarias comprenden alrededor de un 30 por ciento de la cartera. Entre los principales productos agrícolas financiados están papa, soya, arroz y frutas. La diversidad de la cartera de esta agencia se debe a que Yapacaní es una zona con una agricultura muy diversificada y con un buen nivel de desarrollo.

Al ubicarse a la orilla de la carretera que conecta a Santa Cruz con Cochabamba, en una zona bastante fértil, la agencia tiene la oportunidad de atender una serie de comunidades que se encuentran cercanas a la carretera y que cuentan con una infraestructura relativamente desarrollada.

La agencia de Punata también maneja una cartera mixta, que comprende actividades agrícolas, ganaderas, de construcción y de comercio. Esta región se caracteriza por la prevalencia de parcelas pequeñas, producto de la Reforma Agraria de 1952. Algunas partes de esta región son bastante secas, por lo que requieren irrigación. La región de Punata está caracterizada por la presencia de varias agencias de organizaciones de microfinanzas, entre ellas, Agrocapital, Caja Los Andes, SARTAWI y varias cooperativas.

La agencia de Caranavi es una de las que han experimentado el cambio de una cartera rural a una cartera urbana. Cuando PRODEM era una ONG, su cartera en esta agencia era 70 por ciento rural. Actualmente, el porcentaje rural está entre 10 y 20 por ciento. En este proceso de cambio también se observó lo referente al crédito grupal e individual: de un total de 130 grupos solidarios en el pasado, actualmente sólo quedan 9. Muchos de los clientes que antes formaban grupos ahora obtienen préstamos individuales. El número de clientes atendidos por la agencia al momento del estudio era alrededor de 500.

Esta es una agencia que también enfrenta fuerte competencia de parte de otras organizaciones de microfinanzas. El principal cultivo de la zona es el café, aunque también se cultivan plátano, palta (aguacate), cítricos y tomate. Esta es una zona que puede verse grandemente afectada por los bloqueos de caminos por razones políticas y por el estado de los caminos en las épocas de lluvia.

Finalmente, la agencia de Batallas se encuentra en una zona donde las actividades pecuarias son más importantes que las agrícolas, debido a las condiciones climáticas y los tipos de suelos. Casi todos los hogares se dedican a la producción de papa durante dos a tres meses cada año. Luego se dedican a la producción de chuño (papa que se guarda deshidratada), entre junio y agosto, y durante todo el año a la actividad lechera. Estas actividades las combinan con empleos temporales en el sector de servicios.

Esta zona también había sido penetrada por un gran número de organizaciones de microfinanzas, las que quisieron aprovechar una demanda de servicios financieros insatisfecha. Actualmente, sin embargo, esta zona le plantea serios problemas a todas estas organizaciones, incluyendo PRODEM, debido a la presencia de organizaciones de deudores que han afectado negativamente la cultura de pago de la comunidad. Incluso, las oficinas de algunas organizaciones, como SARTAWI, fueron tomadas por grupos de deudores que no quieren atender el servicio de sus deudas y eventualmente fueron cerradas.

Algunos políticos han incitado a los campesinos a que no paguen y también han presentado propuestas de ley en el Congreso con este propósito. Estas leyes no han sido aprobadas pero, mientras tanto, los pobladores de la zona han visto dramáticamente reducida la oferta de crédito y su acceso a servicios financieros. Expandir esta oferta había sido resultado de arduos esfuerzos de muchos años y es probable que nunca se recupere a niveles equivalentes a los existentes antes de los problemas políticos.

En el caso de PRODEM, la denominación “rural” es una denominación asignada geográficamente y no por la naturaleza de la actividad financiada. Las agencias de esta organización pueden ser de tres tipos: (i) urbanas, que se encuentran en las ciudades cabeceras, (ii) mixtas o secundarias y (iii) rurales. Aunque, en una agencia rural, la mayoría de los préstamos sean agropecuarios, es posible que también se otorguen préstamos para comercio o servicios establecidos alrededor del pueblo donde se encuentra la agencia. Asimismo, una agencia urbana puede colocar algunos préstamos agropecuarios, para productores con explotaciones agropecuarias cercanas al centro urbano.

Una implicación de esta forma de organización de las operaciones de la red de agencias es que no existe **especialización** del personal al interior de la organización y que, por lo tanto, no existen asesores o analistas de crédito dedicados exclusivamente a actividades agropecuarias. Esta falta de especialización le ahorra a la organización los costos de un entrenamiento especializado para los asesores dedicados exclusivamente a lo agropecuario pero, a la vez, reduce la eficiencia con que su personal puede atender a este sector. Esto contrasta con la forma de operación de Caja Los Andes (Rodríguez Meza y González Vega, Cuaderno de SEFIR No. 8, 2003).

Tampoco existen en PRODEM procedimientos específicos para este tipo de préstamos y, en general, los préstamos se clasifican en términos de su monto y no de la actividad financiada. Entre los productos ofrecidos por la organización, los préstamos otorgados para actividades agropecuarias pueden ser grupales o individuales y, clasificados de acuerdo al monto, de microcrédito, pequeña o mediana empresa. La gran mayoría de los préstamos agropecuarios están en la categoría de préstamos individuales de microcrédito.

El grado de **ruralidad** de una agencia tiene también implicaciones respecto con la composición de la cartera en términos de los productos ofrecidos. Por ejemplo, la agencia de Yapacaní, que se ubica en una comunidad con características de centro periurbano, todavía cuenta con una proporción considerable de su cartera en préstamos grupales e incluso sigue colocando préstamos grupales. Esto es debido a que en el centro urbano todavía existen clientes pequeños en actividades de comercio y servicios, para los cuales los préstamos grupales se ajustan bien. Por otro lado, Caranavi ha sustituido casi todos sus préstamos grupales por préstamos individuales, lo que se ha facilitado porque la mayoría de sus clientes se dedican a las actividades agropecuarias.

4. Capital humano

En toda organización de microfinanzas, los requerimientos de capital humano son una pieza clave de la tecnología crediticia. Dentro del capital humano requerido, los analistas y asesores de crédito, como se les conoce en PRODEM, juegan el papel estelar, dado que en ellos reposa la responsabilidad de selección, evaluación (*screening*) y seguimiento (*monitoring*) de los clientes que reciben préstamos así como la responsabilidad de hacer valer los contratos de crédito.

Entre los analistas y asesores entrevistados se encontró una gran variedad en cuanto a formación y experiencias. La organización ha contratado a contadores, agrónomos, economistas y administradores. Algunos son originarios de la región y otros se han trasladado a la región donde trabajan debido a sus labores en la organización. La antigüedad de los asesores y analistas es también muy variada. En muchas agencias se cuenta con asesores que han trabajado con la organización desde que era una ONG. Por lo tanto, no parece existir un perfil definido de asesor o analista que PRODEM haya determinado previamente. La única política gerencial que se detectó en relación con la contratación de personal es que, en general, se percibe que es difícil imbuir una mentalidad empresarial en individuos con una formación agropecuaria. Sin embargo, PRODEM ha contratado empleados formados en esta disciplina, pero esta deficiencia ha sido solventada con una capacitación intensa.

En las agencias rurales, un requerimiento para ser asesor o analista que se ha vuelto importante es el deseo de permanecer en la región de la agencia. Dado que el costo de buscar nuevo personal es alto, a la organización le interesa retener a sus empleados. Además, la importancia del conocimiento personal de los clientes por parte de los asesores y analistas refuerza esta necesidad. Por este motivo, en algunos casos se ha buscado contratar individuos originarios de la región o con algún arraigo en ella. Sin embargo, esta política puede traer problemas de favoritismo hacia familiares y amigos.

Una agencia típica de PRODEM tiene una estructura constituida por un encargado de agencia, un asesor y un analista, un cajero y una persona encargada de servicio al cliente. El asesor se ocupa de los préstamos menores a US\$ 2.200 y el analista de todos los préstamos por encima de este monto. El encargado de servicio al cliente se ocupa de contabilizar ingresos y egresos, de atender al público en la apertura de cuentas de ahorro o proveer información a los clientes potenciales y, en muchos casos, del manejo de los sistemas de información. En agencias más grandes, las labores del encargado de servicio al cliente pueden ser distribuidas entre especialistas y pueden haber varios asesores o analistas. Finalmente, toda agencia cuenta con un guardia y encargado de limpieza.

De la estructura organizacional básica de una agencia se nota la especialización de los empleados en términos del tamaño (monto) de los productos que la organización ofrece. El **asesor** se encarga de los préstamos pequeños, que como se verá más adelante requieren de una tecnología crediticia menos formal, mientras que el **analista** se aproxima más a un típico oficial de crédito de una organización financiera formal. Esto permite contratar personal con diversos niveles de formación y experiencia. El cargo de **encargado de servicio al cliente** tiene especialmente razón de ser, debido a la captación de depósitos que la organización lleva a cabo desde que se convirtió en fondo financiero privado.

4.1. Reclutamiento y capacitación

La contratación de asesores y analistas sigue un proceso que empieza con la publicación de anuncios para llenar plazas vacantes. Entre los requisitos para ser asesor, el más importante es ser egresado de una carrera en ciencias económicas o agronomía y tener capacidad de trabajar en equipo. Dependiendo de la región, se requiere hablar el idioma local (Aymara o Quechua) y, en el caso de zonas rurales, como se mencionó anteriormente, estar dispuesto a trabajar en el campo.

En el caso de los analistas además se requiere que tengan experiencia previa en análisis financiero, dado que los analistas se encargan del segmento de mercado de préstamos de mayor tamaño. Sin embargo, el proceso más común es llegar a ser analista después de ser asesor.

Aquellos que pasan con éxito el proceso de reclutamiento, el cual incluye varios exámenes, inician el proceso de capacitación. Este proceso de **capacitación** parece haber cambiado bastante en la vida de la organización, dado que las descripciones del proceso variaron mucho entre los asesores y analistas entrevistados. En los casos en que los asesores empezaron como personal de apoyo, quienes usualmente son los de más antigüedad, cuando se convirtieron en asesores se les dio una capacitación básica en cómo hacer evaluaciones de crédito. En los casos en que los asesores fueron contratados originalmente para ser asesores, la capacitación incluyó un curso de introducción a PRODEM y su cultura y una serie de cursos técnicos sobre las políticas y procedimientos de la organización, la forma de hacer evaluaciones, desarrollo personal y mercadeo.

Actualmente PRODEM también cuenta con un sistema de capacitación continua, que incluye una serie de cursos preparados por el departamento de Recursos Humanos, con el fin de retener y motivar al personal de la organización. Dichos cursos se organizan para grupos de 15 a 20 personas y se imparten por regiones, en uno o dos días en un lugar especial. De esta manera, los cursos no solo capacitan al personal sino que también sirven como un incentivo no pecuniario para los empleados.

La capacitación y motivación continua de los empleados parecen ser dos de los bastiones de la organización, pues a pesar de que en el trabajo de campo se encontró que PRODEM no ha sido capaz de retener a muchos de sus empleados, a través de las transformaciones organizacionales y de tecnología de crédito que ha experimentado, aquellos empleados que han permanecido y los que han venido a incorporarse más recientemente comparten un gran sentido de identificación con la organización y con los servicios que ofrece a la economía boliviana. Este es un gran elemento motivador que promueve la eficiencia, la imagen y la estabilidad de la organización.

Dentro de la cultura de ONG, en PRODEM se promovía el movimiento vertical de los empleados como una forma de incentivo no pecuniario. De hecho, empleados que empezaron a trabajar en seguridad podían ascender a asesores de crédito en el transcurso del tiempo. Este tipo de movimiento vertical se ha dificultado con la conversión de la organización en FFP, dado que ahora las labores no sólo son más técnicas sino que también el proceso de aprendizaje dentro de la organización está limitado por una definición más clara de labores, que no permite la mezcla de funciones entre diferentes cargos.

Los cambios que se le han impuesto a la organización exógenamente, como producto de su formalización en entidad financiera regulada, pueden tener efectos secundarios negativos en los niveles de motivación que PRODEM ha sido tan exitoso en promover en el pasado. El reto para la organización es consolidar una organización **formal** que sea capaz de mantener los niveles de participación, motivación, identificación y compromiso que caracterizan a una ONG, con una misión a la vez social y de mercado. La realidad de la organización al momento de las entrevistas parece sugerir que este reto todavía no ha sido totalmente superado.

Una última característica particular del capital humano de PRODEM es que hay alguna movilidad de los asesores y analistas entre las diferentes agencias. Esta movilidad es positiva, no sólo porque es una buena política para control interno, sino también porque uniforma conocimientos y difunde destrezas especiales, adquiridas con la experiencia, entre la red de oficinas.

4.2. Remuneración

La remuneración de los asesores y analistas en PRODEM está basada en un **salario fijo** sin bonificaciones. En general, todos los oficiales y asesores entrevistados manifestaron no estar conformes con su remuneración, ya que consideran que la misma se encuentra por debajo del nivel de salarios de otras organizaciones de microfinanzas. Entre las organizaciones estudiadas, esto es efectivamente cierto en relación con la remuneración total lograda por los analistas de crédito de Caja Los Andes, aunque las responsabilidades y perfil de los funcionarios difiere entre las dos organizaciones.

El equipo gerencial de PRODEM ha manifestado una 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 asesores y analistas a los componentes de la fórmula de cálculo de una bonificación y de la dificultad para mantener incentivos apropiados por medio de esta fórmula. PRODEM teme que una fórmula basada en los niveles de la cartera de cada asesor o analista pueda promover un sobre-endeudamiento de los clientes. En segundo lugar, el concepto de una bonificación basada en el desempeño individual ha resultado incompatible con la visión de trabajo en equipo originaria de la etapa de ONG. En tercer lugar, es posible que la mayor variedad de productos y de tecnologías de crédito usados por PRODEM (asesores y analistas, grupal e individual, micro, pequeña y mediana empresa, rural y urbana) imposibilite un manejo sencillo de la bonificación. Es mejor no tener bonificación que tener una fórmula incorrecta.

En sustitución de este sistema de bonificación más formal e individualizado, para inducir **incentivos compatibles** entre sus empleados y las metas de la organización, en PRODEM se ha promovido la participación del personal como accionistas de la organización. La participación en las futuras utilidades y aumento de valor de la empresa representa un incentivo importante pero, al no estar ligado al desempeño individual, posiblemente sea un incentivo más débil, al menos en el corto plazo. A menos que la cohesión del equipo sea muy fuerte, además, es posible que se observen casos de *free riding*. Este no necesariamente ha sido el caso, en vista de la personalidad carismática de la gerencia, pero este resultado no puede ser garantizado en el futuro. Es difícil, por lo tanto, medir la manera como esta forma de propiedad accionaria logra incentivar determinados comportamientos y su potencial en promover una mayor productividad de los funcionarios debe todavía ser demostrado.

PRODEM ha intentado, por lo tanto, sustituir la remuneración pecuniaria del bono con un fuerte sentido de identificación con la organización y con su misión. Desde este punto de vista, los cursos de introducción a la organización y la capacitación continua han sido buenas herramientas. Sin embargo, PRODEM ha perdido muchos de sus empleados a la competencia y muchos de los empleados actuales manifestaron tener planes para el futuro que son independientes de sus actividades en PRODEM. Dado que el reclutamiento y capacitación de un asesor o analista requiere de una fuerte inversión por la organización, alguna manera alternativa de remuneración o de incentivo no pecuniario deber buscarse ya que, de otra manera, PRODEM está perdiendo buena parte de los rendimientos de su inversión en la capacitación de sus empleados y está financiando esta inversión para la competencia. Si bien ésta es una externalidad positiva, desde una perspectiva agregada del sector, la misma reduce la rentabilidad de PRODEM propiamente.

En efecto, dentro del sector de las microfinanzas boliviano, PRODEM ha generado, desde sus días de ONG previos a la creación de BancoSol, **externalidades positivas** que han beneficiado a todo el sector. Durante las fases iniciales de desarrollo del mercado de microfinanzas, esta contribución tuvo mucho sentido, pues durante muchos años PRODEM se mantuvo como una de las pocas organizaciones de microfinanzas con una presencia sólida en el mercado. Las lecciones aprendidas por esta organización fueron observadas por otras organizaciones, en beneficio del desarrollo del sector. Sin embargo, con el incremento en la competencia y con el surgimiento de otras organizaciones de microfinanzas, PRODEM debe tratar de extraer el máximo retorno posible a la inversión en la formación de sus empleados. La organización debe buscar la mejor combinación de incentivos pecuniarios y no pecuniarios para lograr este resultado y conservar su cultura corporativa.

5. Información

El papel de la información necesaria para tomar la decisión de crédito y su manejo en las diferentes etapas de la tecnología crediticia se analiza, por razones de exposición, en los siguientes agregados.

5.1. Selección de clientes

La selección de clientes potenciales está a cargo de los asesores y analistas de crédito. El primer paso ante una solicitud es la definición del tipo de préstamo solicitado. Si es menor de US\$ 7.000, se le considera un préstamo de microempresa, entre US\$ 7.000 y US\$ 40.000, es un préstamo de pequeña empresa, y de más de US\$ 40.000, es un préstamo de mediana empresa. Los requisitos mínimos para ser clientes son los mismos en los tres productos y, aparte de los usuales requerimientos legales, se exige que el solicitante sea propietario del negocio o proyecto productivo y que tenga al menos un año de manejar el negocio. Como en otras organizaciones de microfinanzas, no se financia el establecimiento de un negocio nuevo.

Dado que el límite de monto de aprobación para un asesor de crédito es US\$ 2.200, los asesores están limitados a manejar préstamos de microcrédito. Todos los demás préstamos son manejados por analistas. Esta división del trabajo reduce los costos, ya que el procedimiento seguido por el asesor es menos complejo y los requerimientos de capital humano son menores. En alguna medida, la atención de este tipo de operaciones y buena parte del personal encargado son una herencia de la etapa de ONG y del uso de una tecnología de crédito grupal, en la que una porción importante de las tareas de selección y seguimiento de los clientes se le delega a los miembros del grupo.

El proceso de un préstamo se inicia con la solicitud de crédito que presenta el solicitante. El tipo y cantidad de **información** que se obtiene en la solicitud de crédito importa si, con base en esta información, se pueden tomar decisiones acertadas de seguir adelante con el proceso de evaluación o no. Si la información es suficiente para identificar un solicitante problemático o que no reúne los requisitos que la tecnología demanda, esta identificación temprana le ahorra costos de operación a la organización y genera señales útiles en la autoselección que clientes potenciales hacen de presentar su solicitud en esta organización o no. Si la información con que se toman estas decisiones no es útil, existe también la posibilidad de rechazar de entrada a un potencial cliente bueno, con la correspondiente pérdida de una oportunidad de negocio atractiva. Por estas razones, una tecnología eficiente establece cuidadosamente el acervo de información inicial que se obtiene en el proceso de solicitud. Poca información aumenta el riesgo; mucha información aumenta el costo.

Para iniciar el proceso de solicitud, PRODEM cuenta con un **formulario**, en el cual se toman los datos básicos del solicitante y de su cónyuge, tales como su número de cédula de identidad, edad, ubicación del hogar, ingresos y gastos, así como los datos básicos del negocio, entre ellos, ubicación, actividad, ingresos y gastos globales. Estos datos pueden ser llenados por el solicitante mismo o por el asesor, con la información otorgada por el cliente.

En esta solicitud también se toman los datos sobre el préstamo solicitado, tanto los términos y condiciones deseados como el tipo de producto que el solicitante busca: hipotecazo, prehipotecazo, regalazo, rapidazo, línea de crédito simple o línea de crédito revolvente. Estos corresponden a diferentes tipos de **productos**, asociados con diferentes montos y garantías. Esta información permite establecer el tipo de procedimiento a seguir según el caso.

Junto con la solicitud, el cliente debe presentar algunos documentos básicos: cédulas de identidad del solicitante, cónyuge y garante, título de propiedad de Derechos Reales del cliente y garante y también se solicitan recibos de pago de servicios y el permiso de operación del negocio, si éstos existen. En general, los documentos que deben ser presentados se solicitan como testimonio de la seriedad del cliente, de la estabilidad de su negocio y de la existencia de garantías potenciales que puedan ser usadas si el préstamo es aprobado. Por esta razón, la solicitud debe ser firmada por el solicitante y su cónyuge, bajo la condición de declaración jurada.

Junto con la solicitud se debe llenar también una “**Autorización de Informe Confidencial**” en la cual con el nombre, cédula de identidad y firma de cada participante en la transacción se autoriza a PRODEM a investigar los antecedentes personales y comerciales del cliente, por los medios que considere más adecuados, y particularmente por medio de la Central de Riesgos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF). Con esta autorización, PRODEM evita los problemas legales de obtener información privada sobre el cliente, dadas ciertas interpretaciones sobre los alcances del secreto bancario. PRODEM obtuvo acceso a los servicios de la Central de Riesgos en el momento en que se estableció como fondo financiero privado, ya que entidades no reguladas no tienen acceso a esta importante fuente de información. Por medio de este servicio, la organización puede conocer la situación de deudores de otras entidades financieras reguladas por la SBEF pero no con otras fuentes de crédito. Esta es una debilidad del sistema.

Para evitar el sobreendeudamiento de los clientes, la política de PRODEM es que si el cliente tiene más de un préstamo con otras organizaciones, queda automáticamente excluido, sin importar su capacidad de pago. Es decir, un cliente potencial de PRODEM puede tener, como máximo, un préstamo con otra organización.

La multiplicidad de préstamos no es, sin embargo, condición necesaria ni suficiente para que exista sobreendeudamiento de una persona o negocio, si bien existe una correlación importante entre ambas situaciones. Una tecnología de crédito más refinada podría establecer cuándo éste es el caso o no. En el mercado boliviano de las microfinanzas, esta distinción ha sido difícil en épocas recientes, en particular en vista de la experiencia que se vivió con las entidades de crédito de consumo. La preferencia de las organizaciones de no operar con clientes compartidos refleja estas dificultades de información así como las normas prudenciales de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, que penalizan carteras con clientes compartidos, incluso cuando éstos tengan un buen historial de pago con la organización específica que los está atendiendo.

Además, la solicitud incluye una “**declaración jurada de bienes**”. La declaración jurada es en realidad un estado de situación patrimonial del hogar, en el cual se trata de determinar el patrimonio neto, detallando todos los activos y pasivos. Para PRODEM es importante que entre los pasivos se tome nota de todas las deudas del hogar, incluyendo aquellas con otras organizaciones financieras. En esta declaración además se incluye información personal sobre el solicitante, cónyuge y garante, su experiencia crediticia con PRODEM y con otras instituciones. En la última sección de la declaración jurada deben incluirse dos planos de referencia de la comunidad del solicitante y de la ubicación del domicilio con respecto a la comunidad. Mucha de la información en la declaración jurada de bienes ya está incluida en el formulario de solicitud de crédito. Presumiblemente esta información se toma una sola vez. De lo contrario, los formularios utilizados no parecieran estar diseñados para complementarse y minimizar el tiempo necesario para completar una solicitud.

Con la información recabada en la solicitud, el asesor procede a hacer una visita al solicitante, en su domicilio y en su negocio. El objetivo de la visita es obtener la información necesaria para hacer la **evaluación económica** del hogar. La evaluación económica se basa en un balance general y en un estado de resultados. Para los préstamos personalizados, como se explicará más adelante, también se exige un flujo de caja proyectado. En general, entre mayor sea el monto solicitado, mayor es el nivel de exigencia y detalle en el análisis financiero. Para préstamos mayores a US\$ 7.000 se exige, por reglamento, un análisis basado en un formulario estándar.

En las entrevistas con los asesores, no quedó clara la división de los requerimientos de información entre el momento de la solicitud y el de la visita. Esta falta de claridad puede tener su origen en los mismos formularios que deben ser llenados. Como se indicó anteriormente, el formulario de declaración jurada de bienes, que debe ser llenado junto con la solicitud, de acuerdo a lo manifestado por algunos asesores entrevistados constituye en realidad un balance general, con el cual se puede calcular el patrimonio neto del hogar.

Si se tiene esta información desde el momento de la solicitud, en la visita al demandante de crédito sólo se requiere comprobar los datos y generar el estado de resultados de la actividad. No está claro si, en la aplicación de estos procedimientos, la organización está logrando minimizar los costos de esta etapa del proceso de aprobación del préstamo.

Uno de los riesgos de recabar mucha información al momento de la solicitud, usualmente en la oficina, está en que el asesor pueda sentir que cuenta con suficiente información para realizar el análisis crediticio sin visitar luego al solicitante. Esto podría generar una mala imagen de la organización, cuando la visita anunciada no tiene lugar, que pueda resultar en falta de suficiente compromiso de pago del cliente. Por este motivo y para minimizar los **costos de transacción** tanto del solicitante como del asesor, en el momento de la solicitud se deberían tomar los datos básicos que permitan discriminar si el cliente potencial amerita una visita a su negocio o no, ya que se establecería si hay algún factor que lo descalifique, como por ejemplo mora según los datos de la Central de Riesgo. De no existir estos impedimentos, la visita siempre debiera darse.

Otro aspecto importante es que, de acuerdo con el Reglamento de Crédito, el asesor o analista debe tomar en cuenta todos los ingresos y gastos que cubren las cuotas del préstamo, pero no es necesario evaluar otros ingresos que no cubren total o parcialmente el servicio del préstamo. Estos otros ingresos sólo deben ser reportados como referencia. Sin embargo, esto denota alguna inconsistencia, pues el préstamo es otorgado a la unidad familiar y, por lo tanto, todos los ingresos y gastos de la unidad deberían ser considerados, independientemente de si el préstamo puede ser cubierto por, o es destinado a, una sola actividad dentro del hogar.

De nuevo, la tecnología intenta aquí establecer un balance entre el costo de hacer una evaluación más exhaustiva del **hogar** y las ventajas de lograr una mejor apreciación del riesgo, considerando las fuentes alternativas de pago o las obligaciones adicionales que el hogar pueda tener. En su concentración en el **proyecto** financiado, más que en la totalidad de la cartera de las actividades del hogar, la tecnología crediticia de PRODEM es más tradicional que la usada en otras organizaciones de microfinanzas, que sí hacen una evaluación completa de las actividades del hogar (Rodríguez Meza y González Vega, Cuaderno de SEFIR No. 8, 2003).

El menor costo en que PRODEM incurre en la evaluación de los demandantes de crédito se ve compensado, en parte, por los mayores riesgos de morosidad que asume. En teoría, no es indispensable minimizar ni uno ni otro, sino encontrar la combinación óptima de costos y riesgos en un segmento de mercado dado. Esto se reflejará en la tasa de rendimiento sobre activos de la organización.

Para el caso de los préstamos **grupales**, los requisitos del contrato son un tanto diferentes y, consecuentemente, los requerimientos de información pueden diferir. Una de las ventajas potenciales del crédito a grupos es que parte del proceso de selección de los deudores se le puede delegar al grupo. En teoría se espera que, con esta delegación, los costos unitarios de operación, que son elevados para préstamos muy pequeños, se reduzcan a niveles manejables.

Esta delegación, sin embargo, implica algunos riesgos y la tecnología debe enfrentar el tema de cómo crear incentivos compatibles entre los miembros del grupo, que promuevan el pago de los préstamos. Con el propósito de minimizar estos riesgos, el monto máximo que cada miembro de un grupo puede tomar prestado en PRODEM es US\$ 1.000. Todos los préstamos grupales, por consiguiente, entran en la categoría de microcrédito y son atendidos por los asesores.

Cada grupo debe tener un mínimo de tres y un máximo de seis miembros. Estos números reflejan la experiencia acumulada por PRODEM durante años de experimentación con el tamaño apropiado para los grupos. Por una parte, grupos muy numerosos muestran menos cohesión y, sobre todo en la reciente etapa de crisis macroeconómica y de disturbios sociales, cuando el riesgo sistémico se ha vuelto más importante, tienen menos posibilidad de hacer valer la garantía solidaria. No tiene sentido, por otra parte, hacer el ejercicio de grupo para sólo dos personas.

Ningún miembro puede recibir individualmente más de 40 por ciento del total del monto desembolsado al grupo, lo que evita mucha disparidad en los montos recibidos. Esta disparidad podría generar problemas con la garantía solidaria. Los miembros del grupo con montos más pequeños podrían tener dificultades para hacerle frente al pago de préstamos más grandes que los que ellos mismos pueden asumir. Algunos de estos retos de la tecnología de crédito a grupos recrudecieron durante la etapa de crisis, en vista de dificultades de pago más frecuentes entre varios de los miembros de un grupo. Es posible que estas dificultades hayan contribuido a la decisión de PRODEM de ir abandonando este tipo de producto.

En general, a pesar de todas estas diferencias, en PRODEM el análisis financiero del grupo es básicamente un análisis de la capacidad de pago de cada uno de los miembros individuales, lo que le resta importancia a la garantía solidaria. La organización ya no usa intensivamente la **delegación** de la evaluación a los miembros del grupo, práctica que era más frecuente en los años iniciales de PRODEM, en su condición de ONG, cuando la evaluación por parte del asesor era menos detallada. Esto posiblemente refleje una de las debilidades de la tecnología de crédito grupal, una vez que el nivel de pobreza y el monto de los préstamos pasan de ciertos montos bajos y cuando, por la misma razón, el riesgo de pérdidas por mora aumenta. Esta evaluación más detallada, sin embargo, aumenta los costos de operación.

Los requerimientos de manejo de riesgo exigidos por las autoridades prudenciales, una vez que PRODEM se transformó en un intermediario financiero regulado, posiblemente hayan contribuido a esta dificultad de delegar la selección y evaluación de los clientes a los miembros del grupo. Los problemas de pago resultantes de la competencia poco prudente de las organizaciones financieras de consumo y de la crisis macroeconómica reciente habrían sido una última causa para que PRODEM abandonase las prácticas iniciales de su tecnología de crédito grupal. Con esta evolución, el crédito a grupos se hizo más caro para la institución, sin ofrecerle, a la vez, mayores ventajas en cuanto a desempeño de pago. No sorprende, entonces, que PRODEM no haya encontrado motivación para conservar su antigua tecnología de crédito. Esta decisión significó, no obstante, que muchos de los clientes que no cuentan con otro tipo de garantía no pudieron continuar su relación con la institución y ha llevado a una disminución en la profundidad de la cobertura.

Actualmente, cada miembro del grupo debe ser evaluado individualmente y cada uno debe tener su negocio establecido, aunque sea ambulante. Además, todos los miembros del grupo deben tener casa propia y al menos uno debe tenerla inscrita en Derechos Reales. Las restricciones respecto al número de préstamos vigentes en la Central de Riesgos de la SBEF se aplican a cada miembro del grupo y a sus cónyuges. Estos son requisitos bastante demandantes para el otorgamiento de préstamos comparativamente pequeños y no sorprende que estén llevando a su desaparición.

Estas condiciones imponen, en efecto, una carga muy fuerte a este tipo de producto, pues el miembro de grupo con casa inscrita, por ejemplo, posee una garantía con la cual podría solicitar un préstamo individual, en PRODEM o en otra organización de microfinanzas. Esto podría tener dos efectos adversos. Por una parte, este miembro del grupo sólo estaría dispuesto a solicitar un préstamo grupal si existiera alguna otra motivación diferente a la falta de garantías. Esto representa un caso de selección adversa. En alguna medida, su renuencia a ofrecer una garantía real tradicional podría ser interpretada como señal de una voluntad de pago más débil. Si éste fuese el caso, PRODEM estaría enfrentando un nivel potencial de riesgo mayor.

Por otra parte, esta práctica es un tanto contraproducente, pues el crédito grupal usualmente se justifica como medio de otorgar préstamos a clientes que carecen de garantías reales. Es decir, la continuación de una tecnología de crédito grupal no sirve, en el caso de PRODEM, el propósito de permitir el acceso a los préstamos a hogares sin condiciones para acceder a otro tipo de servicios financieros y, por lo tanto, ya no contribuye tanto a la profundidad de la cobertura de esta organización. Estos clientes sin garantías reales han ido a buscar atención en otras organizaciones, como CRECER y Pro Mujer.⁴

⁴ Véase Claudio González Vega y Jorge H. Maldonado, "Profundización crediticia entre los clientes de CRECER y Pro Mujer," 2003, trabajo preparado para USAID, disponible en <http://aede.ag.ohio-state.edu/Programs/RuralFinance/bolivia.htm>

Como se mencionó, PRODEM también ofrece préstamos de montos mayores para pequeña y mediana empresa. Los requerimientos de información para una evaluación de este tipo de préstamos se basan en el mismo principio de elaboración de un balance general, un estado de resultados y un flujo de caja de la actividad del prestatario, aunque en este caso dichos instrumentos son mucho más elaborados e incluyen un mayor número de cuentas. Además, este tipo de préstamos debe tener garantías reales en un 100 por ciento del monto. Por esta razón, este tipo de préstamos es responsabilidad de los analistas de crédito, quienes tienen mayor experiencia y una mejor preparación técnica. PRODEM está en el proceso de mejorar aún más estas destrezas para montos de préstamo más elevados.

Un factor importante y especialmente válido para los clientes nuevos es que los asesores usualmente recaban **referencias** acerca del cliente potencial con vecinos o personas de autoridad en la comunidad. Dichas referencias son importantes para establecer la buena voluntad de pago del prestatario y su responsabilidad con su familia y proyecto productivo y complementan la información financiera obtenida de la Central de Riesgos en cuanto a la reputación del solicitante. En la recolección de esta información, así como en la comunicación con el cliente, el uso del idioma nativo incrementa la confiabilidad de los datos.

Finalmente, la recolección de información se reduce sólo marginalmente con los préstamos. Para los préstamos pequeños, y especialmente en el caso de préstamos grupales, después de varias iteraciones de préstamos el proceso se puede simplificar, ya sea eliminando la visita o simplificando la evaluación realizada en cada visita. Sin embargo, para préstamos medianos y de mayor tamaño, la visita con evaluación debe ser realizada para todas las iteraciones de los préstamos.

5.2. El contrato de crédito

Una vez hecha la visita, con la información disponible el asesor procede a determinar los términos y condiciones del contrato que presentará para su aprobación al comité de crédito. En las agencias, el asesor cuenta con **hojas electrónicas** ya desarrolladas, en las cuales encuentra costos y precios por zona para los diferentes productos, que le permiten ayudarse en sus cálculos. Dichas hojas electrónicas son una gran ayuda para los asesores, especialmente para los asesores nuevos, quienes podrían no estar familiarizados con la agricultura o con los productos de la región. Al hacer sus cálculos, el asesor debe aplicar un descuento a la utilidad neta calculada en el análisis, para compensar por posibles errores. En este sentido, las medidas para compensar el riesgo son algo mecánicas, pero pueden ser aplicadas a un costo comparativamente bajo y sin necesidad de contar con personal altamente especializado en la agricultura.

Para los préstamos individuales, el **monto** recomendado por el analista se define en función del monto solicitado, la capacidad de pago estimada, el nivel de endeudamiento del prestatario y la disponibilidad de garantías. Como se verá más adelante, PRODEM es bastante conservador en el uso de garantías y, por lo tanto, ésta puede ser una limitante en la determinación del monto que se puede ofrecer.

Los **plazos** se definen en función de la capacidad de pago, el deseo del prestatario y el horizonte de inversión, dentro de los siguientes parámetros: el máximo en microempresa es dos años para capital de operación y tres años para capital de inversión y, en pequeña y mediana empresa, el máximo es tres años para capital de operación y cinco años para capital de inversión. Estos plazos son más largos que los que inicialmente se usaban en las operaciones de microfinanzas y se acercan a los ofrecidos por bancos y otros intermediarios financieros más tradicionales.

Los esquemas de pago se definen en función del monto y de la capacidad de pago del productor. Los préstamos personalizados han sido especialmente útiles para el crédito agrícola, pues permiten concentrar los pagos de principal en los meses de cosecha, mientras que en los meses de bajo flujo de caja, típicamente asociados con meses de siembra y cultivo, solo se deben pagar intereses. Recientemente, incluso el pago de intereses se puede prorrogar a los meses de la cosecha, pues para algunos agricultores los flujos de caja son sumamente concentrados y hasta el pago de intereses puede ser una gran carga sobre su liquidez.

La tasa de **interés** está definida por la normativa de la organización, la cual ha diseñado un sistema de clasificación de agencias para la definición de tasas de interés. De esta manera, las agencias se clasifican en urbanas, rurales y fronterizas. Para cada tipo de agencia se define una escala de tasas, que dependen del monto del préstamo. Correctamente, las tasas son mayores, conforme más aislado el tipo de agencia sea, a fin de contabilizar el mayor costo de ofrecer crédito en áreas aisladas. Entre estos costos mayores se encuentran los gastos de traslado de personal de la organización a la zona, los gastos adicionales de comunicación, pues estas oficinas no necesariamente están en línea, y los gastos de transferencias de fondos a zonas alejadas. Zonas fronterizas usualmente atienden a poblaciones menos densas, que no permiten diluir costos fijos tan eficazmente como en lugares con mayor volumen de negocios, y con transacciones más pequeñas, lo que aumenta los costos por boliviano prestado. Además, en las zonas más aisladas, PRODEM tiene más posibilidad de ejercer su poder monopolístico, con lo cual puede cobrar tasas de interés más altas que en zonas donde enfrenta mayor competencia. Estas tasas más altas son un incentivo necesario para promover la expansión de la frontera de servicios financieros en estas zonas y contrastan con las políticas impulsadas por el FONDESIF.

Esta política de tasas de interés suficientemente altas para cubrir los costos más elevados le permite a PRODEM extender la red de sus oficinas y profundizar su cobertura sin perjudicar su sostenibilidad. Para agencias rurales, la tasa de interés mensual es 3,45 por ciento para préstamos menores de US\$ 1.000, es 3,05 por ciento para préstamos entre US\$ 1.000 y US\$ 2.200, es 2,8 por ciento para préstamos entre US\$ 2.200 y US\$ 5.000 y es 2,05 por ciento para préstamos de mayores montos. La tasa de 3,45 por ciento mensual en el rango del monto de 0 a US\$ 1.000 es una tasa mayor que de la mayoría de los competidores en este segmento de mercado (ONG y cooperativas).

Como se mencionó, el Reglamento de Crédito de PRODEM distingue entre préstamos de microcrédito, de pequeña y de mediana empresa, la cual es una distinción en términos de monto. Excluyendo los préstamos que se otorgan a grupos, todos los préstamos deben tener una **garantía** que cubra al menos el 100 por ciento del monto del préstamo. Además, la relación del valor de la garantía al valor de la deuda está en función del valor real de mercado de dicha garantía.

La relación es además una función inversa de la validez legal de la garantía. En un extremo, esta relación es 3,5 a 1 del valor de realización, si la garantía son documentos de bienes inmuebles en custodia. La relación es 3 a 1 del valor de liquidación cuando las garantías son prendarias, sobre maquinaria y equipo, vehículos y bienes muebles. Esta relación es 1,5 a 1 del valor de realización, si la garantía es hipotecaria sobre un bien inmueble urbano y es 2 a 1 si la garantía es hipotecaria sobre un bien inmueble rural. La valoración de la garantía es responsabilidad del asesor si el préstamo es menor de US\$ 5.000; de lo contrario, la valoración debe hacerla un perito valuador. Además de estos márgenes de valoración conservadores, se adiciona un descuento adicional porque el valor de realización se estima en 85 por ciento del valor comercial de la garantía.⁵

Los niveles de aceptación de diversos tipos de garantía también muestran este fuerte conservadurismo. Documentos en custodia de bienes inmuebles son solo aceptados para préstamos entre US\$ 200 y US\$ 500. Garantes personales, quienes pueden ser un asalariado o un empresario por cuenta propia, pueden respaldar préstamos de hasta US\$ 1.000. En los dos casos se debe hacer una evaluación, para determinar que el garante tiene capacidad de pago, además de que se debe demostrar su estabilidad de empleo o negocio, según corresponda. Las garantías prendarias sobre maquinaria y equipo pueden ser utilizadas hasta un monto de US\$ 2.200, si se cuenta con título de propiedad. En el caso de vehículos, este límite superior se reduce a US\$ 1.000, y si el cliente sólo cuenta con una minuta de compra y venta del vehículo, el límite se reduce a US\$ 500.

⁵ Esto significa, por ejemplo, que la relación valor comercial/monto del préstamo para el caso de documentos en custodia es en realidad 4,11 a 1.

Las garantías prendarias sobre bienes muebles del hogar sólo se aceptan hasta US\$ 500. Varios muebles del hogar (bienes de cocina y dormitorio) y líneas telefónicas no pueden ser utilizados como garantía según el Reglamento.

En general, el uso de las garantías no tradicionales está considerablemente limitado por monto en el caso de PRODEM. Aún cuando un bien no tradicional sea aceptado, el descuento en su valoración es creciente en función de la **validez legal** de dicho bien como garantía. El resultado neto de esta normativa es un alejamiento cada vez mayor de las garantías no tradicionales y una exclusión práctica en el acceso de aquellos hogares que sólo cuentan con este tipo de garantías o, al menos, un racionamiento en los montos prestados a este tipo de hogares, aún cuando exista capacidad de pago para montos mayores. Es posible que esta actitud conservadora refleje tanto malas experiencias de recuperación en el pasado como los requerimientos prudenciales de la SBEF.

Como se observa en los lineamientos descritos, PRODEM es bastante **conservador** en el uso de garantías y este conservadurismo tiene un efecto mucho mayor en las zonas rurales. Aparte de la tierra, los hogares rurales usualmente sólo poseen garantías no tradicionales. De hecho, los bienes que un hogar rural dedicado a actividades agropecuarias podría ofrecer más usualmente, como el valor de la cosecha futura y el acervo de animales que posee, no son aceptados por PRODEM como garantía. El efecto de esta política es una restricción del ámbito de clientes potenciales para la organización. Estas prácticas excluyen a gran parte de los hogares rurales entre la clientela potencial. No es sorprendente, por lo tanto, observar un crecimiento cada vez mayor hacia el crédito urbano y hacia préstamos de mayores tamaños.

Una de las limitantes en el uso de garantías más adecuadas para las áreas rurales es la ausencia de legislación apropiada. Un proyecto de Ley de Prendas ha estado sin aprobar en el Congreso por varios años. El debate que ha demorado esta aprobación demuestra las dificultades para llevar al crédito rural boliviano herramientas más eficaces para extender la cobertura hacia poblaciones marginales. Es lamentable que el discurso político termine perjudicando precisamente al tipo de clientes que se presume que se busca favorecer.

En el caso de préstamos grupales, los términos y condiciones del contrato son más fácilmente definidos por el asesor. El monto se adhiere a los límites de US\$ 1.000 máximo por miembro, a la capacidad de pago del individuo y a la secuencia preestablecida para représtamos. Si el grupo tiene un buen comportamiento de pago, el monto del préstamo se puede incrementar en 20 por ciento si es para comercio y en 30 por ciento si es para agricultura. Los plazos también están definidos escalonadamente, empezando con un máximo de cuatro meses en el primer préstamo, si el grupo es de comercio, y de ocho meses, si el grupo es de agricultores.

La tasa de interés es la misma en los préstamos grupales e individuales. Dado que las tasas de interés en PRODEM son escalonadas de acuerdo con el monto del préstamo, un préstamo grupal le permite a los miembros obtener una tasa más baja que si obtuviesen el préstamo individualmente, en la medida en que el préstamo grupal total sea mayor de US\$ 1.000, que es límite inferior para obtener una reducción en la tasa debido a un monto mayor. Esta es una ventaja que reconoce el papel de los miembros del grupo al ofrecer la garantía solidaria.

El principio de la **garantía solidaria** es respetado estrictamente, como ha sido tradición en PRODEM, en el sentido de que sólo se aceptan pagos totales del grupo, no pagos parciales o de únicamente algunos de los miembros. Sin embargo, cuando el grupo cae en mora, sí se aceptan pagos parciales y se amortizan primero los intereses totales y luego el principal de la totalidad de la deuda, no el de las deudas individuales de los miembros del grupo que pagan.

Una vez definidos los términos y condiciones del contrato, ya sea individual o grupal, el asesor presenta el caso al **comité de crédito**. Este comité está constituido, según el reglamento, por el asesor o analista y el encargado de agencia, para préstamos menores de US\$ 5.000. Sin embargo, en las agencias visitadas, el comité de crédito está constituido por el conjunto de todos los asesores y analistas y, en algunas agencias, incluso el personal de apoyo y el encargado de la agencia también participan en el comité. Este tipo de comité, con la participación de todos, es uno de los remanentes de la estructura horizontal y participativa heredada del pasado, cuando PRODEM era ONG. Aunque este tipo de comité ofrece el beneficio de la información marginal que otros oficiales pueden aportar al análisis, el tiempo requerido para llevar a cabo las reuniones, además de la coincidencia de todos los participantes en un mismo momento en la agencia, es costoso.

Para montos mayores de US\$ 5.000, el Reglamento de Crédito requiere la presencia del encargado regional en la aprobación de préstamos hasta US\$ 10.000 y, luego, del gerente regional, para préstamos hasta US\$ 30.000. Dado que las agencias programan los comités de crédito para uno o dos días en la semana, el encargado regional puede programar sus visitas a las diferentes agencias con el propósito de cumplir esta función. Además, dentro de la agencia, la programación de comités de crédito para ciertos días de la semana les permite a los asesores y analistas programar sus labores semanales alrededor de estos días de comité.

Una vez aprobado el préstamo, el asesor elabora el contrato con base en formatos predefinidos disponibles en todas las agencias. El encargado de servicio al cliente típicamente introduce todos los datos del préstamo en el sistema. Todos los contratos deben incluir un **reconocimiento de firma**, el cual es llevado a cabo por un notario público y el costo es asumido por el cliente.

Los desembolsos se programan para los días de feria en la comunidad, con el fin de reducir el costo de transacciones de los clientes. En el desembolso, el cliente debe firmar el contrato y el asesor o el encargado de servicio al cliente le hace las últimas aclaraciones y recomendaciones al prestatario y le entrega el plan de pagos. El desembolso puede ser en efectivo o en forma de depósito en la caja de ahorro del cliente, en el caso de que posea una cuenta de ahorro. Para los préstamos de microcrédito, entre la solicitud y el desembolso típicamente transcurre una semana. Para préstamos de mayor monto, este proceso puede durar muchos más días, dependiendo de los requerimientos de inscripción de las garantías. La mayor formalidad de los procedimientos ha significado, por lo tanto, una menor celeridad y oportunidad en la entrega de los fondos. De nuevo, PRODEM ha tenido que encontrar un balance entre los requerimientos de una tecnología de crédito más formal, asociada con préstamos de mayor tamaño, y la atención a sus segmentos de mercado originales.

5.3. Seguimiento y monitoreo

Según el Reglamento de Crédito, el seguimiento es necesario para préstamos con plazos mayores de un año o montos mayores de US\$ 7.000. El seguimiento requiere llenar un informe, que se archiva con el resto de la información del cliente. Dicho reporte debe ser firmado por el cliente, de manera que cumple, además, funciones de control interno.

La mayoría de los préstamos de microcrédito agropecuario son préstamos de montos pequeños y plazos menores de un año y, por lo tanto, no son sujetos de seguimiento directo. Sin embargo, en caso de problemas de pago, el asesor sí se dedica a dar **seguimiento**. La mora y su temprana detección, a través de informes diarios de atrasos, es lo que motiva este tipo de seguimiento. El conocimiento personal que el asesor tiene de sus clientes le permite discriminar cuáles atrasos son sintomáticos de problemas más graves y que, por lo tanto, pueden ameritar un proceso de seguimiento más cercano.

Cuando los atrasos persisten, los asesores recurren a varias maneras de presión, que se manifiestan especialmente en la forma de visitas al cliente. Entre las actividades típicas de un asesor, dichas visitas se intensifican al final del mes, con el fin de reducir la mora antes del cierre mensual. Este esfuerzo por mantener la morosidad baja está motivado sobre todo por un factor de **reputación**, pues mantener la mora baja es un factor de orgullo de los asesores y analistas y, en general, de toda la agencia, ya que la remuneración no depende de los niveles de mora de los clientes atendidos por el funcionario. En los casos de préstamos de montos más elevados, se ha procedido a los trámites legales para la ejecución de hipotecas o el retiro de garantías. Estos trámites son mecanismos más costosos, que se justifican únicamente por el mayor monto de la transacción.

Algunas de las prácticas utilizadas anteriormente en la organización para el control de la mora han tenido que ser abandonadas, debido al proceso de formalización y transformación en entidad regulada. Por ejemplo, anteriormente, cuando la mayoría de la cartera se concentraba en préstamos pequeños y de grupos, los pagos se programaban para la mañana, con el fin de que en la tarde el asesor pudiese visitar a los clientes que no se habían presentado a pagar. En ese entonces, la mayor garantía era el deseo del cliente de mantener una buena relación con la organización, no tanto el temor a perder una garantía más tradicional, y el seguimiento inmediato por parte del asesor era una forma muy eficaz pero algo costosa de mantener la mora a raya. Con la disminución en las tasas de interés se hizo más difícil cubrir estos costos y, con las presiones para mantener la rentabilidad, durante el período de crisis fue necesario orientar la cartera hacia operaciones más formales.

Anteriormente también se acostumbraba publicar los nombres de los morosos o leer sus nombres en la radio. Este tipo de acciones no tiene fundamento legal y, por lo tanto, han sido abandonadas. Además, con el surgimiento de las asociaciones de deudores y el cuestionamiento público de las prácticas de las organizaciones de microfinanzas, estos procedimientos ya no son socialmente tan aceptados. Surge aquí una paradoja pues, si bien en alguna medida con ello se intenta proteger a los deudores, lo que en la práctica ha resultado de estos intentos de protegerlos ha sido una mayor **exclusión** de los más pobres en su acceso al crédito de la organización y un alejamiento de ésta de su clientela meta. Las reacciones negativas a esas prácticas menos tradicionales han perjudicado, así, precisamente a aquellos a quienes se busca proteger.

6. Competencia

PRODEM ha experimentado el incremento en la competencia en los segmentos de mercado en que ha participado a través de su existencia. Como organización **pionera** en las microfinanzas urbanas y en las rurales, PRODEM ha enfrentado el incremento en la competencia conforme nuevas organizaciones y nuevas tecnologías aparecen y desaparecen en el mercado. Fuertes inversiones en el fortalecimiento de sus procedimientos, en la capacitación de su personal, y en la calidad de los servicios que ofrece han sido la principal herramienta que le ha permitido permanecer y crecer en un mercado cada vez más competitivo.

La formalización como FFP ha acompañado a este proceso competitivo y, a su vez, la formalización también le ha impuesto condiciones más exigentes a PRODEM, que incrementan sus costos. Esto ha tenido lugar, además, durante la etapa de crisis, lo que ha dificultado las oportunidades que la organización tiene para diluir estos costos. En alguna medida, estas presiones han dado como resultado una expansión hacia montos de préstamo más altos y tipos de productos financieros más tradicionales, que permiten diluir más fácilmente los costos de operación, proceso que se ilustró al inicio de este documento. El crédito de mediana empresa es uno de estos productos.

PRODEM también ha recurrido a innovaciones tecnológicas para mantener su competitividad. En el área de captaciones, la **tarjeta inteligente** es un claro ejemplo de gran creatividad y de orientación hacia nuevos servicios. Además, la expansión de los servicios ofrecidos y la cobertura nacional le dan a esta organización una posición competitiva que refuerza la calidad del componente crediticio de sus operaciones. El acceso a una amplia gama de otros servicios contribuye también a la consolidación de la fidelidad de los clientes.

A nivel de la tecnología crediticia, la organización ha enfrentado los mayores grados de competencia mediante un reforzamiento de sus evaluaciones de las solicitudes y mediante una actitud muy conservadora en la colocación de sus préstamos, sobre todo en sus requerimientos de garantías. Esto ha significado alguna pérdida de participación en el mercado, a cambio de una mejor consolidación de su cartera. El ejemplo más saliente de este movimiento hacia posiciones más conservadoras está en la normativa que regula el uso de garantías.⁶

Adicionalmente, para enfrentar el **sobreendeudamiento** que se estaba generando en las microfinanzas urbanas, se estableció como norma de la organización que cualquier cliente con dos préstamos vigentes en otra organización financiera debe ser rechazado como cliente de PRODEM.

⁶ Sobre el tema del movimiento hacia garantías más tradicionales, incluyendo las hipotecarias, véase Marcelo Villafani, "Entidades de microfinanzas reguladas: análisis dinámico de clientes," en <http://aede.ag.ohio-state.edu/Programs/RuralFinance/bolivia.htm>

El rechazo es automático y no considera el grado de apalancamiento y la capacidad de pago del cliente, a pesar de que se cuente con la información necesaria para determinar estas circunstancias, con datos provenientes de las evaluaciones que se realizan para la aprobación de los préstamos. Se recaba, así, información que no se usa plenamente en las decisiones.

Dada la tendencia hacia el otorgamiento de préstamos de mayor monto, respaldados con garantías tradicionales que no se diferencian de las garantías requeridas por organizaciones formales, se plantea la interrogante de cuál es el futuro del microcrédito en general y del microcrédito agropecuario, en particular, en el caso de esta organización.

7. Inclusión y exclusión de clientes

Toda tecnología crediticia excluye e incluye clientes potenciales, dependiendo de sus características. **Excluidos** son aquellos que no cumplen con los requerimientos de la tecnología, ya sea producto de una auto-exclusión, a pesar de que tengan la capacidad de ser sujetos de crédito, o aquellos que son rechazados explícitamente por parte de la organización crediticia. Cuando la organización rechaza solicitantes de crédito, puede rechazar deudores potenciales que podrían ser sujetos de crédito, incurriendo en un error de tipo 1 y perdiendo una oportunidad de negocios. A la vez, la organización podría aceptar clientes que debieron haber sido rechazados, incurriendo en un error de tipo 2 y aumentando sus problemas de recuperación de los fondos prestados.

La **auto-exclusión** de clientes potenciales, o sea el caso cuando se excluyen a sí mismos ni siquiera presentando una solicitud, a pesar de ser legítimos sujetos de crédito, sucede como producto de la imagen o reputación de la organización y de las señales que envía en cuanto a los requerimientos que pide. En la medida en que la imagen de la organización corresponde con los verdaderos requisitos que la organización demanda de sus clientes, para que puedan obtener un préstamo, dicha auto-exclusión reduce los costos de la organización e incrementa su eficiencia. Sin embargo, si dicha imagen exagera dichos requerimientos, por ejemplo en cuanto al tipo de garantías requeridas, dicha imagen puede estar excluyendo a demandantes de crédito buenos. Los prestatarios potenciales excluidos de esta manera son usualmente agentes económicos con una alta aversión al riesgo y, por lo tanto, fuerte voluntad de pago.

Es difícil evaluar cómo se percibe a PRODEM en los diferentes mercados rurales, dada su amplia cobertura, con la que abarca muchas regiones del país. Dada su temprana presencia en las diferentes regiones donde se ha establecido, su énfasis en el pago puntual de los préstamos y sus estrictos requerimientos de garantías, es probable que dicha imagen haya funcionado como un filtro que elimina una cierta proporción de clientes potenciales buenos pero que, a la vez, le ahorra a la organización los costos de evaluaciones que no llegan a un préstamo.

Es probable que se hayan perdido algunos buenos clientes (errores de tipo 1), pero con el beneficio operativo de no tener que lidiar con un gran número de solicitantes que definitivamente no clasificarían para un préstamo de esta organización. Dado el costo de las evaluaciones de los clientes potenciales y dado que la organización no parece haber experimentado problemas en el ritmo de colocación de préstamos, el resultado neto para la organización ha sido probablemente positivo. Sin embargo, en los últimos años la organización perdió muchos clientes ya establecidos, como resultado del cambio de tecnología hacia el crédito individual y como consecuencia de la crisis.

Los errores de tipo 1, resultado del rechazo de clientes que podrían ser válidos sujetos de crédito, reflejan errores de la tecnología, la que falla en ser suficientemente comprensiva y detallada en su evaluación de la capacidad de pago o es sumamente conservadora. Corregir estas diferencias podría resultar, sin embargo, demasiado costoso o en un aumento de la incidencia de errores de tipo 2. En definitiva, no se trata de contar con la tecnología perfecta desde un punto de vista de función de producción, sino con la tecnología más rentable para las circunstancias de una organización, los recursos con que cuenta y los segmentos del mercado que atiende.

Los errores de tipo 2 son el resultado de una falla en el análisis de los clientes potenciales, ya sea en la determinación de la verdadera capacidad de pago o en la apreciación de la voluntad de pago o ambas. Esto hace que la organización acepte clientes que debería haber rechazado. La tecnología de PRODEM es bastante conservadora y es bastante exigente en la estimación de la capacidad y la voluntad de pago. Esto parece indicar que esta tecnología se puede caracterizar como dispuesta a aceptar errores de tipo 1 considerables pero con poca tolerancia a la aceptación de errores de tipo 2. Siempre existe este dilema y cada organización debe lograr el balance entre los dos tipos de error que sea apropiado dentro del marco regulatorio en que se desenvuelve y conforme con las preferencias de sus dueños.

En términos de las decisiones de la organización, los errores de tipo 2 son probablemente más graves que los errores de tipo 1, dado que ellos conducen a la **morosidad** de los clientes aceptados y que debieron ser rechazados. Estos errores, por lo tanto, afectan la rentabilidad de la organización directamente y se reflejan en sus estados financieros. Los errores de tipo 1, en contraste, no tienen un efecto directo sobre la morosidad de la organización. Sin embargo, en el extremo, los errores de tipo 1 se minimizarían rechazando a todos los solicitantes de crédito, lo cual es ilógico. La solución a este dilema se encuentra en asumir un cierto nivel aceptable de errores de tipo 1, para el cual la organización minimiza los errores de tipo 2 o en tener como meta un nivel de errores de tipo 2 y minimizar los errores de tipo 1. Así, si la organización está dispuesta a rechazar un 5 por ciento de clientes que deberían haber sido aceptados, trata de minimizar el porcentaje de clientes que son aceptados pero que deberían haber sido rechazados o viceversa.

El nivel aceptable de errores de tipo 1 es una función directa del nivel de competencia en el mercado y de la prioridad de maximizar el número de clientes atendidos (mejorar la cobertura). Organizaciones en mercados monopolísticos o poco competitivos pueden rechazar clientes fácilmente, porque saben que estos clientes no tienen la oportunidad de recurrir a la competencia. A su vez, organizaciones que simplemente desean maximizar el número de deudores, sin consideraciones de sostenibilidad, están dispuestas a aceptar errores de tipo 1 pequeños.

Estos factores también apoyan la hipótesis de que la tecnología crediticia de PRODEM está dispuesta a aceptar errores de tipo 1 considerables, con el fin de reducir los errores de tipo 2, pues la sostenibilidad es una prioridad de PRODEM y, aunque la organización participa en mercados cada vez más competitivos, todavía enfrenta una demanda de crédito considerable.

La disponibilidad de la organización a rechazar clientes que pudieron ser aceptados se nota también en la ausencia de normas o procedimientos específicos para el crédito agropecuario. Los procedimientos, el Reglamento de Crédito y la organización de las agencias se definen en función de los montos de los préstamos, lo cual equivale implícitamente a discriminar en contra de préstamos que pueden requerir de un análisis, garantías y procedimientos diferentes, no necesariamente vinculados al monto. No tomar en cuenta, por ejemplo, el tipo de garantías que más típicamente se pueden ofrecer en préstamos agropecuarios constituye, de hecho, una forma de exclusión de este tipo de clientes. Esta tendencia a homogenizar la organización alrededor de algunos productos específicos parece haberse agudizado con la expansión reciente.

8. Productividad y costos de transacción

Una dimensión muy importante de toda tecnología crediticia es la productividad de los oficiales (asesores y analistas) de crédito, puesto que ésta se traduce en eficiencia técnica. Unida a la productividad, la relación entre los salarios de los oficiales de crédito, los montos de los préstamos y los ingresos financieros efectivos, se logra la eficiencia económica. Sin embargo, dado que la eficiencia de los oficiales de crédito puede ser incrementada artificialmente, transfiriéndole costos de transacción al prestatario potencial, la productividad de los oficiales de crédito debe ser examinada a la luz de la distribución de los costos de transacción entre la organización y sus clientes.

8.1. Productividad

Los asesores y analistas de crédito de PRODEM alcanzan elevados niveles de productividad. A pesar de que estos resultados están afectados por las situaciones coyunturales de cada agencia, en las oficinas visitadas, que se caracterizan por un componente importante de préstamos agropecuarios, los niveles de cartera variaron de 400 a 470 clientes para asesores de crédito establecidos. Dichos niveles reflejan una alta **productividad**, si se consideran las distancias que se deben cubrir en algunas de estas agencias para visitar a los clientes. En algunas de las oficinas visitadas se tienen clientes que se encuentran a tres horas de distancia.

La elevada productividad de los asesores se explica por una adecuada definición de los procedimientos y por el trabajo en equipo de las agencias. Además, la disponibilidad de medios de transporte, ya sea vehículo o motocicletas, incrementa grandemente el potencial de los asesores. En zonas rurales, la disponibilidad de este tipo de apoyo es esencial. La organización de las labores de oficina y las salidas al campo de manera que se optimice el tiempo de los asesores de crédito es otro factor explicativo de estos niveles de rendimiento.

Los altos niveles de productividad requieren altos niveles de esfuerzo de parte de los asesores y analistas de crédito. Esto es particularmente impresionante, si se considera que estos rendimientos no están asociados con elevados niveles de remuneración de los empleados. El resultado es una elevada eficiencia económica. El proceso de motivación e identificación con la organización es obviamente eficaz en PRODEM. Sin embargo, el efecto de la falta de asociación de los resultados con las **remuneraciones** individuales puede estar afectando la estabilidad de los empleados, si bien no tanto su rendimiento. Como se mencionó, muchos antiguos funcionarios de PRODEM actualmente trabajan para la competencia y entre los analistas entrevistados también se manifiesta el deseo de buscar nuevas oportunidades fuera de PRODEM. La retención de personal representa un reto serio para PRODEM en el futuro.

8.2 Costos financieros para los prestatarios

La prestación de servicios financieros en los sectores rurales puede ser sumamente costosa. Adicional a los servicios de crédito, en las zonas rurales PRODEM tiene un agresivo programa de captación de depósitos, a través de todo el país, lo cual es también sumamente costoso. Por esto no es de sorprender que las tasas de interés activas de la organización sean relativamente altas, comparadas con las tasas de otros programas que sólo se dedican a colocar préstamos, haciendo uso de fondos obtenidos a tasas y condiciones en general concesionarias.

Desde este punto de vista, la mejor herramienta con que PRODEM cuenta para combatir esta competencia desigual está en su posicionamiento en el mercado, con un nombre, infraestructura y personal establecidos y reconocidos por su seriedad. El nombre de PRODEM es sinónimo de servicios financieros tanto en los sectores rurales como urbanos en Bolivia. En la medida en que los servicios ofrecidos correspondan a las demandas de los clientes, no sólo en términos de las características del producto final sino también en términos de rapidez y buen trato, el alto costo financiero para los clientes pierde importancia entre los factores que los clientes consideran al evaluar las alternativas que tienen. El costo financiero no es más que una parte del costo total de un préstamo y, adicional a otros componentes del costo total, se encuentran factores como la calidad del servicio y la promesa implícita de permanencia en el largo plazo, los cuales son muy valiosos para las clientelas marginales.

Sin embargo, la tasa de interés anunciada se torna cada vez en un elemento de mercadeo importante, en un segmento del mercado crecientemente competitivo. Por esto, si se quiere mantener una política de transparencia en las tasas de interés, que reflejen los verdaderos costos de intermediación, el control de los costos operativos y financieros de la organización es sumamente importante. Dados los rendimientos de los oficiales de crédito actuales, es difícil esperar grandes incrementos de productividad debidos a refinamientos tecnológicos en la colocación de préstamos. El lado del costo de los fondos y los costos operativos parecen ser áreas más factibles para mejorar la eficiencia financiera.

8.3 Costos de transacción de los clientes

Como se indicó, una tecnología crediticia eficiente no sólo reduce los costos de transacción de la organización sino que también trata de reducir estos costos para sus prestatarios. En el caso de PRODEM, la programación de las funciones de la agencia alrededor de las ferias y actividades de las diferentes comunidades contribuye a reducir los costos de transacción de la organización y de sus clientes al mismo tiempo. Esto es muy apreciado por los deudores y por los depositantes de la organización.

En el proceso conservador de la organización de tratar de asegurar la mayoría de su cartera con garantías reales, sin embargo, los clientes han tenido que afrontar mayores costos de transacción concernientes a la inscripción y validación legal de los contratos y garantías. A pesar de lo anterior, la organización ha respondido a este fenómeno con la creación de una serie de productos que, a la vez que sirven como herramientas de mercadeo, reducen estos costos de transacción para los clientes, mientras que algunos costos son asumidos por la organización. La entidad está mejor capacitada que los clientes para reducir estos costos, dado el volumen de operaciones que maneja y su experiencia en estas actividades.

Por ejemplo, con el **hipotecazo** la organización asume todos los gastos de tramitación del crédito cuando se ofrece una hipoteca como garantía de un préstamo mayor a US\$ 3.000. Con el **prehipotecazo**, que es un préstamo entre US\$ 100 y US\$ 3.000, garantizado con un inmueble registrado en Derechos Reales, PRODEM cubre todos los costos de notario si el préstamo no se desembolsa en siete días hábiles. El **regalazo** cumple con las mismas características pero con una garantía personal y prendaria inmueble. Con el **rapidazo**, PRODEM se compromete a hacer el desembolso en cinco días para préstamos entre US\$ 100 y US\$ 500.

En el proceso de asegurar sus intereses con garantías más tradicionales, también entran en juego consideraciones de costo, dado que todo préstamo con garantía no tradicional requiere de provisiones mayores, por exigencias de la Superintendencia de Bancos e Intermediarios Financieros, lo que tiene un efecto directo sobre la rentabilidad de la organización.

El desarrollo de todos estos productos, aunado al hecho de que PRODEM ha desarrollado una cadena de agencias al nivel nacional, demuestran un compromiso por parte de la organización por reducir los costos de transacción para los prestatarios, a pesar de que los requerimientos de formalización de los préstamos son cada vez más exigentes. El futuro de los servicios financieros para clientelas rurales y agropecuarias depende crucialmente de la posibilidad de que PRODEM encuentre un equilibrio razonable entre estas dos fuerzas.

9. Conclusiones

El Fondo Financiero Privado PRODEM es una de las organizaciones de más tradición en las microfinanzas bolivianas. A través de su historia, esta organización ha desarrollado tecnologías crediticias apropiadas para los diferentes segmentos de mercado en que se ha ubicado, ajustándolas a las circunstancias coyunturales. La organización primero desarrolló una tecnología crediticia para un segmento urbano, la cual fue luego modificada para adaptarse a los mercados rurales y, últimamente, con la formalización de la organización, ésta ha vuelto a entrar en nuevos segmentos del mercado, con la expansión hacia la mediana y pequeña empresa.

Como se ha manifestado en este documento, la ampliación hacia nuevos mercados no necesariamente significa un abandono de los mercados originales. Por el contrario, esto le puede permitir a esta organización contar con una cartera crediticia sumamente diversificada y, por lo tanto, disminuir considerablemente su exposición al riesgo sistémico. Para la mayoría de las organizaciones de microfinanzas, este tipo de riesgo sistémico es la principal amenaza en su desarrollo en el largo plazo. En la medida en que PRODEM mantenga todos los productos y conocimientos adquiridos, esta organización tiene una posición ventajosa frente a sus competidoras, incluso las organizaciones financieras formales con las que ha entrado a competir en los últimos años.

Esta diversificación de cartera a lo largo de diferentes segmentos de mercado no se produce, sin embargo, sin generar varios retos importantes que todavía deben ser superados. Entre los retos más importantes están (i) los estándares más estrictos que surgen como consecuencia de la formalización *vis a vis* los costos de transacción de operaciones con clientes pequeños y rurales, que cuentan con garantías no convencionales; (ii) las necesidades de oficiales de crédito con preparación más técnica y con capacidad de análisis financiero más elaborada *vis a vis* oficiales de crédito provenientes de las regiones o del mismo contexto social donde trabajan y que mantengan una relación personal con los clientes; (iii) la necesidad de retener al personal y de inculcar el sentido de la misión social de la organización a la vez que se requiere de rendimientos competitivos y eficiencia de mercado sin reconocimientos salariales acordes con la competencia.

En el campo de la tecnología crediticia rural, PRODEM ha desarrollado una tecnología que se ajusta a las necesidades de los demandantes de crédito típicos de estas regiones. La selección de clientes, su evaluación y la definición de los términos y condiciones se llevan a cabo de manera que se reduzcan los costos de transacción, y los esquemas de pagos, plazos, montos y requerimientos de garantía se amolden a las características de los hogares agropecuarios.

Sin embargo, todavía existe campo para ampliar la cobertura de servicios, como puede ser el caso con la aceptación de garantías más comúnmente poseídas por este tipo de prestatarios, *i.e.* cosechas, ganado e inventarios.

La amplia cobertura de agencias de PRODEM y la variedad de servicios ofrecidos a sus clientes le otorgan a esta organización una ventaja competitiva que la capacita para ejercer una función de intermediario financiero verdadero, captando fondos de agentes económicos superavitarios y canalizándolos hacia los agentes económicos deficitarios con proyectos productivos rentables. Para esto, PRODEM debe ser capaz de identificar correctamente dichos proyectos productivos y, a la vez, mantener sus costos operativos bajo control, de manera que la intermediación se produzca al mínimo costo y riesgo. La variedad de los demandantes de crédito con los que PRODEM está dispuesto a establecer relaciones crediticias, aunado a una política agresiva de captación de fondos, hacen de PRODEM una de las organizaciones de microfinanzas que más se aproxima a una verdadera función de intermediario financiero.

Como intermediario financiero, PRODEM está capacitado para llevar recursos a un sector desatendido por la mayoría de los intermediarios financieros bolivianos: el sector agropecuario de pequeño y mediano tamaño. Esta organización cuenta con una tecnología desarrollada y probada, que puede ser eficiente en la provisión de servicios crediticios a este sector y, aunque las cambiantes circunstancias de las microfinanzas bolivianas pueden amenazar a dicho segmento de mercado, PRODEM tiene un ancla en este mercado que en el largo plazo puede significar un manejo más sano de sus activos financieros. En el proceso de crecimiento que PRODEM está experimentando, los servicios crediticios al sector rural no deberían ser abandonados sino más bien reforzados.

Anexo 1 Agradecimientos

El equipo de investigadores del Programa Finanzas Rurales en The Ohio State University y los funcionarios de SEFIR/DAI involucrados en este proyecto agradecen a los gerentes y personal de PRODEM los consejos, apoyo logístico, entrevistas y observaciones a las primeras versiones de este documento. Igual agradecimiento alcanza a los clientes de la organización cuyos hogares fueron visitados como parte del trabajo de campo. Este agradecimiento se hace particularmente extensivo a:

1. Omar Balladares
Jefe de Agencia Punata
2. Eduardo Bazoberri
Gerente General
3. Félix Choque
Encargado de Agencia Batallas
4. Ramiro Hermosa
Encargado de Crédito Regional Occidental
5. José Herrera
Gerente Regional Central
6. Marcelo Mallea
Gerente Nacional de Operaciones y Finanzas
7. Luis Martínez
Encargado de Agencia Sagrado Corazón
8. María del Carmen Navarro
Encargada de Crédito Regional Oriental
9. Herberto Olmos
Gerente Regional Oriental
10. William Ritman
Encargado de Operaciones Regional Oriental
11. Ramiro Vargas
Encargado de Agencia Palos Blancos