



---

# PUNTOS DE ATENCIÓN MÓVILES

CIDRE – BOLIVIA

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

---

En colaboración con:



Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

[www.fomin.org](http://www.fomin.org) | [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

Enero 2015

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Resumen ejecutivo</b>	4
↳ <b>Parte I</b>	
<b>Contexto de la innovación</b>	6
A. El problema	6
B. La propuesta del CIDRE	6
C. Perfil del CIDRE	6
↳ <b>Parte II</b>	
<b>Los puntos de atención móviles</b>	8
A. El concepto	8
B. Origen de la innovación	8
C. Dinámica del PAM	9
D. ¿Por qué el PAM es una innovación en las microfinanzas rurales?	12
↳ <b>Parte III</b>	
<b>Investigación y desarrollo de los PAM</b>	14
A. Proceso del desarrollo (o evolución) de esta innovación tecnológica	14
B. Actores que intervinieron en el proceso de la innovación	14
C. Cambios al interior del CIDRE	15
↳ <b>Parte IV</b>	
<b>Resultados derivados de la innovación</b>	
A. Resultados	17
B. Beneficios para los clientes	17
C. Beneficios para el CIDRE	18
↳ <b>Parte V</b>	
<b>Lecciones aprendidas en el desarrollo e implementación de los PAM</b>	20
A. Desafíos para implementar la innovación	20
B. Factores que facilitaron la implementación de la innovación	20
↳ <b>Parte VI</b>	
<b>Conclusiones</b>	22
<b>Anexos</b>	23

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales del BID/FOMIN, realizado en Perú, Bolivia y Centroamérica (Guatemala, Honduras), ha identificado, analizado y sistematizado aquellas innovaciones que vienen siendo instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros orientados a clientes de micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) que operan en el campo y que, por tanto, permiten aumentar la capilaridad del sistema financiero en el medio rural. Con la sistematización y difusión de estas innovaciones en calidad de estudios de caso, se busca capturar el interés de otros actores que promueven u ofertan servicios financieros con enfoque rural en América Latina y el Caribe para su eventual adaptación y adopción de iniciativas similares en el entorno donde estos operan.

Este estudio dio como resultado 12 estudios de caso y un informe transversal de las 12 innovaciones analizadas, cinco en Perú, cuatro en Bolivia, dos en Honduras, y una en Guatemala; disponibles en [www.fomin.org](http://www.fomin.org).

Las entidades financieras y sus clientes pueden manejar costos y tiempos elevados debido a las distancias y la carencia de infraestructura vial, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) permiten su reducción, aunado a ello contribuyen a mejorar la oferta de servicios financieros para los clientes en zonas rurales.

El Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE) de Bolivia, es una entidad microfinanciera caracterizada por operar fundamentalmente en áreas rurales el financiamiento del rubro agropecuario. Para llegar a sus clientes, la institución conceptualizó varios esquemas de garantías no convencionales e innovaciones de financiamiento que le permitieron ampliar su oferta, especialmente al sector productivo agropecuario y forestal, entre los cuales figuran: capital de riesgo, microleasing, seguro agrícola y los Puntos de Atención Móviles (PAM).

Los PAM son una innovación en las TIC, e implica el desplazamiento del oficial de crédito del CIDRE (OCC) con un sistema informático portátil hasta el negocio o finca del cliente para efectuar cualquiera de las siguientes funciones:

01. Hacer una evaluación crediticia preliminar del solicitante de préstamo.
02. Efectuar el cobro de la amortización de una deuda.
03. Realizar encuestas a clientes que interesan a la entidad.

Al implementar esta innovación, el CIDRE logró ampliar el alcance de sus servicios financieros a poblaciones rurales alejadas donde existe poca o nula presencia de entidades financieras. Actualmente, el radio de acción de esta institución llega a 38 municipios, la mayoría situada en zonas apartadas de los departamentos de Cochabamba, Oruro, La Paz, Chuquisaca y Santa Cruz.

El CIDRE también facilitó y pudo agilizar el proceso de aprobación de créditos a través de los PAM. El oficial de crédito de la institución es considerado un punto de atención adicional a disposición de la clientela en el campo de la entidad; el tiempo empleado para atender cada solicitud de préstamo se redujo 40% (de 5 a 3 días). La productividad de los OCC fue favorecida, ya que el promedio de prestatarios atendidos anualmente por cada uno de ellos aumentó de 84 a 130.

Esta innovación también ha derivado en ahorros significativos en los costos de transacción del CIDRE y, especialmente, de los prestatarios (los PAM permiten al CIDRE llevar su servicio a la puerta del cliente, situación que es apreciada por el interesado).

El principal reto que encaró el CIDRE al interior de la entidad fue superar el temor en sus oficiales de crédito de asumir la responsabilidad del manejo de dinero en efectivo que recolectaban diariamente de las amortizaciones cobradas a los prestatarios -lo cual se resolvió con la cobertura por un seguro- y del cuidado del equipo informático que la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) les cedió para operar los PAM. A ello se sumó la predisposición de los oficiales de incrementar su rango de funciones que resultó del uso/aplicación de los módulos informáticos, lo cual se compensó con el incremento en la eficiencia y productividad con el levantamiento y procesamiento automático de los datos de solicitud y análisis, que dio margen a una rápida aceptación de los PAM.

La implementación de los PAM en la mayoría de las operaciones ex-ante (proceso de evaluación de créditos, captura de datos in situ de clientes y no clientes para estudios de mercado y otras investigaciones recurrentes) y ex-post (cobranza de amortizaciones) que efectúa el CIDRE, se ha masificado y su uso constituye un componente básico de los OCC. Esta innovación favoreció a la entidad en su rápido crecimiento del volumen de cartera y clientela rural.

Por sus características, esta innovación puede ser fácilmente adaptada y replicada por otras instituciones especializadas en microfinanzas que atienden nichos de mercado alejados de los centros urbanos.

# CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

## A. EL PROBLEMA

En Bolivia, las características propias del modelo microfinanciero imperante, así como los retos tecnológicos que este plantea, generan una penetración insuficiente y diversificación financiera en las áreas rurales del país. La perspectiva se sustenta en que este sector y, especialmente, el microcrédito rural, poseen elevados costos operativos, ausencia de garantías reales, sobredimensionamiento del riesgo asociado a la actividad agrícola, asimetrías de información y falta de conocimiento de la tecnología crediticia especializada por parte de los bancos comerciales y otras entidades reguladas. A ello se suma la dificultad de las telecomunicaciones y vías de acceso en zonas rurales del país que encarece (y desincentiva) la oferta de servicios financieros, especialmente de las entidades reguladas.

## B. LA PROPUESTA DEL CIDRE

Pese al escenario existente en Bolivia, el CIDRE -en función de su base filosófica- busca privilegiar la atención en el campo. Para enfrentar las condiciones geográficas adversas y lejanía de los nichos de mercado rurales que esta entidad busca atender, la entidad promovió diversas iniciativas que permitan el acceso al crédito en dichas regiones, como la llegada efectiva de sus servicios a esas plazas. El CIDRE diseñó, e implementa exitosamente, esquemas de garantías no convencionales e innovaciones de financiamiento como son capital de riesgo, microleasing y seguro agrícola, además de los PAM.

En este marco, los PAM se han constituido como una de las innovaciones clave desarrolladas por esta institución microfinanciera (IMF), tecnología que le ha permitido ampliar continuamente su oferta rural, especialmente al sector productivo. El PAM implica que el oficial de crédito del CIDRE (OCC) se traslada con un sistema informático portátil (netbook, impresora y GPS) hasta el predio del agricultor para efectuar:

01. Una evaluación crediticia previa del prestatario.
02. Efectuar la cobranza de la cuota adeudada por este productor.
03. Realizar encuestas a este cliente en temas que interesan a la institución.

Con esta innovación, el CIDRE no sólo busca facilitar y agilizar el proceso de aprobación de créditos (con significativos ahorros en los costos de transacción de ambos actores, especialmente del cliente), también mejorar ostensiblemente el acceso de poblaciones rurales lejanas a servicios financieros.

## C. PERFIL DEL CIDRE

El CIDRE es una IFD fundada en agosto de 1981.<sup>1</sup> Legalmente reconocida por el Estado boliviano, esta entidad sin fines de lucro fue constituida por la necesidad de contar -desde la esfera privada- con un promotor del desarrollo que impulse cambios en la capacidad productiva de los agentes económicos del país y, de esta manera, elevar los niveles de vida de la población. Desde su incursión en el ámbito financiero (1990), la entidad mantiene la misma base filosófica para el otorgamiento de créditos: "promover el desarrollo de las iniciativas económicas de los diversos actores económicos, con productos y servicios financieros dirigidos especialmente al sector productivo rural del país".

Con sede en la ciudad de Cochabamba - ha ampliado en los últimos diez años su radio de acción de dos a cinco departamentos: Cochabamba, Oruro, La Paz, Chuquisaca y Santa Cruz; regiones donde opera con 19 oficinas en total. En ese lapso de tiempo, su portafolio crediticio incrementó de 6,2 millones de dólares a 41,6 millones de dólares (a junio 2013) para atender 8.300 clientes cuyos emprendimientos son de micro y pequeña escala (en 2003 eran 976 prestatarios).<sup>2</sup>

En consonancia con su visión y misión, el CIDRE se caracteriza por apoyar a clientes rurales, especialmente a los que operan dentro del rubro agropecuario (a junio de 2013, cerca de 67% de su cartera era rural y, de ella, 75% está colocada en préstamos para agricultores).<sup>3</sup> Para llegar a estos clientes, esta IFD ha generado diversos esquemas de garantías no convencionales e innovaciones que han ampliado su oferta financiera (capital de riesgo, microleasing y seguro agrícola, entre otros). Dentro de estas iniciativas figura el desarrollo de la herramienta de atención al cliente mediante PAM.

---

1. Las IFD son, en esencia, organizaciones no gubernamentales (ONG) de desarrollo especializadas en microfinanzas, aunque muchas complementan este servicio con asistencia técnica productiva y capacitación/atención social (salud, empoderamiento de la mujer, género). La mayoría ofrece productos crediticios basados en tecnología grupal o asociativa (grupos solidarios y banca comunal), empero, la creciente demanda y competencia del mercado microfinanciero ha motivado que su oferta se amplíe con préstamos individuales. Las IFD más grandes en portafolio y clientela optaron por entrar al ámbito regulado (la normativa actual de supervisión les permite ello), aunque ninguna está autorizada -ni en condiciones técnicas u operativas- para movilizar depósitos del público.

2. A fines de junio del año 2013, la mora mayor a 30 días del CIDRE fue de 2.2%, porcentaje casi 3 veces menor al registrado en el año 2003.

3. La visión de CIDRE es: "Ser una entidad financiera ética, sostenible e inclusiva". Por su parte, la misión de esta institución es: "Contribuir al desarrollo y crecimiento de las iniciativas económicas principalmente del sector agropecuario, la micro y la pequeña empresa productiva, comercial y de servicios, con productos y servicios acordes a sus requerimientos y necesidades".

## Parte II

# LOS PUNTOS DE ATENCIÓN MÓVILES

## A. EL CONCEPTO

Inicialmente, el CIDRE enfocó la utilidad de los PAM hacia la agilización y facilitación del trámite de solicitud de crédito. Sin embargo, esta idea fue conceptualizada para ser multifacética, de forma que permite al oficial de crédito hacer una evaluación crediticia preliminar del prestatario cuando éste solicita un préstamo.

La idea de esta innovación fue gestada a través del cuestionamiento de cómo llegar a zonas geográficas rurales en las que nuestra entidad no cuenta con agencias y, de esta forma, permitir el acceso de pequeños productores agropecuarios al crédito.

*Marco Antonio Ríos, Director de Servicios Financieros del CIDRE.*

## B. ORIGEN DE LA INNOVACIÓN

La dirección de servicios financieros del CIDRE buscaba cómo llegar a clientes en zonas alejadas donde no tenía agencias físicas e impulsó el desarrollo de los PAM sobre la base de las tendencias de utilización de equipos handheld difundidos en una de las conferencias regionales sobre microfinanzas, el Foro Interamericano de la Microempresa (FOROMIC). Aunque la idea fue replicar esas tecnologías para responder a las necesidades identificadas durante sus operaciones con clientes rurales, luego de una evaluación de las mismas, el CIDRE identificó una serie de limitaciones en los equipos utilizados, por lo que optó el empleo de computadoras portátiles de 10 pulgadas.

La gestación de los PAM fue producto del respaldo brindado al CIDRE por la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN).<sup>4</sup> Sobre esa base, y en pos de contribuir a ampliar el acceso a servicios financieros de poblaciones rurales desatendidas, en el año 2008 la Fundación PROFIN y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) suscribieron un convenio para ejecutar el "Programa de apoyo a la implementación de los mandatos de intermediación financiera e innovaciones complementarias".

4. La Fundación PROFIN fue establecida a fines del año 2006 y es resultado de la institucionalización de un programa del mismo nombre promovido por la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE). Con base en la apropiación de la experiencia y el aprendizaje logrado por dicho Programa, PROFIN continuó dirigiendo sus esfuerzos al desarrollo del sector financiero y productivo boliviano. Es una entidad sin fines de lucro y opera en cuatro ámbitos: (a) desarrollo de innovaciones financieras, (b) administración de programas, (c) financiamiento de segundo piso y (d) servicios de consultoría.

Este programa, implementado por PROFIN, tenía entre sus principales objetivos fomentar en las IMF la puesta en práctica de experiencias piloto de innovaciones que les permitieran profundizar y extender sus servicios, especialmente hacia el sector productivo. Para ello, PROFIN lanzó concursos públicos a entidades financieras reguladas y no reguladas a fin de que presentaran propuestas orientadas a contribuir al incremento de sus servicios en zonas rurales y periurbanas de Bolivia. El respaldo de PROFIN a través de FOMIN implicó el financiamiento a fondo perdido de la inversión que precisarían las entidades interesadas para el desarrollo, prueba e implementación de sus innovaciones. El respaldo fue parcial, ya que las IMF debían solventar estas actividades con fondos de contraparte. Atendiendo dicha convocatoria, el CIDRE presentó en el año 2009 una propuesta a PROFIN para implementar el proyecto PAM.

## C. DINÁMICA DEL PAM

Las actividades funcionales desarrolladas en módulo informático y cargadas a las computadoras personales de los oficiales de crédito (OCC), para el diseño e implementación de los PAM, se explican enseguida.

### EVALUACIÓN PREVIA DEL CRÉDITO

Además de verificar in situ la documentación sobre el derecho propietario de la empresa/predio del cliente, el oficial de crédito registra los datos personales, la información económica/agronómica y financiera, y los detalles de la solicitud de crédito, en el software de evaluación crediticia diseñado por el CIDRE e incorporado en la netbook. Si se trata de una solicitud de crédito agrícola, el GPS sirve al funcionario del CIDRE para obtener la localización precisa del cliente y medir su parcela. Esta información es procesada en la computadora portátil para determinar la capacidad real de pago del prestatario frente al monto de financiamiento solicitado y, en función de ello, adecuar el plan de pago de la deuda (amortizaciones mensuales, trimestrales) -esquema que es expuesto, considerado y aceptado por el cliente.

La información generada en campo sirve al oficial de crédito para elaborar el informe de evaluación crediticia del solicitante, labor que es complementada con una consulta a la central de riesgos para corroborar la situación de las deudas del cliente (quien se las informó durante la visita). El informe de evaluación del crédito es derivado por este funcionario a instancias superiores (jefe de agencia, gerencia regional, comité de crédito) -dependiendo del monto a financiarse-, las cuales aprobarán o rechazarán la solicitud. De acuerdo al CIDRE, todo el proceso -desde la recolección y procesamiento en campo de la información del prestatario, hasta la evaluación crediticia, correspondiente aprobación y desembolso- toma a la entidad hasta tres días.

## COBRANZA DE CUOTAS

Otra de las características de los PAM, es que el CIDRE facilita a sus clientes el pago de las cuotas correspondientes a sus créditos. Para ello, el oficial de crédito coordina su visita con el prestatario, digita en su computadora portátil los datos del cliente y registra el pago de la cuota respectiva. Posteriormente, en un formulario pre-establecido por la entidad, emite/imprime y firma la boleta de pago -se dotó de impresoras portátiles a cada oficial-, dejando una copia de la misma al prestatario. Una vez que el oficial de crédito retorna a su agencia, entrega el dinero a caja y la respectiva boleta. El importe pagado es abonado a favor del crédito del cliente.

## ENCUESTAS A CLIENTES

La utilidad de los PAM fue ampliada por el CIDRE para capturar información estratégica de las plazas o clientes que atiende. Por un lado, esta innovación tecnológica permite a la IFD generar información del mercado micro-financiero en regiones/zonas específicas; por otro, recaba datos sobre los resultados logrados por su servicio financiero en los prestatarios.

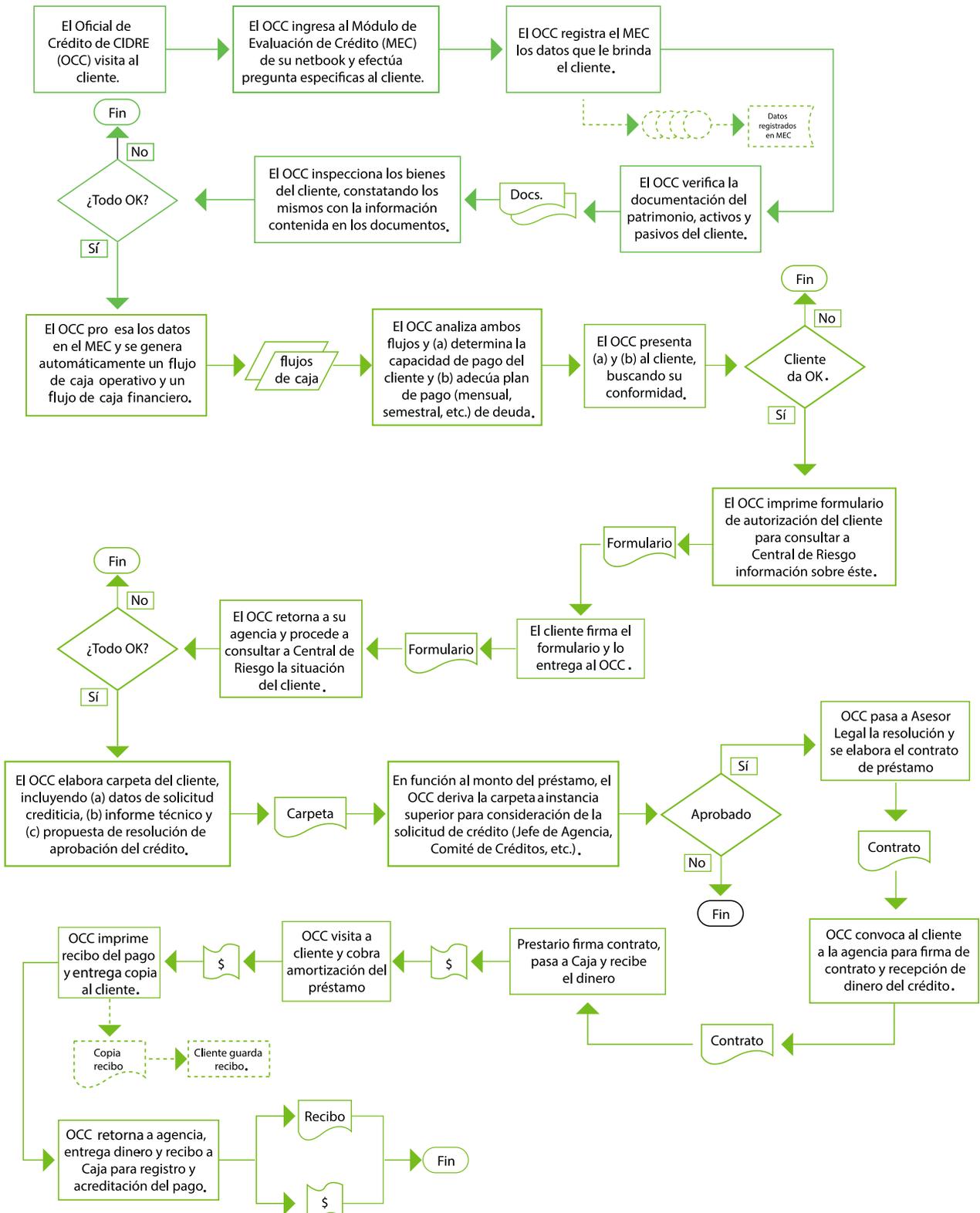
## ESTUDIO DE MERCADO

El CIDRE cuenta con módulos de captura de información a través de los PAM sobre el comportamiento del mercado microfinanciero. En diferentes regiones, los OCC recaban de los clientes datos sobre la oferta de otras IMF y de sus demandas, registrándolos en un software diseñado por la entidad para efectos del monitoreo de dichas plazas. Esa información es centralizada y procesada a nivel nacional, sus resultados facilitan la toma de decisiones estratégicas de esta entidad.

## ESTUDIO DE SUS INTERVENCIONES

Mediante los PAM, el CIDRE realiza encuestas de impacto y/o satisfacción del cliente derivado de los servicios financieros que les presta. Mismas que se llevan a cabo a través de encuestas modeladas que contienen preguntas de diferentes características (selecciones múltiples, falso/verdadero, numéricas). Cualquier tipo de encuesta se puede introducir en el sistema, que permite su procesamiento para el análisis respectivo.

# DIAGRAMA 1. DESPUÉS DE SOLICITUD DE CRÉDITO Y COBRANZA SEGUIMIENTO DE LAS OPERACIONES CREDITICIAS



Fuente: Elaboración propia del autor con información de CIDRE

En cumplimiento a su política de seguimiento sobre los créditos desembolsados, el CIDRE realiza la verificación del destino de las operaciones de vivienda en los préstamos mayores a 10.000 dólares. La innovación permite el registro de la información relativa a la aplicación del crédito, se toman fotografías con las coordenadas georreferenciales sobrepuestas. Esta indicación facilita los sistemas de control de administración de la cartera de préstamos.

## D. ¿POR QUÉ EL PAM ES UNA INNOVACIÓN EN LAS MICROFINANZAS RURALES?

### TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones de canales y de tecnología de información y comunicación, ya que responde a los problemas de los costos de transacción para los clientes y los altos costos de instalación de agencias, largas distancias a recorrer y el difícil acceso para atender a los clientes del campo.

### EL CASO DE LOS PAM

Entre los principales argumentos que fundamentan las razones de los PAM como una innovación en el contexto de las microfinanzas rurales se encuentran:

- ▶ **Efectividad y transparencia de la información obtenida del cliente.** En cuanto al módulo de solicitud de préstamo instalado en las computadoras portátiles, el PAM facilita al oficial de crédito la carga de información creíble en este software, ya que en su visita el funcionario puede verificar y registrar:
  01. El estado patrimonial del potencial prestatario y de sus respectivos documentos legales de respaldo.
  02. La localización y tamaño de su predio agropecuario o de su empresa.
  03. Las capacidades de generación de ingresos de esta unidad económica.
  04. La situación y documentación de compromisos del cliente con otras IMF.
- ▶ **Alcance.** El CIDRE privilegia la atención al campo. En este sentido, considerando las condiciones geográficas y lejanía de los nichos de mercado que busca atender esta IFD, el PAM se ha constituido en un elemento clave.

Esta innovación permite el acceso a servicios financieros de poblaciones rurales remotas donde existe poca o nula presencia física de agencias pertenecientes a las instituciones microfinancieras (IMF). Concretamente, el PAM ha permitido al CIDRE ampliar el radio de acción de sus servicios financieros a 38 municipios situados, en su mayoría, en zonas apartadas de los departamentos de Cochabamba, Oruro, La Paz, Chuquisaca y Santa Cruz.

- ▶ **Reducción en los costos de transacción.** Aunado al beneficio hacia la IFD con la reducción del tiempo requerido para la gestión y aprobación de préstamos (por tanto, el costo), el PAM tiene una incidencia directa en los gastos en que incurre el cliente durante la solicitud de su crédito, especialmente los rurales. Su traslado hacia las oficinas de la entidad es costoso en tiempo y dinero, especialmente si el prestatario vive en una zona rural muy remota, como es el caso de la mayoría de clientes que atien-

de el CIDRE. Con el PAM los prestatarios sólo visitan una vez a la entidad para firmar su contrato de préstamo y recabar el respectivo desembolso. Asimismo, la cobranza in situ de las amortizaciones de estos deudores, que se brinda mediante los PAM, coadyuva a reducir el costo del servicio financiero que les provee el Centro.

## Parte III

# INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LOS PAM

## A. PROCESO DEL DESARROLLO (O EVOLUCIÓN) DE ESTA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

El Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE) estima que esta innovación, desde el momento en que se concibió la idea hasta su implementación, tomó aproximadamente tres años. En este proceso, las principales fases que esta entidad atravesó fueron:

- ▶ **1ra. Fase: Diseño de los PAM.** Se partió de la conceptualización operativa de la innovación, definiendo su alcance y, con base en ello, las necesidades y requerimientos para implementarlos. En función de estos -y apoyados en una consultoría técnica que permitió evaluar las diferentes alternativas que podrían ser aplicadas por el CIDRE para los tres tipos de servicio que se quería dar a los PAM- se estableció el tipo de tecnología a utilizar: se definió tanto el hardware como el software necesarios para esta iniciativa.
- ▶ **2da. Fase: Implementación del sistema informático.** El CIDRE contrató un consultor externo para desarrollar el software de los PAM -al ser un instrumento estratégico para la entidad, la propiedad intelectual de este programa informático pertenece a la IFD-. Paralelamente, se adquirió el hardware, cuyas características fueron definidas en la consultoría realizada durante la primera fase (computadoras e impresoras portátiles), así como las licencias necesarias para el funcionamiento de los PAM.
- ▶ **3da. Fase: Capacitación del personal de campo.** Una vez concluido el desarrollo del software, el mismo consultor capacitó tanto a los oficiales de crédito de todas las agencias del CIDRE, como a los funcionarios del departamento de informática. Ambas capacitaciones fueron realizadas con un enfoque práctico en la utilización de las herramientas incorporadas para efectuar los tres tipos de servicio que brindarían los PAM.
- ▶ **4da. Fase: Prueba e implementación.** El CIDRE realizó pruebas piloto de los PAM en dos agencias de Cochabamba. En función de estas experiencias se efectuaron los ajustes correspondientes, los resultados permitieron a la IFD implementar masivamente la innovación en todas las agencias.

## B. ACTORES QUE INTERVINIERON EN EL PROCESO DE LA INNOVACIÓN

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la Fundación PROFIN contribuyeron de manera clave a través del programa de Mandatos de Intermediación Financiera, en el proceso de desarrollo de los PAM. En el marco de este Programa fue que el CIDRE presentó su iniciativa para profundizar sus servicios financieros. A su vez, el equipo de oficiales de crédito de esta IMF, al que se capacitó intensivamente para que pueda llevar el servicio financiero de la entidad a la puerta de los clientes, tuvo un rol preponderante en la prueba, ajuste y puesta en marcha de esta innovación en todas las agencias del CIDRE.

## C. CAMBIOS AL INTERIOR DEL CIDRE

La implementación de los PAM ha generado un cambio importante en la operación del sistema de atención de las solicitudes de crédito por parte del CIDRE. Como resultado de esta iniciativa, en la actualidad sus oficiales de crédito (OCC) no esperan a los clientes, van por ellos. Sus recorridos, portando los tres dispositivos (su netbook con el sistema de oficiales móviles, el GPS incorporado y una impresora portátil) posibilitan que estos funcionarios aprovechen su tiempo más eficiente y efectivamente: atender a un cliente les toma menos tiempo y cuentan con herramientas más precisas que les permiten registrar, generar y dar información más rápida al prestatario -y acerca de él- respecto al financiamiento solicitado. Este último punto se refiere al hecho de que in situ, y después de procesar la información del cliente en la computadora portátil, el oficial de crédito está en condiciones de indicarle al interesado si su requerimiento financiero podrá o no ser atendido por el CIDRE. En la práctica, aparte del beneficio de acceder al crédito que esta institución logra a favor de los clientes, la institución estima que el tiempo empleado en atender a un potencial prestatario se redujo 40% (de 5 a 3 días). A ello se suma el cambio en los procedimientos de cobranza de las cuotas que efectúan in situ los oficiales de crédito -la entidad readecuó el flujo y las normas procedimentales inherentes a este nuevo servicio que la institución brinda a sus clientes.

Con esta innovación también se reconoce al oficial de crédito del CIDRE (OCC) como un punto de atención adicional que tiene la IFD a disposición de sus clientes, ya que el funcionario opera como una "agencia móvil", en lo que se refiere a la gestión del préstamo, este empleado no sólo tiene toda la información y las herramientas para pre-calificar el crédito, además está habilitado para recoger los pagos correspondientes a las amortizaciones de la deuda. Dicha característica permite que la experiencia para el cliente sea similar a la que tiene cuando entra a una agencia de la IFD. En la práctica, al constituirse los oficiales de crédito en Puntos de Atención Móviles (PAM) de la entidad, y sin necesidad de haber ampliado su estructura organizativa -en cuanto a establecer nuevas oficinas- en las zonas donde alcanzan a llegar estos funcionarios, el CIDRE pudo, efectivamente, ampliar el radio de cobertura de sus diferentes agencias en un promedio de 30%, en términos de cartera y zonas geográficas.

Como era de esperarse, la implementación de los PAM alteró las funciones y responsabilidades de los oficiales de crédito. Mientras el levantamiento sistemático de información por parte de este personal demandó un incremento de funciones, la abreviación de procedimientos que se generaba con esta tecnología creó una fuerza que contrarrestó dicho malestar, permitiendo una rápida aceptación de la innovación por parte de estos funcionarios.

También es importante mencionar que para algunos de los OCC, inicialmente les fue difícil empoderarse de los dispositivos electrónicos (netbook, GPS e impresora), ya que estaban acostumbrados al uso

de herramientas manuales. El Centro les brindó capacitaciones intensivas e instructivos precisos, de tal forma que todos los técnicos pudieran incorporar en su rutina diaria el uso de estos dispositivos tecnológicos de forma efectiva.

Finalmente, la asignación de las nuevas funciones para operar los PAM generó cierto temor en los oficiales de crédito, dado que la implementación de esta tecnología implicaba:

01. Tener bajo su custodia y responsabilidad el cuidado de su netbook, GPS e impresora portátil.
02. Efectuar el cobro de amortizaciones.
03. Traslado del dinero recaudado a la agencia respectiva del CIDRE.

Dichos aspectos fueron superados, ya que la IFD contrató un servicio de seguro contra todo riesgo para estos equipos, así como otra cobertura para el manejo del dinero que proviene de las cobranzas que efectúan a los clientes que amortizan sus créditos.

## Parte IV

# RESULTADOS DERIVADOS DE LA INNOVACIÓN

## A. RESULTADOS

De concepto innovador, los PAM se han incorporado a la operación diaria del CIDRE. Como resultado de las eficiencias que proporcionan, el tiempo promedio de aprobación de una solicitud de crédito rural se redujo a tres días, anteriormente tardaba cinco. En la actualidad, cada oficial de crédito atiende un promedio de 130 operaciones crediticias por año, el incremento fue de 46.

## B. BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

### SERVICIO A DOMICILIO

Los PAM se tornan prácticamente en servicio a domicilio. El cliente del Centro de Investigación no precisa visitar la agencia de la IFD para solicitar crédito o pagar su cuota, situación que le permite ahorrar tiempo y dinero, así como concentrar su atención al manejo de su empresa/finca.

### CLIENTE CONFIABLE

En el lapso que dura la visita del oficial de crédito, el solicitante tiene la ventaja de mostrar a este funcionario el estado de su patrimonio y la documentación que respalda la propiedad de sus activos, incluso la de sus pasivos. La apertura por parte de un cliente nuevo al oficial de crédito -en cuanto a la presentación y verificación de su patrimonio, activos y pasivos-, no sólo beneficia la agilización del trámite de su solicitud de préstamo, también es una ocasión clave para ganarse la confianza del funcionario (y de la IFD), ventaja que facilitará una relación continua entre el cliente y la entidad.

### CONOCIMIENTO IPSO FACTO DEL RESULTADO DE SU SOLICITUD CREDITICIA

Durante su visita al interesado, el oficial de crédito procesa la información económica y financiera de su unidad económica y -en función de ello- le hace conocer en esa misma ocasión:

01. Su grado de endeudamiento.
02. El estado de su capacidad de pago.
03. La alternativa más ideal para que se le conceda el crédito, si este fuera viable (montos, plazo, periodicidad de las amortizaciones, tasa de interés).

El cliente tiene la opción de buscar a otra IMF en caso de que los resultados que le da a conocer el funcionario del CIDRE no le convengan.

## C. BENEFICIOS PARA EL CIDRE

### EFICIENCIA

Esta innovación agiliza el proceso de solicitudes de crédito. Los oficiales de crédito ya no duplican tareas relacionadas con el levantamiento de información de los posibles clientes. Antes, los OCC recababan la información del cliente de forma manual en un formulario. Cuando volvían a la agencia transcribían los datos a su computadora, vaciando los cuantitativos en una hoja de datos. Durante el proceso siempre existía la posibilidad de que se perdiera o dudara de alguna información relevante, situación que obligaba al oficial de crédito a recabar nuevamente los datos faltantes con el cliente. En promedio, un trámite de solicitud de crédito -desde la recepción hasta la aprobación- duraba cinco días. Con esta innovación, el CIDRE realiza, precisa y aprueba las solicitudes crediticias en un promedio de tres días.

### INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL OFICIAL DE CRÉDITO

Los oficiales de crédito tienen mayor disponibilidad de tiempo para ampliar su cartera de clientes, la innovación les ha permitido reducir el lapso que dedican a atender una operación (con esta tecnología se elimina la duplicidad de tareas y se agilizan los procesos de levantamiento y procesamiento de información). Antes de la puesta en marcha de los PAM, cada oficial de crédito del CIDRE atendía, en promedio, 84 operaciones crediticias por año. A la fecha, anualmente, atienden 130.

### GENERACIÓN DE DATOS DE INTELIGENCIA

En el marco de los PAM, el CIDRE ha desarrollado e implementado recientemente un procedimiento de evaluaciones crediticias basado en estructuras de costos. Esto permite al oficial de crédito disponer de información como datos sobre productividad y precios de diferentes productos, entre otros, estos datos les son muy útiles al momento de evaluar las solicitudes de crédito. Por otro lado, dado que la innovación posibilita al CIDRE el registro de encuestas a clientes y no clientes de la entidad en aquellas regiones visitadas por sus OCC, esta IFD genera información clave que guía sus intervenciones en dichas plazas (cuentan con información sobre la competencia en las áreas de cobertura de sus agencias).

### MAYOR ALCANCE

Gracias a la innovación, y a la gestión que el CIDRE realizó para contar con mayor disponibilidad de recursos, ha sido posible para la institución enfrentar un aumento sustancial de clientes -aunado al manejo sano de su correspondiente crecimiento en el portafolio crediticio (mora a 30 días menor a 2,2%) - con lo que también ha logrado una expansión regional rural significativa.

## EFICACIA

Las encuestas a prestatarios sobre el impacto del crédito que efectúan los OCC con esta tecnología, permiten al CIDRE recabar datos de las intervenciones y, con ello, mejorar su oferta de servicios en pos de cumplir su misión y objetivos. Las encuestas sobre impacto permiten afinar las intervenciones del CIDRE.

## CONTROL

La incorporación del GPS en los equipos portátiles permite registrar las coordenadas georreferenciales al mismo tiempo que el OCC levanta la información de la evaluación o del seguimiento del crédito, sin que pueda ser objeto de manipulación; de ésta manera los oficiales se aseguran de haber recabado efectivamente la información del lugar donde el cliente realiza sus actividades. Ello minimiza la posible ocurrencia de eventuales clientes "fantasmas", además de no ser necesario realizar visitas sin la presencia del oficial original.

## Parte V

# LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PAM

## A. DESAFÍOS PARA IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN

01. Lograr que sus oficiales de crédito superaran el temor de asumir la responsabilidad del manejo de dinero efectivo que recolectaban de las amortizaciones cobradas a los prestatarios y del cuidado del equipo informático que la IFD les cedió para operar los PAM, fue el principal reto que encaró el CIDRE al interior de la entidad.
02. La poca disposición de estos funcionarios para incrementar su rango de funciones, resultante del uso/aplicación de los módulos informáticos en el marco de esta innovación para los tres servicios que el CIDRE puede dar a esta tecnología: levantamiento sistemático de información para solicitud de crédito, cobranza de cuotas y encuestas; también resultó ser un desafío interno.

## B. FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- ▶ El conocimiento claro respecto a la tecnología en sí, a la gama de servicios que quería generar de esta innovación y del equipamiento que debía requerir para dicha finalidad, contribuyó a implementar los PAM, el CIDRE:
  01. Estaba convencido de implementar el concepto de hand-held technology para ampliar el alcance de su oferta y facilitar la gestión de créditos.
  02. Decidido a aumentar el espectro de tareas que se podían realizar con esta iniciativa (su utilidad).
  03. Tenía claridad sobre las características del sistema a adquirir para implementar efectivamente los PAM.
- ▶ La eficiencia que brinda esta innovación a la tarea de los oficiales de crédito, en cuanto a la disminución de procedimientos y mayor productividad, dio margen a una rápida aceptación de los PAM.
- ▶ La comodidad de la atención que el CIDRE puede brindar a los clientes con la tecnología, fue otro factor señalado por la entidad que facilitó el éxito de la tecnología. Este fue un ingrediente que no sólo permitió una aceptación inmediata por parte de los prestatarios, también le permite distinguirse del resto de las IMF que operan en sus nichos de mercado.
- ▶ El grado de competitividad del mercado microfinanciero de Bolivia, según el Centro, es una de las condiciones externas contextuales para que la innovación fuera implementada. El nivel de desarrollo

de este sector es un detonante para que las IMF bolivianas estén siempre en pos de innovar, buscando alcanzar una mejor posición respecto a las demás instituciones. Para esta IFD, los PAM le han permitido llevar su servicio a la puerta del cliente y realizar de manera más ágil su trabajo. Situación apreciada por el cliente.

- ▶ El sistema regulatorio financiero boliviano es favorable para este tipo de innovaciones, de acuerdo con el CIDRE.

# CONCLUSIONES

Los servicios financieros rurales en Bolivia enfrentan altos costos operativos derivados principalmente de la dificultad de las telecomunicaciones y vías de acceso en regiones remotas del país; barreras que limitan y desincentivan la expansión de la oferta de financiamiento. Para enfrentar este reto, el CIDRE -que privilegia la atención al campo- diseñó e implementa exitosamente una tecnología denominada PAM.

Con esta innovación, es incuestionable el hecho de que el CIDRE facilitó y agilizó el proceso de aprobación de créditos, cualidades que generan significativos ahorros en costo y tiempo tanto a la entidad como a sus clientes, de esta forma mejorado claramente el acceso de poblaciones rurales lejanas al servicio financiero que esta institución otorga.

Más allá de la simplificación, el recorte y el abaratamiento del proceso ex-ante crediticio, los PAM también han permitido al CIDRE capturar otros beneficios igualmente importantes. Por ejemplo, mediante esta innovación, la entidad no sólo aprovecha la facilidad en el proceso de cobranza de las cuotas de amortización de los prestatarios rurales, también genera información in situ, datos que le sirven para estudios de mercado y otras encuestas; dichos insumos le son muy útiles para fines estratégicos.

La aplicación de los PAM es masiva a nivel de los oficiales de crédito del CIDRE -con lo cual se logró su institucionalización en la entidad- debido a:

01. La relativamente fácil incorporación de esta herramienta en las operaciones cotidianas del CIDRE.
02. El razonable monto de inversión requerido para su conceptualización, desarrollo de software, adquisición de hardware y adiestramiento del personal.
03. La destacable versatilidad de esta innovación para los usos prácticos y estratégicos que se le da (y su efecto en eficiencia).
04. Los beneficios para los clientes.

Todo ello ha contribuido en la rápida expansión de los servicios rurales del CIDRE, especialmente a nichos rurales muy alejados/remotos. No cabe duda que esta experiencia hace que la tecnología concite el interés de otras IMF más allá de Bolivia, por lo que se espera que los PAM se tornen altamente replicables en el resto del mundo.

Entre las recomendaciones que el CIDRE sugiere a otras entidades microfinancieras para replicar iniciativas como los PAM figuran las siguientes:

01. **Capacitación al personal.** Es importante que la actualización en la capacitación de los funcionarios de la institución, en lo referido al PAM, se realice frecuentemente. En esta dinámica, es fundamental que la IMF se asegure de que su personal no tenga renuencia a la utilización de la nueva tecnología.
02. **Desarrollo de un software idóneo.** Para el CIDRE fue muy importante que los programas informáticos diseñados le permitieran sincronizar automáticamente los datos recolectados con el sistema

de cartera de la entidad. Al respecto, la institución destaca que, si bien esta tecnología funciona fuera de línea, el momento en que el oficial de crédito retorna a su agencia, esta se acopla fácilmente con el sistema informático de la cartera del CIDRE.

03. **Gestión oportuna de fondos para cartera.** El CIDRE tenía ya gestionado un fondeo de cartera, ventaja que fue un elemento complementario a los PAM, ya que se cumplió con el aumento en la demanda de créditos.

## ANEXOS

### ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Marco Rocha / Director de Servicios Financieros, CIDRE.

Ing. Julio Alem Rojo / Miembro del Directorio, CIDRE.

## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ [mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

📘 [www.facebook.com/fominbid](https://www.facebook.com/fominbid)

🐦 [www.twitter.com/fominbid](https://www.twitter.com/fominbid)

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID