INNOVACION TECNOLOGICA EN FINANZAS RURALES: FINANCIERA CALPIA DE EL SALVADOR

Sergio Navajas
and
Claudio González- Vega

Agosto, 1999

Programa de Investigación BASIS en Centro América

navajas.1@osu.edu
Programa de Finanzas Rurales
Department of Agricultural, Environmental, and Development Economics
The Ohio State University
2120 Fyffe Road
Columbus, Ohio 43210-1099

Tabla de Contenido

1. Introducción 1
2. Los Datos 2
   2.1 Las Entrevistas con los Oficiales de Crédito 2
      2.1.1 Diseño de la Guía 3
      2.1.2 Implementación y Logros 4
3. La Tecnología de Crédito de Calpiá 5
   3.1 Los Oficiales de Crédito: La Base Humana de Prestar 6
      3.1.1 El Proceso de Contratación 6
      3.1.2 El Perfil de un Oficial de Crédito 7
         3.1.2.1 Los Oficiales de Crédito Rurales 7
         3.1.2.2 Los Oficiales de Crédito Urbanos 8
   3.2 La Primera Impresión: El Proceso de Selección y de Emision de Señales 8
      3.2.1 Evaluar, Evaluar, Evaluar 10
         3.2.1.1 Primera Actividad: Información de los Clientes 11
         3.2.1.2Segunda Actvidad: Información de otras Fuentes 12
         3.2.1.2 Tercera Actividad: La Visita al Cliente 13
      3.2.2 El Formulario de Evaluación: La Síntesis de Hallazgos y Recomendaciones 14
         3.2.2.1Información acerca del Hogar y del Negocio 14
         3.2.2.2Estados Financieros Históricos y Proyectados 14
         3.2.2.3Referencias 15
         3.2.2.4Garantías 15
      3.2.3 Aprobación y Desembolso 17
   3.3 Seguimiento en Calpiá: Supervisando Capacidad de pago, no Producción 18
      3.3.1 Seguimiento Preventivo 19
      3.3.2 Seguimiento Correctivo 20
   3.4 Ajustes para Clientes Antiguos 21
      3.4.1 Una Nota Acerca de la Desviación de Fondos 22
   3.5 El Cumplimiento de Contratos: Cuando Ocurre y Cómo Ocurre 22
   3.5 Coordinación de Actividades Crediticias 24
      3.6.1 Una Semana en la Vida de un Oficial de Crédito 24
   3.7 La Productividad de los Oficiales de Crédito: Algunos Indicadores 25
   3.7 Incetivos Monetarios: La Clave para el Buen Desempeño 26
4. Conclusiones 30
Anexo 34

Innovación Tecnológica en Finanzas Rurales:
Financiera Calpiá de El Salvador

por

Sergio Navajas
y
Claudio González-Vega*

1. Introducción

La prestación de servicios de crédito en el área rural no es fácil. Los obstáculos que hay que superar son múltiples y de distinta naturaleza. Hay obstáculos físicos (falta de infraestructura caminera), desajustes entre el momento de generación de ingresos y egresos, una mayor vulnerblidad ante eventos exógenos (por ejemplo, El Niño o una caída súbita del precio del café) hasta la falta de historias de crédito bien documentadas. En consecuencia, en América Latina no es fácil encontrar organizaciones financieras fomales que ofrezcan sus servicios en el área rural (González-Vega, 1999).

En el área urbana la situación es distinta ya que en la actualidad es común encontrar microempresarios con una creciente oferta de servicios financieros. Gran parte de esta oferta ha surgido como consecuencia del desarrollo de las microfinanzas. El área rural queda todavía como la última frontera por conquistar.

Por esta razón, es importante entender como se desenvuelven las pocas organizaciones de microfinanzas que han logrado alcanzar exitosamente el área rural. Es importante conocer como estas organizaciones han alcanzado dicho éxito y si dichos resultados pueden ser repetidos en otros lugares (con diferentes sistemas regulatorios, con distantas clases de cultivos o con distinta densidad poblacional). En otras palabras, es valioso entender que tecnologías de créditos han sido utilizadas por estas organizaciones y el entorno en el cuál se desenvuelven.

Un prestamista rural exitoso es, sin duda, Financiera Calpiá de El Salvador. Esta organización de microfinanzas (OMF) es una de las organizaciones líderes en este campo en América Latina. Sus logros en términos de alcance y sostenibilidad son impresionantes. El estudio de su "modus operandi" se constituye en una valiosa contribución para el entendimiento de las microfinanzas. Este documento describe la tecnología crediticia de Calpiá, enfatizando el análisis

---

- Sergio Navajas es Investigador Senior y Claudio González-Vega es director de Programa de Finanzas Rurales del Departmento de Economía Agrícola, Ambiental y Desarrollo en The Ohio State University. Este trabajo de investigación fue realizado como parte de la agenda de investigación del Programa BASIS en Centro América con financiamiento de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID). El autor desea expresar su agradecimiento al personal de Calpiá y FUSADES por el apoyo prestado durante la investigación de campo. Así mismo, los autores el autor agradecen a Juan Buchenau (Frontier Finance), Aristóteles Esperanza (Financiera Calpiá), Hans Dellien (Women's World Banking), Carlos Camacho (Finca-Ecuador) y Rodrigo Quiróz (Academia de Centroamérica) por sus comentarios y sugerencias. Las opiniones expresadas en este documento son propias del autor y no reflejan necesariamente la opinión de las organizaciones auspiciadoras.

detallado de la forma en la cuál Calpiá ha resuelto los problemas típicos que enfrenta un prestamista rural.

Además de esta introducción, este documento está organizado en tres partes. La primera parte describe la metodología utilizada para recolectar información. La segunda parte es una descripción detallada de la tecnología crediticia de Calpiá. Dicha descripción incluye una comparación con la tecnología utilizada en el área urbana. Se analiza con detalle cada paso en la prestación de este servicio. La tercera parte sintetiza lecciones, presenta conclusiones, y explora los problemas que quedan por resolver.

Para describir adecuadamente la tecnología crediticia de cualquier OMF se requiere de información detallada acerca de procedimientos, actitudes y prácticas en la organzación. Entonces, la información relevante no se encuentra en una descripción de resultados (tasas de mora o número de clientes), manuales de la organización o en sus memorias anuales. La información necesaria está presente en el quehacer cotidiano de sus oficiales de crédito, gerentes y clientes. Los manuales, por ejemplo, solamente consideran un número limitado de situaciones ya que sería imposible predecir la amplia gama de problemas que surjen a diario. Es por eso que este documento utliza como fuente primaria de información entrevistas extensas a los oficales de crédito. Se complementa esta información con el uso de los manuales de la organización.

2. Los Datos

La información que se utiliza en este documento es parte de la agenda de investigación de BASIS CRSP en El Salvador (Gonzalez-Vega, 1998). Este proyecto está siendo implementado por el Programa de Finanzas Rurales de The Ohio State University y el Departamento de Estudios Económicos y Sociales de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

Los fuentes principales de información para este documento fueron: entrevistas detalladas a los oficiales de crédito y gerentes (que es lo hacen?), información acerca de los servicios financieros que Calpia presta (que se produce?) y manuales (cuáles son las reglas y las reglas para hacer reglas).

2.1 Las Entrevistas con los Oficiales de Crédito

El pedazo de información más importante necesaria para entender la tecnología creditcia de Calpiá fueron las entrevistas a los oficiales de crédito. Para tal propósito se preparó una guía. La guía consisitiá en una serie de preguntas y recodatorios para el entrevistador (véase Anexo). Dado que el objetivo principal de este ejercicio fue descubrir procedimentos y técnicas no conocidas se diseñó la guía con un gran número de preguntas abiertas. Los entrevistadores tenían entonces, la libertad de preguntar con mayor detalle acerca de lo que les pareciera más interesante o novedoso. La guía sirvió solamente para mantener la charla dentro de un marco de referencia común.

2.1.1 Diseño de la Guía

Seguidamente se presenta un resumen del tipo de información que se obtuvo durante las entrevistas. Dada la cantidad de preguntase se ilustra solamente los puntos más importantes de cada sección de la guía.

- **Datos Demográficos y otras Características**

Se recolectó información acerca de variables (tales como edad, estado civil, historia laboral) que sirvieran para construir el perfil de los oficiales de crédito. También se incluyeron preguntas acerca del proceso de selección, retención y salida de los oficiales de crédito urbanos y rurales de la organización, si el perfil ha cambiado a través del tiempo, y que tipo de formación formal o informal es necesaria.

- **Actitudes**

Esta parte de la guía explora las actitudes de los oficiales de crédito frente a sus clientes y la organización. Hay una correspondecia entre la misión de la OMF y la práctica diaria de los oficiales de crédito? Es esto necesario para el éxito de una OMF rural?

- **Productividad**

Esta sección incluye indicadores de productividad tales como tamaño, calidad y evolución de la cartera de cada oficial de crédito, así como las razones por las cuáles se dan estos cambios.

- **Incentivos**

El tema tratado aquí es incentivos (monetarios y no monetarios). El entender la estructura de incentivos es crucial para entender el éxito de una OMF. Se puso énfasis en el papel que juegan las bonificaciones en el comportamiento de distintas clases de oficiales de crédito (urbanos frente a rurales y nuevos frente a antiguos).

- **Tecnología de Crédito Primera Parte: Conociendo a los Nuevos Clientes**

Esta sección se diseñó con el objeto de explorar, con detalle, el proceso de selección de clientes nuevos. El proceso se describe desde el primer contacto entre prestamista y prestatario hasta el desembolso mismo de los fondos. El proceso de prestar incluye un serie de pasos incluyendo formas distintas de descubrir la capacidad y voluntad de pago de los prestamistas. Estas actividades incluyen visitas al hogar, referencias de vecinos u otros organizaciones financieras. Esta actividad representa el filtro más importante para nuevos prestatarios. Ambos, prestamistas y prestatarios sientan las bases para establecer una relación de calidad y de largo plazo. Los prestatarios potenciales tratan de mostrar que son confiables a través de la emisión de varias señales: ofrecen garantías, documentan sus ingresos, y ofrecen referencias. Los oficiales de crédito evalúan estos indicadores y preparan una recomendación. Esta serie de preguntas exploran la manera en la cuál los oficiales de crédito determinan los términos y condiciones de los préstamos, el papel que juegan los comités de crédito y las responsabilidades que tienen los oficiales de crédito hasta el mismo desembolso.

- **Tecnología de Crédito Segunda Parte: Clientes Antiguos**

Un cliente antiguo requiere un tratatamiento distinto al que se le da a un cliente nuevo. El prestamista ya tiene cierto acervo de información cuando el cliente se presenta en las oficinas de Calpiá. Esta sección explora como la información adicional mejora la selección de clientes, que mecanismos ha creado Calpiá para usar mejor dicho acervo de información, y como los términos y condiciones de los préstamos mejoran cuando la relación envejece.

- **Tecnología de Crédito Tercera Parte: Estructura de Costos**

Se diseñó esta sección con el objeto de enriquecer el análisis de estados financieros mediante la inclusión de items que tradicionalmente no se incluyen en este tipo de análisis. Un ejemplo claro es que los oficiales de crédito están dispuestos a pasar gran parte del día trabajando (más allá de ocho horas diarias). Esta observación es importante ya que es posible que emular Calpiá en otros entornos (con tasas de desempleo bajas) no sea factible. La inclusión de las horas trabajadas (dentro y fuera de la oficina) ofrece una visión mas completa de cuantas horas/hombre son necesarias para usar este tipo de tecnología. El aporte de estas últimas tres secciones es que que nos permite ir más allá de los hechos estilizados sobre tecnologías de crédito y nos permite conocer con más detalle lo que realmente ocurre en Calpiá.

2.1.2 Implementación y Logros

En Agosto de 1998, Calpiá tenía una red de 10 agencias y una oficina administrativa dispersas en todo El Salvador (tanto en áreas rurales como urbanas) con un total de 68 oficiales de crédito. De este total, 15 oficiales de crédito eran considerados rurales y el resto urbanos.

Con una población total de 15 oficiales rurales era factible entrevistar a todos los oficiales de crédito rurales. Por lo tanto, los valores presentados en este documento representan el valor de cada uno de los parámetros y no estimadores de los parámetros (lo que sucederia con una muestra). Con todo, el análisis es principalmente cualatitativo más que un conteo preciso de tiempos y cantidades.

Para poder comparar su comportamiento con los oficiales urbanos se sacó una muestra de ocho oficiales de crédito (de un total de 53). La idea era entrevistar por lo menos un oficial de crédito urbano en cada sucursal de Calpiá[1].

[1] Cuatro encuestadores particparon en este ejercicio: Sergio Navajas y Claudio González-Vega de The Ohio State University, Anabella de Palomo de FUSADES, y Rafael Pleitéz de la Universidada Centroamerciana "José Simeón Cañas".

Table 1: Branches and Loan Officers					
Branches	**Number of Loan Officers**	**Number of Rural Loan**	**Loan Officers Interviewed**		**Total Loan Officers**
			Rural	**Urban**	
Soyapango	4	0	0	1	**1**
Nueva San Salvador	11	5	5	1	**6**
San Miguel	5	0	0	0	**0**
Centro	11	0	0	1	**1**
Sonsonate	13	5	5	0	**5**
Apopa	5	2	2	1	**3**
Santa Ana	8	1	1	1	**2**
Usulután	6	2	2	1	**3**
Mejicanos	3	0	0	1	**1**
Cojutepeque	2	0	0	1	**1**
TOTAL	**68**	**15**	**15**	**8**	**23**

3. La Tecnología de Crédito de Calpiá

Una tecnología de crédito "considera todo el rango de actividades que deben llevar a cabo una organización crediticia y que tienen que ver con la selección de prestatarios, la determinación del tamaño de préstamo y plazos, así como la forma en la cuál se respaldan estas operaciones, como se monitorean y como se recuperan" (Schmidt and Zeitinger, 1996). Una tecnología de crédito se utiliza para resolver los probelmas típicos de informació, incentivos y cumplimiento de contratos que surjen en toda transaciión crediticia. Un prestamista existoso logra evitar o al menos minimizar los costos asociados con estos problemas (Navajas, 1999)

La descripción completa de una technología de crédito debe también tomar en cuenta el comportamiento de los clientes (Schreiner *et al.*, 1998). Las reacciones de los clientes a procedimientos y políticas de la OMF determinan su éxito y por lo tanto deben tomarse en cuenta.

A continuación, se describen los elementos que en conjunto constituyen la tecnología de crédito de Calpiá. Ninguno de estos elementos es independiente del otro, y por lo tanto deben ser vistos como piezas de un sistema integral.

3.1 Los Oficiales de Crédito: La Base Humana de Prestar

3.1.1 El Proceso de Contratación

Calpiá está consciente de la importancia que tienen los oficiales de crédito en el andar de la organización. Los oficiales de crédito que tienen, en promedio 30 años, han pasado un proceso largo y riguroso de selección antes de entrar a Calpiá. Este proceso, que comienza cuando Calpiá pone un aviso en el periódico hasta el momento en el cuál el oficial de crédito maneja su propia cartera llega a durar hasta cuatro meses.

El proceso de selección comienza con un aviso en el periódico en busca de profesionales recién graduados o estudiantes universitarios que están por graduarse. El tipo de formación que es aceptable va desde Administración de Empresas hasta Agricultura (en diferentes especialidades). Otros requisitos incluyen: residencia cercana a la sucursal, licencia de conducir, y disponibilidad para trabajar fuera de oficina. Calpiá también enfatiza que la experiencia bancaria o en actividades relacionadas con crédito no es necesaria. Desde el principio Calpiá busca gente que tenga relaciones ya establecidas en la comunidad de influencia de sus suscursales.

La respuesta a estos avisos es masiva. Por ejemplo, en la última convocatoria (a principios de 1998), cerca de 700 personas respondieron. De este total, Calpiá retuvo a cerca de 30 personas. Calpiá usa distintos filtros para quedarse con los mejorse prospectos.

El camino de ingreso típico a la organización es como sigue. El candidato manda su curriculum vitae a Calpiá. Después de aproximadamente un mes, un número selecto de personas son llamadas para una entrevista y toman un exámen escrito. Ya que la formación de los candidatos es diversa, el exámen se orienta en el nivel de creatividad de los candidatos. En el siguiente mes, los exámenes son evaluados y los que lo aprueban (50 por ciento la última vez) son llamados para tomar un exámen de campo.

El objetivo del exámen de campo es doble: verificar la capacidad deinteracción de los candidatos con deudores (fuera de la oficina) y su capacidad de comunicación con sus compañeros y superiores (en la oficina). Primero, se suministra al candidato de la dirección de un deudor potencial. El primer reto consiste en ubicar a este deudor. Este deudor puede estar domiciliado en cualquier región del país. Una vez que el deudor potencial es localizado, el candidato debe obtener la información que, en su criterio, es necesaria para evaluar su capacidad y voluntad de pago. Posteriormente, la información se presenta a un comité formado por otros candidatos a oficial y gerentes de Calpiá. Adicionalmente, en esta etapa se incluye un juego de roles. Uno de los ejercicios es que el gerente de crédito actue como deudor moroso. En todo este proceso se evalúa la creatividad y habilidad del candidato para transmitir información.

A los candidatos que pasan los dos exámenes (el escrito y el de campo) se les ofrece un puesto en Calpiá. Esto generalmente sucede un mes después de completado el exámen de campo. Una vez que la oferta es aceptada, el oficial de crédito nuevo pasar los siguientes dos meses en entrenamiento. Dicho entrenamiento es un proceso que tiene dos partes. La primera parte es un

curso de dos semanas donde se enseña análisis financiero, las políticas de la organización, y la forma en cuál se evaluar capacidad y voluntad de pago de clientes nuevos y clientes antiguos.

A los candidatos elegidos se les pide firmar un pagaré que los compromente a quedarse en la organización por un lapso de por lo menos dos años. De lo contrario, deben cubrir los gastos de entrenamiento. Es común que la primera labor que se les asigna a los oficiales de crédito es levantar información para realizar estudios de mercado en las nuevas áreas de expansión de Calpiá.

3.1.2 El Perfil de un Oficial de Crédito

La información que se presenta a continuación acerca de los oficiales de crédito rurales es relativamente completa, ya que todos ellos fueron entrevistados. La información que se obtuvo de los oficiales de crédito urbanos tiene todas las particularidades de una muestra.

3.1.2.1 Los Oficiales de Crédito Rurales

El oficial de crédito rural típico vive en las cercanías de la sucursal que atiende. Usualmente tiene o está por obtener un título profesional en ciencias de la Agricultura de la Escuela Nacional de Agricultura (ENA). Inclsuo, algunos han estudiado en el extranjero. Esta formación académica permite a los oficiales de crédito estar familiarizados con el entorno rural, además de tener conocimientos básicos de contabilidad, computación y análisis financiero. Sin embargo, el tipo de formación recibida en las universidades no les permite evaluar rápidamente cuan eficiente es una granja o cuál es el rendimiento promedio de una parcela de maíz en una zona determinada. Entonces, la parte más importante del entrenamiento que imparte Calpiá sucede es la etapa de “oficial sombra” o cuando el oficial de crédito nuevo acompaña a uno antiguo sin tener cartera asignada todavía. Este etapa es de varios meses y se la considera la más importante.

El alto nivel de educación formal (3 a 6 años) permite a Calpiá capacitar a los nuevos oficiales de crédito rápidamente. En otros entornos, donde la escacez de profesionales podría incrementar gastos en salarios, la OMF tendría que gastar más recursos en personal.

Si bien los oficiales de crédito rurales suelen tener una formación académica parecida difieren en cuanto a experiencia laboral. El grupo más importante (alrededor del 30 por ciento del total de oficiales de crédito rurales) viene del Banco de Fomento Agropercuario (BFA). También pertenecen a la primera generación de oficiales de crédito rurales. El resto de ellos tiene alguna experiencia en ONGs financieras (Fecoagro, Plan Internacional) o han trabajado en labores agrícolas (beneficios de café, fincas). La tendencia actual es de contratar personal sin experiencia crediticia.

Cuando Calpiá inició operaciones en el área rural estaba en los inicios de un proceso de aprendizaje y adaptación de su tecnología urbana, por lo tanto el contratar personal de otras organizaciones financieras rurales le permitió beneficiarse de su conocimiento de la zona y experiencia. Una vez que la tecnología se desarrolló y se mejoró el conocimiento de las zona, la información adicional que traían los ex-oficiales rurales ya no era crucial. Se observó también que

el entrenar a gente sin experiencia era más efectivo que tratar de cambiar viejos hábitos. Sin embargo, este cambio de enfoque solo es posible después que se ha desarrollado una tecnología adecuada.

Como se describe en la sección 3.1.1, los oficiales de crédito rurales tienen solamente un día adicional de capacitación que sus contrapartes urbanos. Esto no significa que el crédito rural requiere de las mismas destrezas que el crédito urbano sino que el tipo de destrezas necesarias no se las puede transmitir en un par de días adicionales. Es por eso que Calpiá tiende a contratar cada vez más personal con formación académica y laboral agrícola, en vez de contratar oficiales de crédito de otras organizaciones crediticias.

3.1.2.2 Los Oficiales de Crédito Urbanos

Los oficiales de crédito que trabajan en el área urbana tienen también, en promedio 30 años de edad. Contrastan, sin embargo con los oficiales rurales, en cuanto a su formación educativa y experiencia laboral. Los oficiales de crédito urbanos tienen, en su mayoría, estudios en administración de empresas, economía o contabilidad, pero también es posible encontrar oficiales de crédito con estudios secundarios solamente. Para los oficiales de crédito urbanos, el tipo de formación educativa no parece ser tan importante como lo es en el área rural. Los oficiales de crédito urbanos también tienen experiencia laboral diversa. Es posible encontrar desde profesores de colegios a asistentes admisnistrativos a microempresarios. Unos pocos tienen experiencia previa en ONGs crediticias.

En pocas palabras la formación, tanto académica como laboral, de los oficiales de crédito urbanos es bastante heterogénea. Esta heterogeneidad tiene varias implicaciones. Para comenzar, parece que la tecnología de crédito urbana puede ser aprendida y utilizada eficientemente por personas con distinta formación. Esto tiene un fuerte impacto en la estructura de costos y la capacidad de la OMF para enfrentar cambios en el mercado laboral. Es así que si, por ejemplo, hay un boom de en el area rural en el Salvador, en algun momento la escacez de profesionales en ciencias agrícolas elevaría los costos de personal. En cambio, si sucede lo mismo en el área urbana las OMFs tendrían una gama mas amplia de profesionales de donde elegir.

3.2 La Primera Impresión: El Proceso de Selección y de Emision de Señales

El primer grupo de acciones y procedimientos en una OMF se relacionan con el proceso de selección (*screening*) y de emision de señales (*signaling*). En el proceso de selección, la organización evalúa la capacidad y voluntad de pago de los clientes potenciales. El objetivo principal es el de ser capaz de descubrir el nivel de riesgo de cada cliente y ofrecer un contrato de préstamo acorde.

El primer contacto es sumamente importante, ya que tanto prestamista como prestatario emiten señales acerca de sus intenciones. La forma en la cuál se diseñan e interpretan estas señales influye en el posterior comportamiento de prestamista y prestatario. Esta seccion describe este proceso en Calpiá.

Una característica común a los nuevos clientes de Calpiá es que ya tuvieron alguna experiencia con alguna organización financiera. Los oficiales de crédito rurales reportan que algunos de sus clientes ya tenían experiencia crediticia con alguna organización financiera formal (un banco, una cooperativa o una ONG). En el área rural, la proporción de clientes con experiencia creditica va del 10 al 60 por ciento del total de clientes. El principal prestamista es el BFA, seguido por las Cajas de Crédito y ONGs. En el área urbana, la proporción de clientes con alguna expericia crediticia va del 50 al 100 por ciento.

El primer contacto con el cliente puede ocurrir de tres maneras:

Primero, el cliente potencial llega a las oficinas de Calpiá en busca de información. Lo más común es que haya enterado de la existencia de Calpia y de la calidad de sus servicios a través de un cliente actual de la organización.

Segundo, un cliente actual recomienda al oficial de crédito visitar un amigo o un conocido, que podría estar interesado en los servicios de Calpiá.

Tercero, es común que los oficiales de crédito tengan un lugar determinado (punto de encuentro) en la región que les toca atender. Este punto de encuentro sirve para realizar reuniones con sus clientes y también es una buena oportunidad para que las personas interesadas se acerquen a hablar con el oficial de crédito.

Cuando el contacto inicial sucede fuera de la oficina, se les informa a los solicitantes que visiten las oficinas de Calpiá. Este grupo de personas se junta con aquellos que fueron directamente a las oficinas de Calpiá. Cuando la demanda es alta, esta charla se organiza en grupos de 20 a 30 personas. En tiempos de baja demanda, los clientes potenciales pueden hablar con el oficial de crédito en privado. En ambos casos, el mensaje es parecido. En las nuevas sucursales y cuando Calpiá es todavía desconcida en la región, la charla se organiza en la sede de alguna cooperativa o cualquier otro tipo de asociación local. A pesar de su importancia, parece ser que la charla no juega el mismo papel central que juega en algunas OMFs bolvianas (González Vega *et al.*, 1997).

Calpiá organiza esta primera charla con varios propósitos:

Primero, la charla sirve para ofrecer sus productos. La charla enfatiza la amplia gama de servicios ofrecidos por la organización, y en especial la agilidad del proceso. Los beneficios de la relación el largo plazo (permanencia) así como la capacidad de Calpiá para ofrecer préstamos individualizados (fexibilidad) créditos de ofrecer atambién se puntualizan. Los oficiales de crédito quieren diferenciar Calpiá de otras organizaciones que se caracterizan por su alto nivel de burocracia (el BFA para los clientes rurales, y los bancos comerciales para los clientes urbanos) y del caracter temporal de las ONGs.

Segundo, la charla cambia de rumbo hacia el análisis de las responsabilidades de los clientes y de cuan estricta es Calpiá. Todo cliente debe cumplir con ciertos requisitos. Los clientes deber ser capaces de mostrar que tiene una oportunidad productiva atractiva, que existen

fuentes alternativas de pago existen (garantías y otras fuentes de ingreso), que no son clientes morosos en otras organizaciones y que se puede confiar en ellos. La charla resalta el hecho de que Calpiá es una organización con fines de lucro. Por lo tanto, Calpiá retirará todo bien en garantía que haya sido ofrecida por un un cliente moroso. Como prueba de su seriedad, Calpiá mantiene a la vista los bienes en garantia (TV, máquinas de coser) que se retiraron por morosidad.

Calpiá espera que la charla sirva como un mecanismo de autoselección. Autoselección es el proceso en el cuál los solicitantes que no son buenos sujetos de crédito no solicitan crédito. Cuando un solicitante percibe de antemano que no va pagar y no percibe que sufrirá de ningún castigo (por ejemplo el retiro de bienes en garantia), entonces solicitará crédito. Si por otro lado, el mismo solicitante percibe que el castigo es inminente, entonces los beneficios esperados de ser morosos se reducen.

Un mecanismo de de autoselección eficiente sirve para separar aquellos solicitantes que esperan pagar sus obligaciones financieras de aquellos que no lo piensan hacer. Los deudores son advertidos que, en caso de no pagar, se hara cumplir el contratro de credito. Idealmente, el grupo de solicitantes se reduce solamente a aquellos que esperan tener los medios para pagar (tienen la voluntad de pago y esperan tener la capacidad de hacerlo). Si el proceso es eficiente, la organización invertirá en una evaluación más detallada solamente a un número reducido de solicitantes. Un mecanismo de autoseleccion es ineficiente si elimina pocos o a ningún solicitante, y la OMF debe invertir más de lo debido en el siguiente paso de evaluación individual.

La charla en Calpiá es una instrumento poderoso; los oficiales de crédito estiman que alrededor del 30 por ciento del los que asisten dejan las oficinas antes que la charla termine. A pesar de que la charla tiene un mensaje similar en todas las sucursales, su efectividad depende del carisma de cada oficial.

3.2.1 Evaluar, Evaluar, Evaluar

Después de la charla, las personas que todavía estén interesadas en solicitar crédito son invitadas a llenar un formularios y hablar con un oficial de crédito. Esta entrevista toma lugar inmediatamente después de que acabe la charla, excepto cuando la demanda es alta. El oficial de crédito debe evaluar ahora si el solicitante puede ser sujeto de crédito y el nivel de riesgo de cada actividad, ya que los términos y condiciones del préstamo se ajustarán a los resultados de la evaluación. Si el resultado de la evaluación es rechazo, el rechazo ocurre siempre de una forma sutil y rápida. Por ejemplo, se pide un tipo de garantia que el solicitante no tiene. La sutileza permite que el rechazo no sea tomado en forma personal (comportamiento comprensible en un país en el cuál la violencia todavía persiste), además que se deje abierta la posiblidad de negocios en el futuro. Es importante recalcar que esta celridad en el rechazo es tna importante como la celeridad en la aprobación.

El proceso de evaluación es laborioso. Incluye la obtención de información de tres fuentes principales: el cliente, referencias (de otros clientes y organizaciones financieras), y visitas al negocio y del hogar y la parcela del solictante. Dado que cada actividad es costosa, los oficiales

de crédito comienzan con las actividades dentro de la oficina y se deja al último las actividades que requieren que el oficial de crédito salga de la oficina (como la visita al hogar y a la parcela). Dado que los resultados de cada actividad (menos mora o menos clientes) influyen en la bonificación de los oficiales de crédito, los oficiales de crédito tienen incentivos para distribuir su tiempo de la forma mas eficiente posible. Seguidamente se discute lo que hace a cada paso.

3.2.1.1 Primera Actividad: Información de los Clientes

La primera entrevista con el solicitante es extremadamente importante. Es la primera oportunidad en la cuál el oficial de crédito tiene para evaluar al solicitante. Es un entrevista corta pero muy efectiva y se tocan los siguientes temas:

(a) El oficial de crédito quiere saber como el solicitante se enteró de la existencia de Calpiá (de un cliente antiguo?);

(b) Seguidamente se discute el objeto del préstamo. Como se lo piensa pagar? Aquí el conocimiento del oficial de crédito en el sector agrícola juega un papel preponderante. Los oficiales de crédito saben cual es el nivel de producción probable en la zona y tienen una buena idea de la cantidad de insumos que se necesitan para un cultivo dado. Luego, se aclara que en caso de que la fuente principal de ingresos falle, se debe documentar la existencia de fuentes alternativas de pago. A Calpiá lo que le interesa es que haya suficiente dinero para pagar independientemente del origen del dinero. Calpiá también sabe que la unidad hogar-negocio es una unidad indivisible de ingresos y gastos y por lo tanto en el análisis se toma en cuenta toda la unidad;

(c) El siguiente tema a discutir es garantía. El oficial de crédito explica que tipo de garantias son aceptadas por Calpiá y las ventajas y desventas de cada tipo.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo general, el oficial de crédito da al solicitante un formulario. El formulario puede ser llenado inmediatamente o puede ser devuelto más tarde. El formulario sintetiza la información requerida en la entrevista y documentación que respalde dicha información.

Los oficiales de crédito rurales trabajan con dos formularios de solicitud básicos: uno para crédito agropecuario y otro para crédito microempresarial. Esto sucede porque en la zona que se le asigna a cada oficial de crédito rural se pueden encontrar desde comerciantes a agricultores a clientes con actividades múltiples. Con excepción de su localización rural, muchos de estos microempresarios difieren poco de los clientes de la cartera urbana.

Los oficiales de crédito rurales pueden dar crédito destinandos a financiar actividades no agropecuarias. Esto permite a los oficiales de crédito tener una cartera bastante diversificada. Es más, los oficiales de credito reconocen que una parte de los préstamos se destina a consumo, aunque el préstamo no haya sido dado para ese propósito. Pero, siempre y cuando los préstamos sean pagados nadie se preocupa por el uso espcífico de cada préstamo.

Para crédito agropecuario los formularios de solictud sirven para recabar el siguiente tipo de información:

(a) Información personal: nombre, dirección y nombre de la esposa (si corresponde);
(b) Información acerca del tipo de actividad, experiencia, dirección y tamaño del negocio pricipal;
(c) Información acerca de su historica crediticia;
(d) Una breve descripción del tipo de préstamo requirdio, incluyendo tamaño, plazo, fuentes de repago y garantías ofrecidas;
(e) Referencias de por lo menos dos personas (que no sean parientes).

Para crédito microempresarial, los formularios son más sencillos y requieren información solamente acerca de datos personales, el negocio, y el préstamo.

Con toda esta información el oficial de crédito programa una visita al hogar y al negocio (parcela) del solicitante en los siguintes días. Mientras tanto, el oficial de crédito tratará de conseguir y confirmar la información de otras fuentes.

3.2.1.2Segunda Actvidad: Información de otras Fuentes

El pedazo de información más importante son las referencias. Para todos los solicitantes rurales, los oficiales de crédito verifican con el BFA y las Cajas de Crédito (los prestamistas rurales más importantes). El BFA y Calpiá en particular, intercambian información constante y regularmente. A veces, un fax o una llamada telefónica bastan para conocer el status de un cliente en la otra organización. Si la solitcitud comprende un monto relativamente grande, otras fuentes tales como Pro-Crédito (una central de riesgos privada) y la Superintendencia de Bancos son también consultadas.

Si el solicitante tiene algún crédito en mora, entonces el proceso se detiene inmediatamente. Si el solicitante tiene un préstamo y todavía alguna capacidad de pago para un nivel de deuda mayor, se considera ya que Calpiá no requiere ser la única fuente de fondos.

Los oficiales de crédito urbanos consultan también con la Superintendencia y Pro-Crédito acerca de la historia crediticia de los solicitantes. En el área urbana algunos los mayoristas suelen también constituirse en un prestamistas importante y, si se ve necesario, también se consulta con ellos. Su importancia es mayor en el área urbana dada la mayor presencia de comerciantes.

La recomendación más valiosa, a parecer de los oficiales de crédito, es la que viene de un cliente antiguo. Si en esta etapa se concluye que el solicitante no es sujeto de crédito, entonces el oficial de crédito, entonces el oficial de crédito utilizará diferentes estrategias para transmitir el rechazo.

En general, la información que recaba un oficial rural en esta etapa (antes de la visita) es más detallada de lo que haría un ofical urbano. Esto sucede porque la parte más cara en el proceso de la evaluación de un préstamo rural es la visita al cliente, mientras que es común que el

oficial urbano no necesite invertir mucho tiempo en la visita (muchas veces el cliente tiene su negocio a minutos de la oficina de Calpiá). Un oficial de crédito rural programará una visita solamente si tiene suficiente confianza en que el solicitante es un cliente potencial serio.

3.2.1.2 Tercera Actividad: La Visita al Cliente

Una parte integral de la tecnología de crédito de Calpiá es la visita al cliente. La visita tiene tres componentes: la visita al hogar, la visita al negocio o parcela y la visita a la comunidad a la cuál pertenece el solicitante. En estas visitas el oficial busca indicadores que le permitan evaluar mejor al solicitante. Estos indicadores incluyen:

(a) Estado de las relaciones entre los miembros del hogar;
(b) Calidad de vida del hogar;
(c) Condición de los bienes ofrecidos para garantía;
(d) Accesibilidad a la garantía (en caso de que haya que retirarla);
(e) Documentación.

En este etapa el cliente debe presentar toda la documentación que pueda servir para respaldar su solicitud: comprobantes de pago de servicios básicos, recibos de pago de obligaciones pasadas o presentes, título de la casa o de la parcela,etc.. Después el oficial de crédito verifica el estado de la parcela. Además se observa y calcula personalmente el valor de inventarios, maquinaria y nivel de ventas del negocio (si correspondiera).

Como parte del proceso de evaluación el oficial de crédito habla con vecinos, clientes antiguos de la región o comerciantes en la región. La existencia de crédito comercial, por ejemplo, es un buen indicador de solvencia crediticia.

Estas charlas permiten corroborar la información dada por el solicitante. Las preguntas son sencillas y tratan de establecer si el solictante es una persona respetada en la región, si se lo considera una persona trabajadora o sujeto de crédito. En algunos casos, algunos oficiales de crédito han descubierto que la parcela que han visitado y evaluado no pertenece al solicitante. El que el solicitante no sea propietario no significa que se le niegue automáticamente crédito, (siempre que presente otro tipo de garantías aceptables – véase sección 3.2.2.4 para una explicación detallada) sino que engaños como este destruyen la relación de confianza que debe existir entre prestatrio y prestamista. La pérdida de esta confianza determina el fin de la relación crediticia.

La tecnología de crédito utilizada por Calpiá requiere que ambos, los oficiales de crédito rurales y urbanos, visiten el hogar y el negocio del solicitante. Sin embargo, el énfasis que se le da en el área rural a cada tipo de visita es distinto. Los oficiales de crédito rurales prestan especial atención a las condiciones del hogar, mientras que los oficiales de crédito urbanos están más interesados en el negocio.

3.2.2 El Formulario de Evaluación: La Síntesis de Hallazgos y Recomendaciones

El formulario de evaluación sintetiza la información requerida así como las recomendaciones del oficial de crédito. La información necesaria para cada sección del formulario sintetiza, de alguna manera, los requeirimientos de Calpiá para la otorgación de un préstamo en la zona rural.

3.2.2.1Información acerca del Hogar y del Negocio

Se obtiene información acerca de la familia (número de miembros, edades y ocupación), tipo de propiedad (propia, alquilada, con título) y se estima el valor de la casa y otros activos físicos. También se recoge información acerca del tamaño de la parcela, localización, cultivos, tipo de riego, tipo de propiedad y una estimación del valor de la parcela. Calpiá entiende que en el área rural el hogar y el negocio son una unidad indivisible de ingresos y egresos, y por lo tanto así se los analiza.

3.2.2.2Estados Financieros Históricos y Proyectados

Se prepara un flujo de caja detallado. El flujo de caja es importante porque refleja la capacidad de pago del solictante con y sin el préstamo. En esta proyección se destacan tres puntos:

(a) Se incluye ingresos y egresos para toda la unidad económica. En el lado de los ingresos se considera items como remesas, ventas y salarios; en el lado de los egresos se considera gastos del negocio propiamente dichos y gastos familiares.

(b) Los parámetros de producción (rendimientos de cultivos o de ganado) se calculan a través de un promedio ponderado: el máximo rendimiento (un cuarto del total), el último rendimiento (un cuarto del total), y el peor rendimiento (mitad del total). Para calcular el valor de la producción se recomienda usar el valor mínimo esperado de venta.

(c) La contribución relativa de cada actividad a la unidad económica cambia el tipo de análisis. Cuando la principal fuente de ingresos no es agrícola, el oficial de crédito debe presentar un análisis detallado de dicha actividad. Se aprecia la diversificación de ingresos y no es poco común rechazar a solicitantes con ocupaciones únicas.

Luego, se debe preparar calcular un balance general. Este balance debe ser preparado, incluso si el solcitante ya tiene estados financieros ya preparados (lo cuál es, de todas maneras, poco usual). Los números que se presentan en el balance son principalmente valores que el mismo oficial de crédito ha estimado. Se presta especial atención a inventarios (maquinaria, ganado) y deudas. En esta parte del proceso, el oficial de crédito ya ha tenido tiempo de verificar con las otros prestamistas rurales (BFA, Cajas de Crédito) y las centrales de riesgo tanto privadas (Pro-Crédito) como estales (Superintendencia de Bancos).

3.2.2.3Referencias

En el formulario de solicitud, se requiere de nombres de personas que puedan ayudar a corroborar informació. Esta información parece ser no muy útil ya que los oficiales de crédito saben que probablemente estas personas son amigos o colegas del solicitante. Esta información se considera valiosa si corresponde a clientes antiguos. Es más frecuente que cada oficial de crédito use su propio sistema de información (un cliente que vive en la región, un comerciant o un vecino de confinanza).

3.2.2.4Garantías

La voluntad de pago de un prestatario se ve influenciada por distintos factores. Uno de estos factores es la posibilidad de perder los bienes que se hayan ofrecido en garantía. La pérdida de estos bienes es la primera consecuencia de la falta de pago. En Calpiá, el contrato de préstamo típico no considera explícitamente ninguna excepción a esta regla. El contrato de préstamo establece claramente que el contrato de préstamo será seguido al pie de letra, indpendienmente de las condiciones que haya causado la mora (por ejemplo una caída inesperada de precios). El hacer cumplir contratos usando el sistema judicial es solamente factible cuando existe un sistema ágil y completo que lo respalde. Cuando el sistema legal es ineficiente y complicado, el prestamista debe encontrar formas alternativas de asegurar el pago de sus obligaciones.

En Calpiá, la garantía juega tres papeles importantes. Primero, la garantía dismimuye las ganancias esperadas para el deudor moroso ante la falta de pago. Segundo, sirve como una señal para otros deudores. Finalmente, las garantías reducen las pérdidas del prestatario ante la falta de pago. Estas tres funciones no están siempre presentes. Artefactos del hogar- un refrigerador, por ejemplo- puede tener un reducido valor de venta (incluso comparado con el tamaño del préstamo), pero puede tener un alto valor de consumo para el cliente, reforzando de esa manera los incentivos para pagar. Así mismo, existen bienes con alto valor de reventa que, dado el sistema legal (un sistema judicial lento), tienen poco valor para Calpiá.

En la práctica, el número de garantes y el valor de la garantía sobrepasan el mínimo requerido por la organización. Los oficiales de crédito junto con los gerentes de cada sucursal tienen la potestad de incrementar los requerimientos si es que así lo consideran necesario. Seguidamente se describe el tipo de garantías más comunes aceptadas por Calpiá:

En la visita al cliente, el oficial de crédito siempre trata de conversar con la esposa. Su inclusión como garante se ha convertido en una constante en Calpiá. Su consentimiento muestra el compromiso de toda la unidad familiar frente a la nueva obligación.

Un gran número de bienes son aceptados como garantía. Artefactos del hogar y muebles son los bienes que se aceptan con más frecuencia (Telvisores, refrigeradores, cocinas y mesas). Los oficiales de crédito tratan de incluir la mayor cantidad de artefactos del hogar y muebles Las ventajas de este tipo de garantías son varias:

(a) En el caso de remate, el tamaño de estos bienes facilita sus traslado hacia las sucursales de Calpiá;
(b) Es más fácil rematar artefectos pequeños que grandes;
(c) Algunos de estos bienes en garantía tienen un alto valor de consumo, por lo tanto su pérdida influye positivamente en el comportamiento de los prestatarios;
(d) Las restricciones legales para retirar este tipo de bienes son menores que las que existen para otro tipo de bienes.

En orden de importancia, después de artefactos del hogar siguen maquinaria y ganado. Maquinaria es un activo valioso pero para usarlo como garantía se lo debe registrar. El registro no es muy complicado pero no deja de ser costoso (en términos de tiempo y dinero). La maquinaria puede tener una valor de remate mayor pero no es tan fácil de vender ya que es un bien bastante especializado. El ganado se acepta a traves de un documento llamado Carta de Compra. Dicho documento establece que si se vende el ganado, el producto de dicha operación pertenece a Calpiá. Debido a su mobilidad y los altos riegos inherentes al ganado, este tipo de garantía solamente se acepta como complementaria.

La cuarta y menos común forma de garantía es la hipoteca de un inmueble. La hipoteca se acepta solamente cuando el monto del préstamo justifica los costos de transacción asociados con ella. El constituir una hipoteca puede tomar hasta un mes y en actividades agrícolas un mes es bastante tiempo. Las oportunides para cosechar o sembrar se pueden perder rápidamenete. Como sustituto imperfecto, los oficales de crédito rurales aceptan títulos de propiedad en custodia. Los clientes saben que en caso de mora, Calpiá no puede quitarles su propiedad. Sin embargo, la simple amenaza de problemas legales funciona como un fuerte incentivo con la mayoría de los clientes.

Este enfoque no es siempre bien entendido por clientes nuevos. Algunas veces, un cliente nuevo entra a Calpia pensando que, como ocurre en bancos comerciales, el ofrecer una hipoteca es garantía de aprobación. Más tarde ellos se dan cuenta que es mejor tener un acervo importante de pequeños bienes.

La combinación de garantías muebles (artefactos del hogar y/o ganado) y la firma de la esposa son suficiente garantía cuando la parcela pertenece a la familia. Si los solicitantes no son propietarios se necesitan garantías adicionales. El mejor garante es un cliente antiguo de Calpiá. Si esto no es posible, es preferrible un garante que tenga casa propia. Si el garante es el respaldo principal de la operación, entonces el oficial de crédito lo debe visitar. Si el garante es adicional a otras garantías o si es ya es concido, entonces la visita no es necesaria.

Algunas veces, un miembro del hogar es asalariado. Cuando es este el caso, se pide una orden irrevocable de pago (OIP). La OIP establece que en caso de mora una porción del salario será reterenida por el empleador para pago del préstamo.

La valuación de la garantía es también importante. Dado el tamaño de las transacciones y la gran variedad de bienes que se aceptan en garantía, sería imposible contratar un valuador

independiente. Entonces, el oficial de crédito es el encargado de estimar el valor de la televisión o de la vaca. Existen mínimos pre-establecidos de la relación valor de la garantía y tamño del préstamo, sin embargo la valuación depende los supuestos que hace cada oficial de crédito ya que algunos son mas conservadores que otros.

El cociente mínimo garantía préstamo (1.5 a 1) esta diseñado para cubrir todos los costso de liquidación, pero los oficiales de crédito estiman que raramente cubre capital, intereses y otros costos de remate. Se debe notar, sin embargo, que no todo bien en garantía retirado es rematado. Frecuentemente después de unos días de retirados los bienes, los clientes se presentan y pagan sus deudas ya que se dan cuenta que Calpiá no estaba jugando. Incluso sin remate el efecto demostración para otros clientes es más poderoso que cualquier otra amenaza verbal.

Como se describe en esta sección, Calpiá no requeire que los agricultores sean dueños de la tierra que trabajan. Su tecnología le permite respaldar sus operaciones con garatías alternativas. Esta innovación es importante en un país en el cuál una porción importante de agricultores son arrendatarios (Buchenau, 1997).

3.2.3 Aprobación y Desembolso

Cualquier solicitud de crédito, independientemente del tamaño, no puede ser aprobaba solamente por el oficial de crédito. En Calpiá existe un comité de crédito que se encarga de aprobar y modificar todas las solicitudes (si así lo viera conveniente), basadas en la información que el oficial de crédito proporciona. El comité de crédito es, de alguna manera, el segundo filtro más importante en el proceso de solitud de un préstamo.

Dependiendo del tamaño de cada préstamo, el comité de crédito está formado por el oficial de crédito mismo, y un coordinador de crédito o el gerente de su sucursal. En la otorgación de créditos relativamente grandes intervienen miembros del consejo de Calpiá y gerentes nacionales.

Cuando el monto del préstamo es relativamente pequeño (hasta 45.000 colones o alrededor de 5.000 dólares americanos) el proceso es rápido y sencillo. En la mañana el oficial de créditor entrega los formulario de solictud y evaluación, y toda la documentación de respaldo al gerente de sus su sucursal. En la misma mañana y después que el oficial de crédito presenta el caso en persona, el gerente (o en su defecto un coordinador de crédito) llega a una conclusión y recomendación. La mayoría de las operaciones caen en esta categoría.

La siguiente pregunta es que tan importante es el comité de crédito. De acuerdo a los oficiales de crédito, la mayoría de los casos (70 al 90 por ciento) es aprobada sin modificaciones. El resto de las solicitudes se aprueba con ligeras modificaciones, y en unos pocos casos (no más de l 5 por ciento) son rechazados. El porcentaje de préstamos aprobados sin modicaciones es mayor para clientes antiguos (recurrentes) o cuando el oficial de crédito es experimentado.

Cuando se proponen modificaciones, el cambio más común es el tamaño del préstamo seguido por el plazo. Es también común mantener el monto de la oblicagación mensual pero al mismo tiempo reducir el tamaño y el plazo del préstamo, de tal manera que se reduzca el riesgo total.

A pesar de que el comité de crédito es importante, el filtro principal que debe pasar una solicitud es el oficial de crédito. Es por eso que sus incentivos, restricciones y actitudes son tan importantes (véase sección 3.4).

El oficial de crédito transmite al cliente la decisión del comité de crédito Incluso con modificaciones, la mayoría de los clientes aceptan la oferta. El proceso completo, desde la solicitud hasta el desemboslo mismo de los fondos, toma de tres a cinco días. El período de espera depende de cuando el oficial de crédito visita la región y cuanto se tarde en juntar toda la documentación necesaria.

Los oficiales de crédito rurales raramente realizan un viaje largo por un solo cliente, más bien tratan de armar una agenda que les permita realizar una variedad de actividades en un mismo viaje (desde monitoreo de clientes antiguos hasta la búsqueda de nuevos clientes). Cuando se visita al cliente inmediatamente después de hecha su solicitud de crédito, entonces el proceso de espera hasta el desembolso no toma más de tres días.

3.3 Seguimiento en Calpiá: Supervisando Capacidad de pago, no Producción

El objetivo de la evaluación detallada de las principales fuentes de ingreso del cliente es el de estimar su capacidad de pago. Si la principal fuente de ingresos es la producción de maíz, se tendrá que documentar la producción de maíz y ajustar los términos y condiciones del préstamo al ciclo productivo del maíz. Si embargo, Calpiá no está interesada en asegurar la producción de maíz *per se* sino lo que quiere es asegurar la fuente de repago. Como medida adicional, Calpiá siempre requiere que exista una fuente altenativa de pago.

En el área rural, no se ofrecen explícitamente créditos de consumo. Esto no sucede porque Calpiá no esté interesada en este rubro sino porque todavía no ha desarrollado una tecnología que le permita hacerlo. Los oficiales de crédito reconocen que una proporción importante de sus fondos son utilizados con fines de consumo o en actividades distintas a la propuesta originalmente. Este cambio no preocupa siempre y cuando el riesgo de la actividida alternativa no sea mayor.

La naturaleza de las actividades de seguimiento dependen del tipo de préstamo. Los tres productos principles que se ofrecen en el área rural son:

(a) crédito de temporada, se refiere a préstamos de muy corto plazo que están destinados a financiar capital de trabajo durante períodos de alta demanda;
(b) crédito microempresarial, consiste en préstamos de corto y mediano plazo destinados a financiar capital de trabajo e inversión en microempresas;

(c) crédito agropecuario, consiste en préstamos de corto y mediano plazo destinados a financiar capital de trabajo e inversión en actividades agropecuarias.

La cartera de los oficiales rurales está compuesta, en orden de importancia, por crédito destinado a actividades relacionades con la agricultura, ganado y para microempresas.

Después del desembolso, es posible que el prestatario reciba una visita de Calpiá , aunque no necesariamente se visita a todos los clientes nuevos después del desembolso (el elevado número de clientes no lo permite). Es más, las visitas de seguimiento no son parte explícita del contrato de préstamo, pero los oficiales de crédito han descubierto que la sola presencia en la región influye positivamente en el comportamiento de sus clientes.

Cuando la visita ocurre , esta no es larga ni detallada. Es un encuentro corto y amigable. El oficial rural habla acerca de la familia o de novedades en la región o el país Algunas veces, un simple saludo funciona bastante bien (*random monitoring*). Lo que interesa es que los clientes sientan que Calpiá está presente en la región y le interesa lo que hacen sus clientes. Esta presencia es tan importante que los oficiales reportan que algunos incrementos en mora se deben exclusivamente a la ausencia de los oficiales de crédito (por vacaciones, por ejemplo).

3.3.1 Seguimiento Preventivo

Algunas circustancias precipitan visitas antes del vencimiento de una obligación. Estos circunstancias son:

(a) Un evento negativo. Unaa sequía, por ejemplo, que no está bajo el control del cliente, pero que puede afectar negativamente su capacidad de pago. El oficial trarará de asegurarse que sus clientes lleven a cabo actividades que les permitan combatir los efectos negativos del shock (por ejemplo, buscando trabajo en una maquila). La posiblidad de este tipo de eventos siempre existe y, sus consecuencias negativas son minimizadas a través de la solicitud de fuentes alternativas de pago. Es por eso que un cliente diversificado es siempre mejor que uno muy especializado.

(b) Información de los vecinos. Algunas veces el oficial de crédito se entera que uno de sus clientes ha dejado la región o el país, está enfermo, tiene problemas familiares, o ha sido víctima de la violencia. Se debe notar que, incluso en caso de muerte, se ha logrado recobrar los fondos de familiares.

(c) Cambio en el uso de los fondos. Se visita al cliente para constatar solamente si el nivel de riesgo ha cambiado. Los oficiales de Calpiá saben que el cliente percibe sus propias oportunidades mejor mejor que cualquier extraño. Así, si los oficiales de crédito no se preocupan porque se cambió de cultivo, solamente quieren aseguararse que no se afecta la capacidad de pago.

(d) Un préstamo grande con pago único. Con el objeto de aliviar problemas de liquidez, Calpiá ofrece créditos de temporada. La visita tiene el objeto de verificar que es lo que está sucediendo. El pago único no proporciona la información que provee un plan de pagos contínuo.

(e) Fin de mes. Un componente importante en la evaluación del rendimiento de los oficiales es la mora de su cartera a fin de mes. A pesar de que los oficiales siempre se precupan por la mora, cuando el fin de mes se acerca, se le presta especial atención. Este tipo de comportamiento es comprensible ya que su remuneración se calcula, en parte, basado en la mora a fin de mes.

3.3.2 Seguimiento Correctivo

En caso de mora, el primer paso que se toma es visitar al cliente. El sistema de información que Calpiá tiene permite a los oficiales de crédito enterarse inmediatamente si uno de sus clientes no ha pagado. La mora de un día no es preocupante, pero si continúa y llega a los 3 a 5 días, entonces el cliente moroso será visitado.

Hay razones comprensibles por las cuáles un cliente se puede haber atrasado en sus pagos. Puede ocurrir que el cliente simplemente se haya olvidado cuando debía pagar. Este caso es común, y es por es que al principio los oficiales de crédito solamente sugieren amistosamente al cliente regularizar la operación. Pero sí insisten que este comportamiento puede dañar su reputación con Calpiá (la nota).

El sistema de calificación de Calpiá tiene dos componentes. El primero es un sistema automático basado en la puntualidad de pago. El segundo componente está basado en la evaluación personal de cada oficial de crédito. El sistema automático usa el promedio de días en los cuáles un cliente se ha atrasado a través de toda su relación crediticia. Si el cliente se atrasa, en promedio, hasta por tres días, se le asigna una nota de *uno*; para un atraso de hasta cuatro días la nota es *dos*; hasta cinco día la nota es *tres*; hasta nueve días la nota es *cuatro*; y de para un atraso , en promedio de días o más corresponde una nota de *cinco*.

El sistema de calificación se ajusta en casos especiales. Si hay un atraso de de 30 días o más en una cuota el sistema asigna una nota de *cinco*, aunque el promedio sea menor que diez días. Si es un préstamo de pago único, el sistema se ajusta de la siguiente manera. Se asigna una nota de *uno* a aquellos clientes con atrasos de hasta cinco días; nota *dos* a aquellos con atrasos de hasta diez días; nota *tres* para atrasos de hasta 20 días; nota *cuatro* para atrasos de hasta 29 días; y finalmente nota *cinco* para atrasos de 30 días o más.

El sistema automático, en principo, no siempre sirve para distinguir entre clientes de alto y bajo riesgo. Por ejemplo, compárese un cliente que siempre paga a tiempo (19 veces) con excepción del último pago, que no ha sido pagado en los últimos 20 días con otro que siempre paga tarde por un día. Claramente, el primer caso es de un cliente más riesgoso pero el sistema no lo reconoce así. Es por eso que el sistema de califcación es complementado conla nota del oficial.

El sistema de calificación que utilizan los oficiales de crédito usa la misma escala (de uno a cinco). La nota del oficial está basado en su evaluación personal y no en cuantos días el crédito está en mora. Calpiá no considera como sujetos para nuevos a créditos a aquellos clientes con nota cinco y establece restricciones a aquellos con notas *tres* y *cuatro*. Cuando ambas notas no coinciden (la automática y la del oficial de crédito), el oficial de crédito debe explicar la causa de la divergencia y el gerente de la sucursal decidirá la nota final.

3.4 Ajustes para Clientes Antiguos

Un cliente que solicita un segundo, tercer o cuarto préstamo en Calpiá tiene una ventaja adicional: su reputación. Y la reputación es un activo implícito que provee al oficial de crédito de información adicional acerca de su cliente. La información es valiosa ya que revela el comportamiento de los clientes ante una obligación de pago. Los préstamos a clientes antiguos no dejan de ser riesgosos, pero la reputación (buena o mala) permite al oficial de crédito clasificar a sus clientes mejor y de esa forma ofrecerles términos y condiciones de acuerdo a las características de cada uno.

Para cada préstamo Calpiá requiere que se presente una nueva evaluación. Esta evaluación es más sencilla, pero no deja de significar trabajo adicional. Las principales tareas son la actualización de los flujos de caja y la verificación de las garantías. Además, se recomienda visitar a los clientes cada vez que solicitan un nuevo préstamo, aunque en la práctica el oficial de crédito es quién decide a quién visita a a quién o no.

El factor más importante para determinar a quién se visita y a quién no es la nota. La nota determina el máximo del monto a otorgar en cada rotación. El tamaño máximo de préstamo se duplica para aquellos clientes con nota *uno*. El tamaño se mantiene igual para aquellos clientes con nota *dos*. Si la nota es *tres* el tamaño máximo se reduce al 75 por ciento del préstamo anterior. Con nota *cuatro*, el tamaño máximo se reduce al 50 por ciento del préstamo anterior y con nota *cinco* no es posible otorgar ningún préstamo adicional.

En general los oficiales de crédito están de acuerdo con la nota automática. En algunos casos los oficiales proponen cambios para clientes que tuvieron algún problema especial que se ha puede justificar. Algunos oficiales de crédito afirman que el sistema de cambio de notas debería ser más rápido ya que ellos son los que conocen mejor a sus clientes y son lo que más se verán afectados por una decisión incorrecta.

Es común que no se visite a los clientes con un record de pago excelente, pero que a medida que la nota desmejora y, en parte, para justificarse ante el comité de crédito repectivo, el oficial de crédito visite a sus clientes.

El segundo elemento es el tipo de cambios en los términos del contrato de préstamo. Si hay un cambio significativo el oficial de crédito debe visitar al cliente. Los cambios más comunes son monto y garantías. Debido a la rigidez de los ciclos agrícolas cambios en plazos son poco comunes.

El tercer elemento son las visitas previas. Es muy probable que todos los clientes hayan sido visitados con otros propósitos (seguimiento correctivo o preventivo). La información que se acumula a través de estas visitas sirve, en muchos, casos como un sustituto de esta visita.

El cuarto elemento es cambio de actividad. Independientemente de la nota, si el oficial de crédito se da cuenta que la fuente de ingresos cambia entonces se requiere una evaluación nueva.

Un quinto elemento son las referencias. Si existe información de que un cliente está o va tener problemas en el futuro (por ejemplo se sabe que va emigrar o que ha perdido su cosecha) se programa una visita. Cuando se preveen problemas se visita al cliente independientemente de su nota.

La decisión final acerca de quién se visita recae en el oficial de crédito. Para un cliente antiguo y conocido, la vista consistirá solamente en un charla corta ya que el informe de evaluación será, básicamente, un copia del informe anterior. En los otros casos, la visita puede tomar más tiempo ya que el oficial de crédito está realmente interesado en actualizar información.

3.4.1 Una Nota Acerca de la Desviación de Fondos

El contínuo contacto personal entre cliente y oficial de crédito permite concocer en que se utilizaron los fondos de cada préstamo. El interés se centra en el nivel de riesgo de cada cliente. El cambio del tipo de proyecto es relevante solamente si cambia la probablidad de repago. Algunas veces los oficiales de crédito se preocupan porque el cliente cambia de tipo de cultivo, pero no porque Calpiá esté interesada en la promoción de determinado cultivo sino porque, por ejemplo, los ciclos productivos del cultivo alternativo podría afectar la capacidad de pago del prestatario. Bajo la misma lógica si el cambio favorece la capacidad de pago entonces el cambio no preocupa.

Los oficiales de crédito de Calpiá estiman que existe desviación en algunos casos (5 al 20 por ciento del total de prestatarios). Esta desviación es vista como un hecho positivo ya que significa que sus clientes se diversifican y toman ventajas de las oportunidades que se les presenta. La desviación solamente preocupa cuando la capacidad de pago esperada cambia.

3.5 El Cumplimiento de Contratos: Cuando Ocurre y Cómo Ocurre

La primera reacción frente a una pago tardío es una visita (*corrective monitoring*). Se visita al cliente después de alredor 5 días. La visita es la primera medida de presión que ejerce Calpiá. Algunos oficiales de crédito visitan a sus clientes morosos dos veces por semana y otros dos veces por mes (lo mínimo requerido por Calpiá).

En el primer intento de cobro, el oficial de crédito visita a sus clientes y les advierte de las consecuencias inmediatas y mediatas de su falta de pago. Se les advierte que están dañanado su historia crediticia y que si no pagan, pueden perder los bienes que ofrecieron en garantía. Al oficial de crédito le interesa conocer las causas del atraso y si está ocurriendo como resultado de un problema temporal de flujo de caja o si es un problema más serio.

Cuando el oficial de crédito concluye que el problema es temporal e involuntario entonces se abre la posibilidad de declarar moratoria. Cuando se declara moratoria se le concede al deudor de tiempo adicional para pagar la cuota atrasada. Pero esto no significa que se modifique todo el plan de pagos sino solamente una cuota. Esta facilidad está disponible y es usada solamente con muy buenos clientes y por lo tanto se contituye en la excepción, más que en la regla.

En los demás casos, y si el atraso en el pago de una cuota excede los 30 días, se procede al retiro de los bienes en garantía. Normalmente es el oficial de crédito, acompañado del gerente de la sucursal o el coordinador de crédito se encarga del retiro. A pesar de la violencia que persiste en El Salvador, se han reportado muy pocos casos en los cuáles se ha tenido problemas con el retiro de bienes. Una vez retirada la garantía se la lleva a la sucursal correspondiente.

Por lo menos la mitad de los clientes en mora regularizan su situación y recuperan los bienes en garantía en los primeros 15 a 20 días de ser retirada. Pasado ese lapso, los oficiales de crédito estima que el préstamo ya está perdido y se procede a poner en venta los bienes retirados. Los mismos oficiales de crédito son los encargados de vender dichos bienes. En la mayoría de los casos es otro cliente quién compra los bienes en remate. Los oficiales de crédito afirman que normalmente se recupera menos de lo esperado ya que ellos no son buenos vendedores y no tienen tiempo para hacerlo correctamente, pero que deben hacerlo ya que los créditos en mora afectan negativamente sus ingresos.

Cuando los bienes en garantía son finalmente vendidos, es frecuente que el producto de la venta no cubra el monto que se le debe a Calpiá. Esto puede suceder porque las comisiones e intereses del préstamo se han acumulado o porque los bienes en garantía se han depreciado en demasía. Los saldos impagos se quedan en la cartera del oficial de crédito e influyen negativamente en su remuneración. En el pasado se castigaba estos préstamos a fin de cada año, pero actualmemente se está analizando el período de espera óptimo. Es también interesante notar el sistema de cálculo de intereses devengados que utiliza Calpiá para no sobreestimar los intereses devengados. Se calculan intereses devengados solamente hasta 90 días, además de constituirse reservas por esos intereses.

3.5 Coordinación de Actividades Crediticias

Una OMF puede organizar sus actividades crediticias al menos de dos maneras. Bajo el primer esquema se asigna cada actividad a un grupo distinto de personas. Por ejemplo hay promotores que solamente se encargan de conseguir clientes, otros son solamente analistas de crédito y otros son cobradores. Bajo este esquema se trata de explotar las ventajas de la especialización. El segundo sistema está basado en la concentración de información en el oficial de crédito (economías de alcance).

En Calpiá, la mayoría de las actividades crediticas se concentran en el oficial de crédito. Por eso el análisis de la distribución de sus actividades es importante y se presenta a continuación. Cabe notar que dado que la tecnología utilizada en el área urbana como rural es parecida se presenta una sola descripción, pero se puntualizan diferencias si son significativas.

3.6.1 Una Semana en la Vida de un Oficial de Crédito

Los oficiales de crédito de Calpiá tienen una jornada de trabajo intensa. El día para un oficial de crédito comienza temprano en la mañana y termina después de nueve horas. En temporadas de alta demanda, (siembra y cosecha en el área rural y feriados en el área urbana) algunos oficiales de crédito han reportando trabajar hasta 14 horas diarias. La mayor parte de ese tiempo lo pasan en la sucursal respectiva o en el campo, pero es común que pasen unas tres horas trabajando los sábados en la tarde en sus casas y, si es necesario, un par de horas los domingos.

El día para un oficial de crédito comienza, inevitablemnte, con la identificación de los deudores morosos. Los oficiales de crédito pasan de 20 minutos a una hora revisando los listados de deudores mororsos y planeando estrategias de cobro. La mayoría de los oficiales de crédito urbanos llaman por teléfono a sus clientes. Para los demás se planifican visitas. También se revisan los listados de vencimientos para evaluar si algún tipo de monitoreo preventivo es necesario (dado el tamaño del préstamo y la historia de cada cliente). La decisión de cada visita, especialmente en el caso de la visitas preventivas, se deja a discreción de cada oficial.

Seguidamente, el oficial de crédito asiste a los comités de crédito. Dependiendo de la temporada los oficiales de crédito rurales presentan de tres a seis propuestas de crédito. El número de propuestas para los oficales de crédito urbanos es un poco mayor, de cuatro a siete propuestas. Los oficales de crédito rurales deben preperar una propuesta de crédito para todos sus clientes (nuevos o antiguos). Si la solictud viene de un cliente ya conocido por su puntualidad entonces la aprobación es prácticamnete automática. Los oficiales urbanos, por su parte, se concentran principalmente en nuevos clientes ya que algunos de sus clientes antiguos puede que estén considerados preferenciales; y cuando un cliente tiene la categoría preferencial no se necesita llenar ninguna formulario adicional. Eso sí, siempre se debe presentar una solictud para todo cliente en mora.

En general, los comités de crédito no duran más de media hora. Este también es el momento ideal para reuniones de caracter general. En este tipo de reuniones el gerente habla

acerca del redimiento esperado de la sucursal y la coordinación de acciones para el control de mora, expansión de la cartera y otros asuntos de interés general.

Al final de la mañana, los oficiales de crédito se dividen en dos grupos. El primer grupo está compuesto por aquellos oficiales que dejan la oficina hasta la tarde. El segundo grupo, no más de un par de oficiales se quedan en la oficina para dar charlas informativas. Dependiendo de las asistencia, se programan de una a dos charlas diarias. Cada charla no toma más de 30 minutos. Los oficiales que se quedan en la oficina se turnan para dar las charlas. Algunas sucursales requieren que los oficales de crédito se queden en la oficina por lo menos dos veces por semana, en otras se les exige que se queden tres veces por semana. Si se percibe poca demanda todos los oficales de crédito saldrán afuera en busca de nueva clientela.

La oficina de un oficial de crédito de Calpiá no está en su sucursal sino afuera (en las calles y en el campo), ya que ellos pasan la mayor parte del tiempo fuera de sus sucursales visitando clientes potenciales, haciendo seguimiento o simplemente visitando la región en busca de nuevas oportunidades. En un día normal, ellos pasarán aproxiamadamente siete horas fuera. De todo ese tiempo los oficiales rurales habrán usado hasta dos horas para transportarse, mientras que los oficiales urbanos entran y salen de sus sucursales ya que por lo general están cerca de sus clientes.

Los oficiales rurales ven por cualquier razón de tres a siete clientes en cada salida. Un tercio de esos clientes son nuevos, otro tercio son antiguos, y el resto se los ve por casualidad. Dada la densidad en el área urbana, un oficial urbano verá de diez a once clientes en cada salida.

Un oficial rural utiliza por lo menos una hora en visitar a un cliente nuevo, mientras que a uno urbano no le toma más de cuarenta minutos. En ambos casos, el tiempo que se necesita para entrevistar a un cliente antiguo es menos de la mitad de lo que se necesitó en la primera visita.

Cuando los oficiales de crédito retornan a sus sucursales, necesitan por lo menos de una hora para organizar la información y coordinar la carga de trabajo para el siguiente día. Una práctica común entre los oficiales de crédito es usar las mañanas de los sábados para organizar sus archivos. En las tardes de los sábados (un par de horas) y algunos domingos preparan las evaluaciones para la semana siguiente. En temporadas de alta demanda, es común que los oficiales usen incluso los domingos para preparar sus operaciones de crédito.

Otras actividades que no ocurren más de un vez por mes son: el retiro de bienes en garantía, una visita a la oficina central para presentar un préstamo grande, y el seguimiento del proceso de formalización de una hipoteca.

3.7 La Productividad de los Oficiales de Crédito: Algunos Indicadores

Hay una gran cantidad de medidas de productividad pero para calcularlos se necesita bastante información. Unos pocos indicadores ilustran, sin embargo, la carga de trabajo que tiene cada oficial de crédito. Los valores correspondientes producto de una combinación de los

resultados que pone cada oficial de crédito y las restricciones que les impone cada zona (por ejemplo, el nivel de saturación de cada mercado difiere con la localización de cada sucursal).

Hay diferencias importantes entre estos dos grupos de oficiales de crédito. Para comenzar, cada oficial de crédito de Calpiá atiende a un gran número de clientes. Típicamente un oficial de crédito rural atiende alrededor de 400 clientes, y uno urbano como a 300. Al mismo tiempo, el préstamo rural típico es mayor que el urbano. Estas diferencias pueden ser explicadas, en parte, por el hecho que los oficiales de crédito simpre incluye sus clientes antiguos, en cambio los urbanos transfieren a sus mejores clientes a la categoría preferencial. Una vez que un cliente es tranferido a la categoría preferencial entonces sale de la cartera del oficial de crédito urbano respectivo.

Otra característica interesante es la importancia relativa de las mujeres en la cartera de los oficiales de crédito urbanos y de los hombres en la cartera rural. Estas proporciones no son producto de crédito dirigido sino de características propias del entorno.

Table 2: Indicadores de Cartera por Oficical de Crédito

		Rural Loan Officers	**Urban Loan Officers**
Número de clientes activos (mediana)		390	283
Tamaño mediano de la catera		C 2,462,500	C 1,190,000
Tamaño mediano Loan size		C 6,311	C 4,793
Porcentaje de mujeres		30 percent	63 percent
Last month processing of	**Clientes Nuevos**	35 percent	17 percent
	Clientes Antiguos	65 percent	83 percent

Nota: El tipo de cambio utilizado es de s 8.7 Colones (C) por dólar americano

Es también importante saber porque si estos promedios cambian a través del tiempo. Los oficiales de crédito citaron tres razones principales por las cuáles pierden clientes:

(a) Porque han acumulado demasiados días como deudores morosos, y por lo tanto esto los hace no elegibles para futuros préstamos;
(b) El prestatario no necesita un préstamo nuevo;
(c) Algunos clientes de Calpiá han dejado la organización porque sienten que es demasiado exigente.

3.7 Incetivos Monetarios: La Clave para el Buen Desempeño

Las medidas de productividad presentadas muestran un buen desempeño por parte de los oficiales de crédito de Calpiá. Este buen desempeño comparado es, en parte, reflejo del sistema

de incentivos que tiene la organización. Esta sección explora la estructura de incentivos que tiene Calpiá y que, sin duda, contribuyen al buen desempeño de sus oficiales de crédito.

Calpiá tiene dos sistemas de remuneración monetaria: una porción fija y otra variable que depende del desempeño de cada oficial de crédito. Los incentivos monetarios no cuentan toda la historia. Los incentivos no pecuaniarios son también importantes pero son más difíciles de caracterizar. Status social y la identificación con la misión de la organización son buenos ejemplos de incentivos no pecuaniarios. El entender toda la estructura de incentivos es relevante ya que cualquier cambio en esta estructura implica un cambio en el comportamiento de los oficiales de crédito y por lo tanto el tipo de servicios que se prestan. Así mismo, cambios en la calidad de los servicios cambia el tipo de clientela que se atrae y esto puede cambiar los resultados finales (por ejemplo, cambios en alcance y sostenibilidad). Ya que la mayor parte de las actvidiades crediticias están a cargo de los oficiales de crédito, el presente análisis se concentrará en sus incentivos.

La porción no variable del ingreso de los oficales de crédito (urbanos y rurales) llega a 3.000 colones (o alrededor de US$ 344). El segundo componente es el resultado de una fórmula. Existe una fórmula para los oficiales de crédito urbanos y otra para los oficiales rurales.

La fórmula para los oficiales de crédito urbanos incluye los siguientes elementos:

(a) Un indicador de cartera que resulta de una combinación de factores tales como tamaño de la cartera, número total de clientes activos , y mora. Todos estos indicadores se calculan con respecto a una meta pre-establecida. El indicador de mora surge de la combinación de dos tasas: las tasa de mora de de 8 a 30 días y la que corresponde a la mora mayor a los 30 días. La mora mayor a 30 días es la parte más importante de este indicado.

(b) Se toman también en cuenta el número de nuevos clientes y de nuevos clientes preferenciales.

La contribución al bono del número de nuevos clientes y de clientes preferenciales depende del número óptimo pre-establecido por Calpiá. La ponderación que se le da al cliente nuevo marginal (por encima del número óptimo) es cinco veces mayor que la poderación que se le da al cliente prefrencial nuevo (por ecnima de su número óptimo).

Después se calcula un promedio de los resultados del bono para los últimos doce meses. Gracias a este cambio (antes se calculaba el bono en base a resultados mensuales) se ha reducido la variabilidad del bono.

La fórmula final combina resultados de diferentes actividades en el proceso de la otrorgación de un préstamo. Los oficiales de crédito tienen restriciones de tiempo y por lo tanto siempre existe la la posibilidad de usar menos tiempo en una actividad y más en otra. La fórmula es el resultado de la combinación de indicadores que miden el nivel de algunas variables (tamaño de cartera, número de clientes) e indicadores de flujo (número de clientes nuevos y clientes preferenciales nuevos) .

La contribución marginal al ingreso de cada actividad depende de la meta que se establece en cada parámetro. Las características propias de cada sucursal (localización, nivel de saturación) tienen un efecto distinto en el comportamiento de un oficial antiguo con una cartera ya grande vis-à-vis el efecto que tienen en un oficial nuevo. De la misma manera, el efecto marginal es distinto si las circunstancias cambian (por ejemplo, con la entrda de una ONG nueva en la región). Estos efectos son complejos y están inter-relacionados entre sí.

Cuando se realizaron estas entrevistas, los oficales de crédito urbanos estuvieron de acuerdo en que los dos factores que más influyen en el bono son la mora (especialmente menor a 30 días) y el número de clientes nuevos. Un cliente nuevo entra en el cálculo del bono cuatro veces: primero, como un incremento en la variable de nuevos clientes; segundo como un incremento en el tamaño de la cartera; tercero, como un incremento en el número total de clientes, y cuarto, con una caíida en la tasa de mora debido a que la tasa de mora (cartera vencida/cartera total) tiende a reducirse.

El efecto en el bono de un segundo préstamo a un mismo cliente es mucho menor. Afecta solamente el tamaño de la cartera, que es solamente uno de los indicadores de cartera. Cuando un cliente antigo obtiene la categoría de preferencial y se le otorga una línea de crédito, este cliente sale de la cartera del oficial de crédito. Este cambio de categoría tiene dos efectos. El primero es negativo ya que el tamaño y la calidad de la cartera disminuyen. El segundo efecto es positvo ya que la fórmula reconoce explícitamnete un pago único a por cliente que pasa a la categoría de preferencial.

Sin embargo, el efecto total de este cambio es ambiguo. Si el cliente preferencial tenía un saldo pequeño, este pago único compensará por la reducción en la cartera del oficial. Pero, si el cliente tenía saldos importantes entonces es posible que este pago único no compense la reducción de la cartera. Por definición, los clientes prefrenciales son los mejores por lo tanto su salida incrementa la tasa de mora.

El cambio a categoría preferencial no significa que el oficial que estuvo a cargo ya no tenga ninguna responsabilidad. Si es que existen probelmas de atrasos el oficial que lo atendía estará de nuevo a cargo. Este trabajo extra, si sucede, no se refleja en el pago único. Los oficiales de crédito consideran que la fórmula debiera compensar por la pérdida de calidad de la cartera, además de todo trabajo adicional que se necesitara.

En todo caso, parece que el sistema logra su objetivo al liberar a los ofciales de crédito de ciertas responsabilidades con sus clientes antiguos y así tienen más tiempo para buscar nuevos clientes. El grupo más afectado es el de aquellos clientes antiguos que no son todavía no son preferenciales ya que los oficiales de crédito prefieren pasar una hora buscando clientes nuevos que hacerlo atendiendo a clientes antiguos.

Cuando el mercado se satura, los oficiales prefieren inisitir trabajando con sus clientes antiguos. Para evitar este cambio y en busca de un crecimeinto más acelerado, Calpiá ha disminuido el pago por clientes preferenciales nuevos.

El bono, para los oficiales de crédito rurales sigue los mismos principios generales, con algunas aclaraciones:

(a) La categoría de clientes preferenciales no existe para el área rural;

(b) Como es el caso para los oficiales urbano, el indicador de cartera resulta de una combinación de tamaño de la cartera, número de clientes activos, y un indicador de mora. Todos los indicadores se los calcual basados en una meta pre-establcida. De nuevo, el indicador de mora resulta de la combinación de dos tasas: la tasa de mora de 8 a 30 días y la que corresponde a más de 30 días;

(c) El número de clientes nuevos también entra en la fórmula;

(d) Después se calcula el bono efectivo como un promedio de resultados de los últimos doce meses, de modo tal que se reduzca la variabilidad.

La variabilidad preocupa a los oficiales rurales ya que sus ingresos solían incrementarse sustancialmente durante ciertas temporadas (siembra, cosecha) para después caer rápidamente. El proceso de suavizamiento de sus ingresos, a través del uso de promedios, tiene como objeto reducir esta variabilidad extrema. Sin embargo, algunos oficiales rurales sintieron que sus ingresos se redujeron ya que se cambio la fórmula utilizada para el cálculo de sus bonos (a promedios) en plena temporada. En cualquier otra época, el cambio se hubiera sentido como un incremento en los ingresos.

Como lo es para oficiales de crédito urbanos, la contribución de cada factor depende de las metas pre-establecidas. Pero una diferencia importante es la importancia relativa de cada préstamo. Interesan más ya que la categoría de clientes preferenciales no existe. Dado que no existen clientes preferenciales rurales se debe evaluar cada solicitud de crédito (ya sea el cliente antiguo o nuevo), mientras que en el área urbana los clientes antiguos tiobtienen una línea de crédito.

También se debe notar que el bono parece funcionar muy bien durante la etapa de crecimiento. Un oficial de crédito que haya sido asignado a una zona nueva no tendrá problemas con cumplir con su cuota de clientes nuevos, y por lo tanto pasará la mayor parte del tiempo fuera de la oficina buscando nuevos negocios para Calpiá. Los problemas comienzan cuando su cartera crece y envejece. A medida que la cartera envejece, los oficiales deben usar más tiempo en actividades de seguimiento y de cumplimiento de contratos. Y las actividades de seguimiento y de cumplimiento de contratos mantienen saludables los indicadores de acervos (tamaño de la cartera o número de clientes) pero perjudica los indicadores de flujo (nuevos clientes). Lo mismo pasa cuando el número de clientes crece demasiado y los oficiales de crédito pasan más tiempo recordándoles a sus clientes cuando pagar, renovando préstamos, etc.

Con el presente esquema de bonos, es posible que el ingreso de un buen oficial rural decrezca a mediada que su cartera crezca. Porque, además de la saturación de su mercado es

posible que pase más y más tiempo tratando de mantener una cartera saludable pasando cada vez más tiempo con sus clientes antiguos, y para mantener un nivel de ingreso constante o ligeramente creciente un oficial rural debe mantener una cartera saludable pero al mismo tiempo debe añadir nuevos clientes. Es posible que, cuando un oficial tiene una cartera muy grande, sea conveniente que le dedique tiempo a cuidarla y no sentirse tan presionado con la obtención de clientes nuevos.

Una vez más, parece ser que la fórmula utilizada en el cálculo del bono tiene el efecto deseado en promover nuevos negocios pero tiene efectos adversos en carteras ya maduras y en mercados ya saturados. Estos problemas se ponen de manifiesto cuando un oficial ve reducido su ingreso a pesar de que ha incrementado las horas que le dedica al trabajo. La apertura de nuevas sucursales, que implica la transferecnia de oficiales ya experimentados a nuevas zonas, parece paliar estos problemas en el corto plazo. También el incremento del tamaño máximo de préstamo sirve compensa la pérdida de nuevos clientes via un incremento en la cartera total. De ese modo los oficiales rurales con carteras maduras tienen un incentivo para ofrecer préstamos mayores. Si esto sucede es posible que el perfil del cliente de Calpiá cambie. Este tipo de problemas se intensificarán a medida que Calpiá enfrente mayor competencia (saturacin de mercados) y sus carteras maduren.

El bono es una herramienta de gestión y como tal, se espera que cambie de acuerdo a condiciones de mercado y resultados. Sin embargo, la OMF debe ser cuidadosa ya que cambiar expectativas contnuamente no es aconsejableo. Si se requieren cambios, estos no deben ser ni muy seguidos ni muy drásticos de modo tal que los oiciales de crédito (y trabajadores en general) tengan una idea de cuanto se verán recompensados en el futuro.

4. Conclusiones

Este documento analiza las complejidades del crédito rural. Se escogió Financiera Calpiá porque ella es una de las pocas OMFs rurales existosas en Amércia Latina. Su éxito de debe a una combinación de varios factores tales como un marco legal propicio, características de los clientes, y una tecnología innovadora. Por lo tanrto, es importante describir y entender la teconología. Su tecnología define la forma en la cuál Calpiá controla riesgo y asimetrías de información en la zona rural de El Salvador.

La tecnología de crédito utilizada en el área rural es una adaptación de la teconología utilizdad y desarrollada en el área urbana. Por eso en ambas algunos principios generales.

(a) La unidad familia-negocio (parcela) es una unidad económica indivisoble de ingresos y egresos. Por lo tanto, se debe evaluar la capacidad de pago de toda la unidad económica. La evaluación es exhaustiva y siempre incluye visitas al hogar y al negocio. Del mismo modo, se evalua la voluntad de pago de toda la unidad familiar.

(b) Un número mayor de fuentes alternativas de pago es siempre mejor. La diversificación las actividades familares facilita el control de riesgo.

(c) El oficial de crédito es el contacto principal entre Calpiá y sus clientes. Con el objeto de tomar ventaja de este relación personal, se delega a los oficiales de crédito la mayor parte de las actividades del proceso de otorgación de un crédito (selección, seguimiento, y el hacer cumplir los contratos). En consecuencia, Calpiá tomar ventaja estas economías de alcance.

(d) Dado que las responsabilidades de los ofciales de crédito son múltiples, Calpiá ha diseñado un proceso largo de selección de oficales de crédito. Este proceso está diseñado con el objeto de reclutar individuos creativos y que sean capaces de trabajar independientemente dentro y fuera de la oficina.

(e) Se utilizan incentivos monetarios de una manera que se induce el comportamiento eficiente por parte de los oficiales de crédito. Caplia ha diseñado un sistema de incentivos monetarios basados en el rendimiento de la cartera de cada oficial de crédito. Estos incentivos son tan importantes, que inducen a la mayoría de los ofiicales de crédito trabajar en los fines de semana. A pesar de su éxito, el sistema es monitoreado contínuamente para garantizar que este acorde con los nuevos retos del crecimiento y los distintos niveles de jerarquía.

(f) Un sistema eficiente de información es un apoyo crítico para las actividades de todo ofical de crédito. En este campo, Calpiá reacciona a pedidos de información debido a su moderno sistema de comunicación de información. Información acerca de la mora, por ejemplo, se transmite a los oficiales de crédito a diario.

(g) Calpiá comprende que el uso de garantías es útil no solamente como una alternativa de pago, sino tambien como un incentivo poderoso para los prestatarios. Esta es la razón por la cuál Calpiá acepta como garatías bienes con poco valor de venta pero alto valor de consumo.

(h) El seguimiento permanente en forma de visitas informales juega un papel importantísimo. Los clientes de Calpiá perciben de ese modo que Calpiá es una organización seria y que le interesa el repago.

(i) Calpiá iniste en que sus contratos se cumplan. En el caso de mora Calpia retira indefectiblemente los bienes en garantía. Esto se hace no solamente para recuperar los fondos pero tambien para que sirva de advertencia a otros deudores.

(j) La rapidez de las transacciones. La evaluación en Calpiá es rápida y esto permite saber a sus clientes potenciales sin demora si van a tener crédito o no. Hay que recalcar que la rapidez en el rechazo es tan importante como la rapidez en la aprobación y desembolso de un préstamo.

(k) Se otorgan préstamos individualizados, cuyas condiciones se adaptan a la demanda de cada cliente. Esta flexibilidad les permite a sus clientes poder aprovechar una mayor cantidad de oportunidades productivas.

Calpiá todavía se encuentra en un proceso de contínua adaptación de su tecnología al área rural. A través de un proceso de aprender hacierdo (*learning -by-doing*) Calpiá ha descubierto que:

(a) El acervo de conocimiento necesario para entender activdas agropecuarias es mucho más complejo que lo que se necesita en ámbitos urbanos. Por lo tanto, Calpiá contrata personal con experiencia formal en agricultura.

(b) A diferencia de prestamistas rurales tradicionales, Calpiá acepta artefactos del hogar (de alto valor de uso) como bienes en garantía. Esto ha ampliado el universo de prestamiestas tremendamente.

(c) Otra inovación en Calpia es la aglidad con la que responde a la demanda. Se ofrecen créditos de temporada se ofrecen en términos y condiciones que consideran los cíclos agrícolas.

(d) El nivel de riesgo de cartera de cada oficial rural se balancea mediante la combinación de crédito agrícola con crédito no-agrícola.

(e) El riesgo sistémico es un problema mucho más serio en áreas rurales (con fenómenos como Mitch o El Niño). En consecuencia se aprecia la diversificación de actividades de los clientes mucho más (aquí las remesas sirven para contrarestar fenómenos de alcance nacional). Es por eso que Calpiá aprecia y valora la diversificación de sus clientes.

(f) Otro elemento interesante de la tecnología es que require del contacto permanente entre oficiales de crédito y clientes. No se otorga crédito a ningún solictante cuya casa y/o parcela sea de difícil acceso.

(g) Calpiá ha demostrado que prestar a agricultores que no son propietarios de sus tierras es posible. Su tecnología le permite otorgar préstamos a arrendatarios.

(h) Calpiá ha seguido un proceso de expansión cuidadoso. Hasta el presente toda solicitud de crédito es evaluada, sin importar que venga de un cliente nuevo o un recurrente. En el área urbana esto ya no es necesario ya que se provee a los clientes preferenciales de una línea de crédito después de que han demostrado ser buenos pagadores.

References

Buchenau, Juan (1997), " Financing Small Farmers in Latin America," trabajo presentado en el el Primer Seminario Anual de Finanzas y Desarrollo, Frankfurt, Germany.

González-Vega, Claudio, Mark Schreiner, Richard L. Meyer, Sergio Navajas and Jorge Rodríguez-Meza (1997), "A Primer on Bolivian Experiences in Microfinance: An Ohio State Perspective," Unpublished book manuscript, Columbus, Ohio: The Ohio State University.

González-Vega, Claudio (1998), "Research Planning Framework: Central America Regional Program,"BASIS PROGRESS, Madison, Wisconsin: Broadening Access and Strengthening Input Market Systems.

Gonzalez-Vega, Claudio (1999), "Servicios Financieros Rurales: Experiencias del Pasado, Enfoques del Presente," en Fernando Crespo (ed.), *El Reto de América Latina para el Siglo XXI: Servicios Financieros en el Area Rural*, La Paz, Bolivia.

Navajas, Sergio (1999), "Credit for the Poor: Microlending Technologies and Contract Design in Bolivia," disertación doctoral sin publicar, The Ohio State University.

Schmidt, Reinhardt H. and Claus-Peter Zeitinger (1996), "The Efficiency of Credit-Granting NGOs in Latin America," *Savings and Development*, Vol. 20, pp. 353-384.

Schreiner, Mark, Claudio Gonzalez-Vega, Margarita Benecke de Sanfeliú and Mauricio Shi (1998), "Notes on Methods Used in a Survey of Rural Borrowers of Financiera Calpiá in El Salvador," BASIS Research, Columbus, Ohio: The Ohio State University.

Anexo

GUIA DE ENCUESTA PARA ANALISTAS DE CALPIA

Sección I

1. Encuestador:

2. Fecha de la encuesta:

3. Zona: ___Urbana
   ___Rural

4. Nombre de la Agencia:

   Soyapango
   Nueva San Salvador
   San Miguel
   Central
   Centro (no tiene operaciones de crédito)
   Sonsonate
   Centro - Quezalte (no tiene operaciones de crédito)
   Apopa
   Agropecuaria
   Santa Ana
   Usulatán
   Mejicanos
   Cojutepeque

5. Nombre del Analista: _____

GUIA DE ENCUESTA PARA ANALISTAS DE CALPIA

Sección II

1. Código de la Encuesta: _____

A. Datos Demográficos

2. Edad del analista

3. Sexo del analista

4. Soltero, casado o acompañado

5. ¿Dónde nació? ¿Dónde creció usted? ¿Dónde estudió la escuela primaria? ¿Cuándo se mudo para acá?

6. ¿A qué se dedicaba su familia?

   Agricultura _
   Comercio _
   Ganadería _
   Otros _
   (especifique)

B. Formación y Educación

7. ¿En qué carrera se formó? ¿Dónde estudió? ¿Fue una carrera universitaria o una carrera técnica? Fechas aproximadas de comienzo a fin.

8. ¿Qué cursos de capacitación (extra carrera) ha recibido? Especifique fechas y temas (antes de entrar a Calpiá)?

   ¿Cuáles de los conocimientos que recibió en su educación formal le sirven en su desempeño como analista? ¿Cómo usa estos conocimientos?

C. Historia de Trabajo antes de Calpiá

10. ¿Cuáles fueron los diferentes trabajos que tuvo antes de integrarse a Calpiá? (Fechas aproximadas) [Institucion, cargo y tiempo en el empleo]

11. ¿Tenía experiencia en crédito antes de integrarse a Calpiá? ¿Adónde? ¿Por cuánto tiempo? ¿De qué le ha servido esa experiencia? ¿Qué tuvo que aprender al integrarse a Calpiá porque no lo sabía?

12. ¿Cuál es la diferencia más importante entre la forma como Calpiá entrega el crédito y la forma como estaba acostumbrado a hacerlo anteriormente?

D. Historia de Trabajo con Calpiá

13. Si su primer puesto en Calpiá no fue como analista, que cargos ocupó primero? ¿Cuándo?

14. ¿En qué fecha ingresó a Calpiá como analista?

15. ¿Cómo se enteró de que había un puesto en Calpiá?

16. ¿Tenía empleo al momento de solicitarle trabajo a Calpiá?

17. ¿Cuántas veces le solicitó trabajo a Calpiá?

18. ¿Qué requisitos le pidieron en Calpiá ?

Hablemos del proceso de contratación:

ETAPA	Tiempo	Lugar	Duración de	Número de
19. Enviar curriculum	0			
20. Llamar a entrevista				
21. Examen teórico				
22. Resultados del examen teórico				
23. Examen práctico				
24. Resultados de examen practico				
25. Juego de roles (Comité y caso de cobranzas)				
26. Resultados y oferta de trabajo				
27. Entrada a Calpiá				
28. Período sin cartera				

29. ¿Cuándo comenzó a manejar su propia cartera?
¿Heredó cartera? ¿Si heredó cartera, que tipo de cartera heredó (vigente, morosa)?
¿Cuántos clientes tenía?

30. ¿Qué destrezas importantes adquirió en cada etapa del entrenamiento? ¿En qué consistió cada etapa?

31. ¿Había una parte del entrenamiento específicamente diseñada para las destrezas que se usa como analista rural? ¿Cuáles son esas destrezas?

32. ¿En cuáles agencias ha trabajado desde que lo contrataron como analista? ¿Cuánto tiempo en cada lugar?

33. Si tenía otro puesto antes de ser analista, ¿en qué se diferenció su entrenamiento para ser analista porque ya tenía experiencia con Calpiá?

34. ¿Fue antes analista urbano? Si pasó de analista urbano a analista rural, ¿qué cosas nuevas tuvo que aprender?

35. ¿Piensa ser siempre analista de crédito con Calpiá?
¿Cuáles son sus metas en su carrera?
¿Qué puesto espera tener dentro de un año?
¿Dentro de dos años?
¿Cinco años?
¿Diez años?

36. ¿Tuvo que firmar un contrato que le comprometió a no salir de Calpiá por un tiempo después del entrenamiento? ¿En qué consistió el contrato?

37. De los que fueron contratados por Calpiá al mismo tiempo que usted, ¿cuántos trabajan con Calpiá todavía?

38. De las personas que se retiraron en plena etapa de contratación (después de presentar el examen teorico),
¿Cuántos dejaron a Calpiá porque el trabajo era muy difícil y con horario largo?
¿El candidato fue retirado por Calpiá?

39. ¿Por qué cree que Calpiá lo retuvo a usted?

40. ¿Por qué persistió usted en el entrenamiento de Calpiá?

41. ¿Interfiere entrenar a otros con sus funciones normales?
¿En qué manera interfiere?
¿Reconoce Calpiá de alguna manera sus esfuerzos de capacitación a otros?
¿Cuáles son los consejos más importantes que le da a los que se están entrenando con usted?

42. Después de ser contratado por Calpía, ¿que cursos realizó? ¿Cuándo?

¿Cuáles fueron patrocinados por Calpiá ?
¿Cuáles llevó por cuenta propia?

E. Actitudes

43. ¿Por qué atiende Calpiá a personas de escasos recursos (o microempresarios)?

44. Si Calpiá atiende a personas de escasos recursos, ¿por qué les cobra tasas de interés altas?

45. Si Calpiá atiende a personas de escasos recursos, ¿por qué Calpiá exige que todos sus clientes paguen sin importar sus circunstancias y necesidades?

46. ¿Qué le motiva a usted a trabajar con Calpiá?

47. ¿En que se diferencia Calpiá de un banco?
¿En que se diferencia Calpiá de una ONG que da crédito?

48. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una organización que atiende a clientes de escasos recursos?

49. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una organización que atiende a clientes rurales (urbanos)? Si pudiera elegir entre una cartera rural o una urbana, cuál eligiría?

F. Producción

CARTERA (al 31 de Julio de 1998)

Clasificación de cliente	¿Cuántos clientes (#)?	¿Saldo total (¢)?
50. Cartera total cartera en mora		
En el último mes: 51. Nuevos (%)		
52. Représtamos (%)		
53. Preferenciales (%)		
En el último mes: 54. Rural-Agrícola (%)		
55. Rural-Ganadería (%)		
56. Rural-No agropecuaria(%)		
57. Urbano (comercial) (%)		
58. Viven en una cabecera de municipio (%)		
59. Viven en cantón (%)		
59. Hombre (%)		
60. Mujer (%)		

EVOLUCION DE LA CARTERA

	¿Cuántos clientes?	¿Saldo vigente?
61. ¿Cuándo empezó a manejar cartera?		
62. ¿Seis meses después?		
63. ¿Un año después?		
64. ¿Un año y medio después?		
65. ¿Dos años después?		
66. ¿Dos años y medio después?		
67. ¿Tres años después?		
68. ¿Tres años y medio después?		
69. ¿Cuatro años después?		

70. ¿Por qué razones han cambiado el número de clientes y el saldo de la cartera a través del tiempo?
71. ¿Cuántos de sus clientes en Calpiá han tenido experiencia con otra financiera o banco? ¿Con ONGs?

72. ¿A qué distancia de la agencia vive su cliente típico?
¿El cliente más distante?
¿El cliente menos distante?

73. ¿En qué se diferencian sus clientes de un hogar rural típico?
¿En qué detalles son diferentes?

RETENCION DE CLIENTES

Durante el período...	¿Cuántos clientes perdió en promedio pro mes?
74. ¿Los primeros seis meses de manejar cartera?	
75. ¿El segundo semestre?	
76. ¿El tercer semestre?	
77. ¿El cuarto semestre?	
78. ¿El quinto semestre?	
79. ¿El sexto semestre?	
80. ¿El séptimo semestre?	
81. ¿El octavo semestre?	

82. ¿Por cuáles razones dejaron de ser clientes?
¿Por Mora?
¿Por otras razones? ¿Cuáles?

83. ¿Cuáles son las diferencias entre los clientes que han seguido con Calpiá y los clientes que han dejado de ser clientes?

84. ¿Cómo ha cambiado su forma de trabajar a través del tiempo? ¿Qué técnicas ("trucos") ha aprendido a lo largo de su experiencia con Calpiá que no sabía cuando comenzó a manejar cartera?

85. ¿Trajo clientes a Calpiá que ya conocía en su trabajo anterior? ¿Cuántos?

G. Sueldo y Bono

86. ¿Cuál es su sueldo base?

87. ¿Cuánto ha cambiado su sueldo base desde que ingresó?

88. ¿A qué se deben los cambios?

89. ¿Cuánto recibió de bono promedio el primer semestre después de ingresar?
¿En porcentaje?

90. Hablemos del último semestre en Calpiá, en un mes normal, ¿qué porcentaje de su remuneración total proviene del sueldo base actualmente?
¿En un mes bueno?
¿En un mes malo?

91. ¿Por qué ha cambiado ese porcentaje?

92. ¿Conoce la fórmula que se usaba para calcular el bono antiguo? ¿El bono nuevo?

93. ¿Cuál elemento de la fórmula del bono tiene más peso?

94. ¿Cuál elemento de la fórmula del bono tiene menos peso?

95. ¿Cuál es su estrategia para obtener el mejor bono posible?

96. ¿Cuáles son los obstáculos más importantes para mejorar el bono que used recibe?

97. ¿Cuántos de sus clientes han pasado a ser preferenciales?

98. ¿Qué bono recibe al momento de pasar un cliente a ser preferencial? ¿Después de pasar a preferencial, qué beneficios recibe usted porese cliente?

99. ¿Cómo se calcula el bono por un cliente preferencial después del momento de pasar a ser preferencial?

100. ¿Cuántos de estos clientes perdieron esta condición y han regresado a su cartera? ¿Por qué la perdieron?

101. ¿Cuáles son los costos para usted de pasar un cliente a la categoría de preferencial?
¿Cómo los evita?

102. ¿Conoce la diferencia entre en la forma como se calcula el bono para los analistas rurales (urbanos)?

103. ¿Cuántos días de vacaciones toma por año?
¿Cuántos días feriados?
¿Cuántos días ha estado incapacitado por enfermedad?
¿Quién asume sus funciones?
¿Qué problemas se presentan?

104. ¿Considera usted queCalpiá se le exije más esfuerzo que en su trabajo anterior? ¿Es su remuneración mayor?

105. ¿Dónde trabajaría si no tuviera su puesto con Calpiá?
¿Cuánto ganaría en este puesto alternativo?
¿Considera que en ese trabajo alternativo es probable que se le exija más esfuerzo o menos esfuerzo que en Calpiá?

H. Uso del Reglamento de Crédito

106. ¿Hay un reglamento de crédito?

107. ¿Hay normas en el reglamento que se aplican específicamente al crédito rural? ¿A qué se debe la existencia de normas específicas?

108. Si pudiera diseñar un nuevo reglamento, qué conservaría del reglamento porque es útil y lo usa constantemente?

109. ¿Que cambiaría del reglamento porque no es útil o porque no lo usa? ¿Que agregaría? ¿Que eliminaría?

I. Reclutamiento de Clientes

110. ¿Cómo identifica a clientes potenciales?
¿Cuál es el proceso que sigue para encontrar nuevos clientes?
¿Qué características busca? ¿Cómo las indaga? ¿Quién llena la solicitud?

111. ¿Le pide a sus clientes que traigan otras personas conocidas por ellos que serían buenos clientes?

112. ¿Qué estrategias usa para acercarse a estos clientes potenciales?

113. ¿Qué tipo de información le da a un cliente potencial para que se interese en ser cliente?

114. ¿Da charlas promocionales? ¿Cuándo?
¿En puntos de encuentro, en la oficina?

115. ¿Cómo organiza usted la charla? ¿Qué hace usted en la charla que no hacen otros analistas?

116. Durante el transcurso de la charla o la entrevista, ¿cuáles son los mensajes y las estrategias que usted usa para desestimular o estimular a un cliente potencial a presentar una solicitud?

117. En una charla normal, ¿cuántos clientes potenciales asisten?

En temporada:
Fuera de temporada:
Punto de encuentro:

118. En una charla normal, ¿cuántos clientes rechaza usted después de la entrevista? De éstos, ¿Cuántos rechaza por no tener voluntad de pago? ¿Cuántos rechaza por no tener capacidad de pago?

119. ¿Qué hace para saber si el cliente tiene voluntad de pago, ANTES DE LA VISITA?

120. ¿Qué hace para saber si tiene capacidad de pago, ANTES DE LA VISITA?

121. ¿Cuántos clientes a los que les recomendaría solicitar un préstamo no continúan con el proceso después de la entrevista? ¿A quiénes visita y a quiénes no?

H. Visita al Cliente

122. Cuando visita a un cliente potencial en su hogar, en su parcela o en su empresa, después de haber recibido la solicitud, ¿qué información busca y cómo logra obtenerla? ¿Qué datos busca?

123. ¿Cómo averigua sobre la reputación del cliente potencial en la comunidad donde vive y trabaja? ¿Qué pregunta?

124. ¿Qué preguntas le hace a vecinos u otros que conozcan el cliente potencial en su comunidad?

125. ¿Qué detalles busca en el hogar del cliente potencial para comprobar su capacidad de pago?

126. ¿Qué detalles observa en la parcela o en la empresa del cliente potencial para comprobar su capacidad de pago?

127. ¿Qué preguntas hace para comprobar la honestidad (voluntad de pago) del cliente potencial?

128. ¿Qué parte de la información que recolecta le parece útil por su experiencia personal, aunque no es requerida por el reglamento y los formularios?

129. ¿Cómo llegó a aprender que es útil recoger esta información?

130. ¿Qué documentos le pide al cliente potencial para comprobar su honestidad y su capacidad de pago?

131. ¿Pide recibos de la cuenta de luz, del agua, etc.?
¿Pide recibos de la cancelación de otros préstamos anteriores de otras fuentes?
¿Pide comprobantes de que reciben remesas?

132. ¿Qué circunstancias le llevarían a rechazar la solicitud ahí mismo ?
¿En qué se diferencia la visita para recolectar información en el caso de un préstamo urbano y de un préstamo rural?

K. Garantías

134. Conversa con el cónyuge?
¿En qué consiste la conversación con el cónyuge? ¿Otorga el préstamo aun si el conyuge no está de acuerdo?

135. ¿En qué circunstancias exige otro fiador?

136. Si hay un fiador además del cónyuge, ¿Visita al fiador?
¿Qué preguntas le hace?

137. ¿Cuáles son las características de un buen fiador? ¿Cómo las evalúa?

138. ¿Cuáles son los bienes generalmente aceptados como garantía?
¿Qué características deben tener?
¿Cómo evalúa dicha garantía ?

139. Además del precio esperado de remate, ¿considera usted los costos de hacer el remate a la hora de evaluar la garantía? ¿Cuáles costos?

140. En los casos en que hubo remate, ¿cuál fue la diferencia entre el precio del remate y la evaluación que había hecho en la visita?

141. ¿Qué hace cuando las garantías no bastan para cubrir el monto del préstamo que el cliente potencial quiere solicitar?

142. ¿Cuántos de sus clientes tienen estados financieros escritos?

143. Cuando sí hay estados financieros escritos, ¿cómo los usa?
¿Lleva copia a la oficina?

144. Cuando no hay estados financieros escritos, ¿cómo recoge la información necesaria para hacer los estados financieros requeridos por el formulario?

145. ¿Qué hace para verificar la información que usa para hacer los estados financieros?

146. ¿Cuán importantes son los estados financieros para tomar decisiones en cuanto al monto a prestar y otros términos del contrato de préstamo?

147. ¿Cómo sabe si el deudor potencial tiene deudas pendientes con otra fuente de crédito?
¿Qué tipo de informacion recibe y de dónde?

¿Qué hace si el deudor tienen deudas vigentes? ¿En mora?

l. Análisis en Oficina

149. ¿Cuáles son los criterios que usa para decidir si va a presentar una recomendación al comité de crédito?

150. ¿Con qué frecuencia rechaza una solicitud en la etapa el análisis de oficina?

151. ¿Cuál es su estrategia para que sus préstamos sean aprobados en comité?
¿En cuanto a montos?
¿En cuanto a plazos?
¿En cuanto a sistema de pago?

152. ¿Cuán frecuente es que la sistematización de la información que usted realiza en la oficina coincida con el juicio que ya se había formado en la visita?

153. ¿En qué se diferencia un formulario rural de uno urbano?

154. ¿Trabaja los números a mano o usa una hoja de cálculo?

Además de la información que recogió en la visita, ¿qué información recibe en la oficina de parte de la Financiera que le ayuda a evaluar la solicitud?

K. Comité de Crédito

156. ¿Quiénes integran el comité de crédito?

157. ¿Cuáles son las estrategias que usa para convencer al comité de su recomendación?

158. ¿Cuáles son los cambios más comunes que el comité le hace a su recomendación?
¿No prestar nada?
¿Montos?
¿Plazos?
¿Sistema de pago?
¿Garantías?

159. ¿Qué porcentaje de las solicitudes son aceptadas tal y como las presenta?

160. ¿Qué porcentaje de las solicitudes son aceptadas pero con modificaciones?

161. ¿Qué porcentaje de las solicitudes son rechazadas?

162. ¿Cómo ha cambiado este porcentaje a través del tiempo? ¿Por qué ha cambiado el porcentaje?

163. ¿Cómo le avisa al cliente sobre el resultado de la solicitud y la fecha del desembolso?
¿En promedio, cuánto tiempo transcurre entre la solicitud, la aprobación y el desmbolso?

164. Cuando los términos del contrato han sido modificados, ¿cuál es el porcentaje de los clientes que aceptan los cambios?

¿Qué otras responsabilidades tiene antes del desembolso?

N. Seguimiento

166. ¿Qué porcentaje de los clientes visita después de haber desembolsado un préstamo si no hay problemas de atraso ni de mora?

167. De los clientes que visita aunque no haya problemas de pago, ¿cuántas veces en promedio los visita?

168. ¿En qué porcentaje de los casos hace usted una visita preventiva de cobro antes del día de vencimiento de un préstamo?

169. ¿De qué otras maneras trata de informarse en cuanto a la situación del deudor durante esta etapa?

170. ¿Qué situaciones precipitan una visita preventiva de cobro?

171. ¿Qué hace si ocurre un atraso en el calendario de pagos? ¿Cómo se entera?

172. ¿Cómo responde el cliente ante esta situación? ¿Pasados cuántos días usted toma alguna acción?

173. (Seguir preguntando qué hasta que el cliente pague) ¿Qué hace si un préstamo ya está vencido pero el cliente no ha pagado todavía?

174. ¿Cuánto se espera para retirar la garantia?

175. ¿Qué porcentaje de los clientes con problemas de pago cancelan el préstamo y no vuelven a solicitar más?

176. ¿Qué porcentaje de los clientes con problemas de pago cancelan el préstamo y solicitan otro préstamo pero son rechazados?

177. ¿Qué porcentaje de los clientes con problemas da pago cancelan el préstamo, solicitan otro y son aceptados? En estos casos, ¿cambia la nota automática?

178. ¿Cuántas veces ha tenido que amenazar con retirar la garantía?

179. ¿Cuántas veces ha tenido que retirar la garantía?

180. ¿Cómo ha retirado la garantía?

181. ¿Cómo reacciona el cliente ante el retiro de la garantía?
¿Qué puede hacer si la reacción es violenta?
¿Qué hace cuando la reacción es violenta?

182. ¿Cuántas veces ha recibo pago, sin tener que rematar la garantía ya desplazada?

183. ¿Cuántas ha tenido que rematar la garantía?

184. En los casos de remate, ¿el valor recuperado es generalmente mayor, menor o igual al valor establecido originalmente? ¿Si es menor, qué sucede?

185. ¿Qué sucede con los clientes que no pagan y a quienes no se les puede rematar la garantía? ¿Por cuánto tiempo se queda en su cartera el cliente en mora?

186. ¿Cuán común es que un deudor tome un préstamo de una fuente informal, por ejemplo un prestamista o un amigo, para pagar un préstamo de Calpiá?

187. ¿Es común que un deudor tenga que pagar un préstamo con una fuente con ingresos distinta al proyecto por el cual tomó el préstamo?
¿Qué porcentaje de los casos? ¿Le preocupa?

O. Préstamos Recurrentes

188. ¿Cuáles son los criterios para decidir si visita a un cliente cuando éste pide un préstamo recurrente?

189. ¿Sirve la visita preventiva de cobro del préstamo anterior para verificar las condiciones del siguiente représtamo?

190. ¿Con qué frecuencia rechaza una solicitud de un préstamo recurrente aunque el cliente había pagado a tiempo porque el cliente tuvo que hacer un esfuerzo extraordinario para pagar el préstamo anterior?

191. ¿Cómo afectan los atrasos en el pago del préstamo anterior la aprobación del nuevo préstamo?

192. ¿En qué porcentaje de los casos de représtasmo es su nota mayor que la nota automática?

193. ¿En qué porcentaje de los casos de représtamo es su nota menor que la nota automática?

194. ¿En qué se diferencian los clientes que no toman prestado después del primer préstamo y los clientes que sí regresan?

195. ¿En qué porcentaje el cliente solicita crédito para un proyecto diferente del financiado con el préstamo anterior?

196. ¿En qué porcentaje el cliente ocupa el dinero para otra cosa que no es el propósito que puso en la solicitud? ¿Uno se preocupa por esto mas o menos que en el primer préstamo?

197. ¿Cómo sabe si el cliente solicita el crédito para un propósito y lo ocupa para otro?

198. ¿Afecta la desviación de fondos el pago del préstamo? ¿Por qué?

199. ¿Qué se debe hacer para dar un segundo préstamo recurrente?
Un tercero?
Un cuarto?

200. ¿Cómo evalúa la garantía para un préstamo recurrente; hace más visitas?

201. ¿Cómo averigua sobre el proyecto cuando no hace más visitas?

203. ¿Cómo llega a hacer los estados financieros para un préstamo recurrente?

204. ¿En qué se diferencia el análisis de oficina para un représtamo?

205. ¿Qué información recibe en la oficina que le ayuda a evaluar la solicitud?

¿De otros analistas?
¿Del sistema informático?

206. ¿Cómo cambia la discusión en comité para un préstamo recurrente?

207. ¿Cómo cambia el seguimiento para un préstamo recurrente?

208. ¿Cómo cambian las condiciones a medida que aumenta el número de préstamos recurentes?

209. ¿Le interesa a usted que los clientes aumenten el monto y el plazo con los représtamos?

210. ¿Cuáles estrategias usa para que el cliente aumente el monto y el plazo?

211. ¿Cuáles estrategias usa para que el cliente esté satisfecho con el contrato que Calpiá está dispuesta a ofrecerle?

P. Estructura de Costos

212. En promedio, ¿cuántos días trabaja por semana?

213. Durante las temporadas de más actividad, ¿cuántos días trabaja por semana?

214. Durante las temporadas de menos actividad, ¿cuántos días trabaja por semana?

215. En promedio, ¿cuántas horas trabaja por día?

216. Durante las temporadas de más actividad, ¿cuántas horas trabaja por día?

Durante las temporadas de menos actividad, ¿cuántas horas trabaja por día? ¿Lleva trabajo a la casa?

Todas las preguntas a continuación pertenecen a una semana normal

217. ¿Cuántas solicitudes ve en una reunión de comité?

218. ¿Cuántos clientes nuevos procesa en una semana normal?

219. ¿Cuántos clientes antiguos procesa en una semana normal?

220. En una semana normal, ¿cuántos viajes hace al campo?
¿Cuántos días se queda en la oficina?

221. En un viaje promedio, ¿cuánto tiempo ocupa en todo el viaje?
¿Cuánto tiempo ocupa simplemente trasladándose?

222. ¿Cómo se traslada?

223. ¿Qué tipos de viáticos le da Calpiá?
¿Comida?
¿Transporte?
¿Los viáticos dependen de la distancia que hay que viajar para visitar a los clientes?

224. En promedio, ¿cuántos clientes ve, para cualquier razón, en un viaje al campo?

225. En una semana normal, ¿cuántos días sale al campo?
¿Cuántos días se queda en la oficina?

ACTIVIDADES (VISITAS) FUERA DE LA OFICINA

Tipo de actividades (visitas) fuera de la oficina	**¿Cuántas veces por semana?**	**¿Cuántos minutos por visita?**
226. Visitas promocionales (punto de encuentro)		
227. Solicitud para NUEVOS clientes (incluyendo evaluación). Si se visita en diferente ocasión para solicitud y evaluación especificar		
228. Visitas de evaluación para préstamos recurrentes		
229. Avisos desembolsos o cambios en solicitud		
230. Cobro preventivo (si existe)		
231. Cobro de atrasos o mora		
232. Otras visitas (incluir actividades mensuales prorateando)		

ACTIVIDADES EN LA OFICINA

Tipo de actividad en la oficina	¿Cuántas veces por semana?	¿Cuántos minutos por actividad?
233. Dar charlas en oficina		
234. Entrevistar clientes potenciales en oficina		
235. Revisar reportes de atrasos y mora		
236. Reunirse en comité de crédito		
237. Preparar propuestas de crédito		
238. Reuniones en oficina y coordinar viajes		
239. Organización de expedientes		
240. Visitar la oficina central		
241. Otras actividades		