

SEGUNDA PARTE
LOS ESTUDIOS DE CASO: ORGANIZACIONES Y
MODALIDADES DE PRODUCTOS FINANCIEROS
PROMETEDORES EN LAS FINANZAS RURALES

ORGANIZACIONES FINANCIERAS RURALES

INNOVACIÓN EN LAS FINANZAS RURALES: FINANCIERA CALPIÁ, DE EL SALVADOR¹

Sergio Navajas y Claudio González-Vega

1. INTRODUCCIÓN

Desde finales de los años ochenta, los hogares-empresa pobres se han ido beneficiando gradualmente con el rápido crecimiento del número de organizaciones de microfinanzas (OMF). Estas organizaciones han ido surgiendo en todo el mundo para ofrecer a los pobres una diversidad de servicios financieros, especialmente servicios de crédito de corto plazo. En América Latina, el crecimiento de la oferta de servicios de microfinanzas no ha estado distribuido uniformemente en el espacio; en contraste con Asia, en esta parte del mundo las OMF exitosas han surgido, en su mayoría, en las áreas urbanas.

Este fenómeno no ha sido el resultado de una falta de interés público en la expansión de la oferta de servicios financieros hacia la población rural; más bien, ha sido el reflejo de los enormes desafíos con los que se han encontrado los intentos de desarrollar tecnologías financieras adecuadas para las zonas rurales (González-Vega, 1999b). Existen, en realidad, algunas organizaciones que han dedicado sus esfuerzos a brindar servicios financieros en las áreas rurales, aunque su éxito ha sido relativamente limitado, y los niveles de cobertura y de sostenibilidad alcanzados por ellas hasta ahora no han sido comparables con los resultados obtenidos por las mejores OMF urbanas en América Latina.

1. Este capítulo fue originalmente publicado por los autores en inglés, con el título *Innovative Approaches to Rural Lending: Financiera Calpiá in El Salvador* (Economics and Sociology Occasional Papers 2571. Columbus, Ohio: The Ohio State University, 2000).

Dado el creciente interés por enfrentar estos desafíos, resulta importante entender cómo unas pocas organizaciones financieras sí han logrado atender exitosamente a la población rural. Una de estas organizaciones ha sido la Financiera Calpiá, de El Salvador,² institución líder en América Latina, sobresaliente por haber expandido la frontera financiera hacia las áreas rurales gracias a las importantes innovaciones de su tecnología crediticia. Entender la tecnología de crédito de una OMF como Calpiá, los problemas que esta tecnología ha resuelto y los desafíos que todavía enfrenta resulta importante para extraer lecciones sobre lo que se puede y no se puede hacer en el campo del crédito rural.

Sin embargo, todo intento de réplica debe tener claro que no basta una mejor comprensión de los mecanismos y procedimientos de una tecnología de crédito específica para que ésta pueda ser reproducida con éxito. Todo esfuerzo de este tipo requiere cautela; siempre debe tomarse en cuenta la realidad concreta en la cual la tecnología ha logrado funcionar exitosamente. De ahí que resulte pertinente preguntarse por la existencia del marco regulatorio apropiado y por las características del mercado meta, así como la disponibilidad de los recursos humanos necesarios para salir adelante con esta empresa. Además, la organización debe ser capaz de combinar efectivamente todos estos elementos: ¿se tiene una estructura organizativa con los incentivos apropiados para la adopción exitosa de esta tecnología? Estos problemas no pueden ser resueltos a priori por ninguna organización; se necesita un largo proceso de aprendizaje para acumular el capital de información que permita reducir los costos y el riesgo a niveles razonables (González-Vega, 1998c).

Este capítulo está organizado en siete secciones. Luego de esta introducción, la segunda sección discute brevemente las dificultades que el crédito rural presenta, a fin de identificar los problemas que la tecnología de crédito de Calpiá debe resolver. La tercera sección describe el contexto salvadoreño, con énfasis en el mercado meta atendido por Calpiá, e identifica los obstáculos generados por el entorno. La cuarta sección presenta una visión panorámica de la Financiera Calpiá. La quinta identifica los principios generales seguidos por Calpiá en el diseño y la aplicación de su tecnología de crédito. La sexta describe en detalle la tecnología de crédito rural de Calpiá y, cuando es posible, compara los procedimientos aplicados con los de las zonas urbanas. Esta parte también analiza, paso a paso, los problemas que cada procedimiento resuelve durante el proceso crediticio. La última sección resume las lecciones, presenta las conclusiones y explora los desafíos futuros.

2. ¿POR QUÉ ES DIFÍCIL BRINDAR EL SERVICIO DE CRÉDITO RURAL?

Tal como se señaló en el capítulo 1, las transacciones de crédito enfrentan riesgos derivados de su naturaleza intertemporal: se vende un producto (un contrato de préstamo) por el cual no se recibe el precio (el principal y los intereses) en forma inmediata sino sólo la promesa de un pago futuro que es incierto. Esto explica por

2. En náhuatl, *calpiá* significa "pequeña caja, usualmente enterrada, en la que se guardan los ahorros".

qué los prestamistas se preocupan por el comportamiento futuro de sus clientes; de ahí que la existencia de información imperfecta, incentivos no compatibles y mecanismos limitados para asegurar el cumplimiento de los contratos haga que su capacidad para predecir correctamente el comportamiento del prestatario e incentivar el pago del préstamo sea crucial para asegurar el éxito del prestamista (Navajas, 1999a).

La manera específica como un prestamista resuelve los problemas antes mencionados se conoce como *tecnología de crédito*. Diferentes tipos de prestamistas usan diferentes tecnologías de crédito y pueden lograr con ellas resultados similares en cuanto a la recuperación de los préstamos. Por ejemplo, los prestamistas informales usan mecanismos informales para garantizar el pago de los préstamos; en contraste, los bancos comerciales basan su tecnología en mecanismos formales —estados financieros auditados, garantías judicialmente ejecutables, historias crediticias— para garantizar el pago.

Muchas OMF han sido capaces de adoptar varias de las características del crédito informal en un marco institucional formal. El éxito de estas OMF se ha debido, así, a su flexibilidad para adoptar en forma sistemática tecnologías de crédito no tradicionales. Más aún, diferentes tecnologías de crédito han generado ventajas comparativas en la atención de segmentos de mercado específicos y han logrado ajustar sus diferentes procedimientos de crédito a los diferentes tipos de clientes potenciales (Navajas et al., 2001).

Los prestamistas rurales tienen que resolver los mismos problemas de información, incentivos e incertidumbre con relación al cumplimiento de los contratos de crédito que cualquier otro prestamista, pero las dificultades que deben superar son mayores (González-Vega, 1999b; Zeller et al., 1997). Los desafíos adicionales que enfrentan provienen de los siguientes hechos, como ya se detalló en los capítulos 1 y 2: (i) la clientela constituye un grupo más heterogéneo; (ii) la cartera sufre una mayor exposición al riesgo sistémico; (iii) en el campo hay una mayor dispersión y una baja densidad de la clientela; (iv) el carácter estacional de las actividades rurales dificulta la administración de la liquidez para los prestamistas rurales; (v) la rigidez biológica de los ciclos agrícolas limita los tipos de tecnologías de crédito que pueden usarse en las áreas rurales; (vi) el tamaño pequeño de las transacciones implica altos costos de transacción promedio para el prestatario y el prestamista; (vii) los clientes carecen de activos que puedan ser garantías válidas para el prestamista, además de que en muchos países la ejecución de los contratos de crédito es muy costosa; y (viii) la inexistencia de información estandarizada —estados financieros auditados o historias crediticias registradas— en las áreas rurales incrementa los costos de evaluar la capacidad y la voluntad de pago del prestatario.

En suma, además de los problemas típicos que implica el prestar a los pobres, los prestamistas tienen que enfrentar problemas específicos provenientes de las propias características de las zonas rurales. De aquí que las tecnologías de crédito deban ser ajustadas para resolver estos problemas. En América Latina,

sólo unas pocas OMF han logrado trasladar sus innovaciones en tecnologías de crédito desde las áreas urbanas a las rurales. Una de las OMF que ha logrado esta transferencia tecnológica con más éxito es la Financiera Calpiá, de El Salvador.

3. EL SALVADOR Y LA FINANCIERA CALPIÁ: UNA SINERGI QUE FUNCIONA

Para comprender mejor los desafíos que la Financiera Calpiá ha enfrentado, resulta útil señalar brevemente algunas características de El Salvador que son pertinentes para entender la naturaleza de la tecnología de crédito apropiada para este contexto particular (González-Vega, 1998a). Estas características son las siguientes:

- (a) El Salvador es uno de los países más densamente poblados en el hemisferio occidental (291 habitantes por kilómetro cuadrado). De ahí que en este país los desafíos de las finanzas rurales no sean más difíciles que en países con menor densidad demográfica.
- (b) El Salvador es un país pobre. En 1997, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lo ubicó en la posición 107 de un total de 174 países (PNUD, 1999). En América Latina, sólo Bolivia, Haití, Honduras, Guatemala y Nicaragua tenían un menor IDH que El Salvador. Además, la pobreza está distribuida desigualmente: en 1997, cerca de 62% de la población rural fue considerada pobre frente a 48% de la población urbana (Rivera, 1999).
- (c) En los años noventa, la economía salvadoreña creció rápidamente y el ingreso per cápita se incrementó; sin embargo, el dinamismo económico que siguió a los Acuerdos de Paz de 1992 y a las primeras etapas del Programa de Ajuste Estructural disminuyó hacia finales de la década (Lardé de Palomo, 1999).
- (d) Los daños ocasionados a la infraestructura durante la guerra civil incrementaron los costos de transacción —que son altos a pesar de que el territorio del país es pequeño (Lardé de Palomo et al., 2000)—, y redujeron los niveles de integración de los mercados. La guerra también afectó los niveles de escolaridad y desaceleró el proceso de acumulación de capital humano. Hacia el final de la década de los noventa, sin embargo, el gobierno invirtió muchos recursos en caminos y escuelas rurales.
- (e) La debilidad de las instituciones, la desactualización de los marcos legales y otras deficiencias en el desarrollo organizativo del Estado han incrementado los costos de transacción de los contratos financieros. Una inadecuada legislación agraria ha limitado los usos productivos de la tierra y su potencial utilización como garantía. La débil infraestructura institu-

cional ha retardado la incursión de los bancos en las áreas rurales, mientras que las dominantes instituciones financieras estatales se han visto colmadas de injerencia política y falta de sostenibilidad. En general, el capital social es frágil y la cultura de pago de los préstamos se ha visto deteriorada por las frecuentes condonaciones de deudas otorgadas por la Asamblea Legislativa.

Desde 1979, la guerra civil propagó la violencia a lo largo y ancho del país. Esta guerra duró 12 años, y destruyó no sólo vidas humanas —el número de muertos se estima en 75.000— sino también instituciones y oportunidades para el crecimiento económico. Las áreas rurales fueron las más afectadas. La violencia, combinada con políticas inapropiadas —la industrialización por sustitución de importaciones, una reforma agraria ineficiente y una banca nacionalizada—, contribuyó al empobrecimiento del país. Durante este periodo, el producto interno bruto (PIB) per cápita disminuyó 1,4% al año en promedio.

Los Acuerdos de Paz de 1992 abrieron el camino para las reformas políticas y económicas, lo que incluyó la privatización de la banca, a excepción del Banco de Fomento Agropecuario (BFA) y el Banco Hipotecario. También permitieron una reducción del proteccionismo (Boyce, 1995). Tanto la guerra como la paz atrajeron donantes internacionales de todo tipo, dispuestos a aliviar los efectos del conflicto armado. Mientras tanto, la prestación de servicios financieros a los pobres fue dejada en manos de una gama desarticulada de programas de tipo asistencial, financiados por donantes, y el crédito se convirtió principalmente en un paliativo contra la pobreza (Danby, 1995).

En 1988, la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) patrocinó un programa de crédito (Servicio Crediticio) en una ONG llamada Asociación de la Mediana y Pequeña Empresa (AMPES). El haber tenido que iniciar sus operaciones en un contexto donde las ONG financieras no eran rigurosas en el cobro de los préstamos y en el que faltaba una cultura de pago obligó a AMPES a invertir sustancialmente en emitir “señales” sobre su propósito de crear una fuente sostenible de servicios financieros de calidad para un segmento del mercado que estaba subatendido. Así, desde el inicio del programa fue claro que no se trataba de ofrecer crédito subsidiado y que los préstamos no eran transferencias, sino que tenían que ser pagados. Esta actitud se vio fortalecida cuando se decidió que Servicio Crediticio, dependencia de AMPES, otorgaría préstamos basados sólo en la capacidad y voluntad de pago, tanto a miembros como a no miembros de AMPES. El crecimiento continuo de una cartera sana, a pesar del entorno desfavorable, fortalecido por la asistencia técnica de Internationale Projekt Consult (IPC),³ condujo a la transformación de Servicio Crediticio en la Financiera Calpiá, en 1995.

3. En junio de 1988, la GTZ contrató la asesoría técnica de la IPC para el desarrollo de una tecnología crediticia apropiada para la pequeña empresa y la microempresa. La asesoría duró hasta 1998 (Pleitez-Chávez, 1999).

3.1 Los clientes

Los segmentos del mercado atendidos por la Financiera Calpiá están tanto en las áreas urbanas como en las rurales. En las áreas urbanas, la mayoría de clientes está constituida por microempresarios, mientras que en las áreas rurales la clientela es más heterogénea: comerciantes, agricultores, microempresarios. Los clientes potenciales de Calpiá incluyen a la mayor parte de los hogares rurales productivos que no tienen acceso a servicios financieros formales. Así, en las áreas rurales, el espectro de la influencia potencial de Calpiá es mayor y más diverso que en las zonas urbanas.

Varias circunstancias condicionan la oferta de servicios financieros de esta OMF en las áreas rurales. Primero, las áreas rurales son más pobres que las urbanas, y la pobreza rural no ha disminuido tan rápidamente como la urbana después de la guerra civil; es más, la diferencia de ingresos entre las áreas rurales y las urbanas se ha ampliado: para 1991-1992, las tasas de pobreza de la población urbana y rural fueron de 54% y 66%, respectivamente; en 1997, estas proporciones habían disminuido a 39% y 61%, respectivamente (Ministerio de Economía, 1998). Segundo, en promedio, el PIB creció, en términos reales, 4,7% en los años noventa; el PIB agrícola, en cambio, creció apenas 1,4% al año y su comportamiento fue más volátil. Durante los noventa, la agricultura registró tasas negativas de crecimiento durante cuatro años, junto con una tasa de 8% de crecimiento anual en 1992 (Beneke de Sanfeliú, 2000). Tercero, los mercados financieros rurales son poco profundos. El acceso a los servicios financieros formales, en general, y a los préstamos, en particular, ha sido muy limitado. Según la encuesta del Programa Broadening Access and Strengthening Input Market Systems (BASIS) a los hogares rurales, en 1997 sólo 7,9% de todos los hogares habían tenido acceso al crédito formal (Cuadro 4.1).

La situación actual de los mercados financieros rurales en El Salvador ha sido, en parte, resultado de políticas mal diseñadas —la mayoría, heredadas del pasado—, de insuficiencias institucionales —ya sea tecnologías de crédito inapropiadas o diseños organizacionales inadecuados— y de dificultades intrínsecas a la provisión de servicios financieros al sector rural. La ausencia de mecanismos efectivos para transferir las mejores prácticas en tecnologías de crédito condujo recientemente a que las autoridades crearan, con la asistencia de la Unión Europea, una organización de segundo piso llamada FundaMicro.

El Cuadro 4.1 reporta niveles de acceso a diferentes fuentes de préstamos para los hogares rurales en El Salvador en 1997. Sin contar fuentes informales de préstamos, sólo una quinta parte de los hogares rurales tuvo acceso a fuentes formales y semiformales de crédito. En la clasificación usada, las instituciones *formales* son aquellas reguladas por la Superintendencia de Instituciones Financieras. Las instituciones *semiformales* son aquellas establecidas de acuerdo con cierta forma legal autorizada y que usan una combinación de mecanismos legales —formales— y sociales —informales— para asegurar el pago de los préstamos, pero que no son

supervisadas por la Superintendencia de Instituciones Financieras. Las cooperativas y las ONG fueron clasificadas en este grupo, junto con la mayoría de las fuentes de crédito comercial —proveedores de insumos—.

Cuadro 4.1. Acceso al crédito de los hogares rurales en El Salvador, 1997^a

Fuente	Porcentaje
Formal	7,9
Bancos	1,4
No bancos	6,4
Semiformal	12,2
No financieras ^b	6,4
Cooperativas	2,2
ONG	3,5
Informal	22,3
Mercado ^c	15,9
No mercado ^d	6,4
Con acceso	42,4
Sin acceso	57,6

a Se considera que un hogar tuvo acceso al crédito si obtuvo un préstamo en 1997 o si tuvo una deuda adquirida en el periodo 1994-1997. En esta clasificación, el acceso al crédito por el hogar es ordenado de acuerdo con la fuente de crédito más exigente —los bancos son los más exigentes en conocer la capacidad y voluntad de pago del prestatario—. Si un hogar tiene acceso a préstamos de una fuente más exigente y de una menos exigente, el hogar es clasificado sólo una vez, en la categoría de la fuente más exigente. Este método evita la doble contabilidad.

b No financieras son aquellas que ofrecen préstamos relativamente grandes para usos específicos como parte de su negocio no financiero; por ejemplo, las *loteadoras*, que venden lotes de tierra al crédito.

c Los intermediarios informales de mercado son todos los proveedores de crédito informal para quienes el crédito es una de sus actividades económicas más importantes.

d Esta categoría agrupa a todos los proveedores de crédito para quienes el crédito no constituye una de sus actividades regulares —por ejemplo, parientes y amigos—.

Fuentes: Ohio State University (OSU)-Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Proyecto BASIS, 1997, *Encuesta de hogares rurales*, y cálculos realizados por los autores.

La importancia de las organizaciones financieras formales —bancos y financieras— radica en el hecho de que pueden ofrecer una amplia gama de servicios financieros a la población rural, desde facilidades de depósito hasta instrumentos para la transferencia de fondos, así como una variedad de préstamos —de capital de trabajo a corto plazo, de inversión a largo plazo—.

La actual estructura del sector financiero formal de El Salvador es relativamente reciente. A finales de los años ochenta, todo el sistema bancario era totalmente estatal. A finales de los noventa, la mayoría de los bancos había sido privatizada y tres bancos —Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Banco Multisectorial de Inversiones y Banco Hipotecario— se mantenían bajo el control del Estado. La Finan-

ciera Calpiá es el único intermediario financiero no bancario supervisado; las demás financieras desaparecieron después de la crisis de 1998 y la Ley de Bancos vigente eliminó la categoría de *financiera*. El sector semiformal incluye otra institución del sector público: la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), que funciona como un gremio de 50 asociaciones de ahorro y crédito y varios bancos de los trabajadores. También integra a una serie de cooperativas de ahorro y crédito privadas, que operan bajo la supervisión de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES).

La presencia de los bancos comerciales en las áreas rurales es mínima. En conjunto, los bancos comerciales privados atienden a alrededor de 2.000 clientes rurales. En contraste, el BFA tiene una clientela cercana a los 40.000 prestatarios y maneja la red de agencias más grande en el interior del país. El BFA, sin embargo, ha sufrido frecuentes injerencias políticas, inadecuados sistemas de control interno y altas tasas de morosidad;⁴ actualmente está en proceso de reestructuración, uno más en una serie de intentos fallidos por resolver los problemas derivados de una definición de derechos de propiedad y de un diseño de gobernabilidad débiles. La ONG más grande entre las que ofrecen préstamos en las áreas rurales es el Centro de Apoyo a la Microempresa-Fundación Integral Campesina (CAM/ FINCA), organización patrocinada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), que utiliza la tecnología de bancos comunales. En 1998, CAM/FINCA tenía más de 15.000 clientes.

En consecuencia, en las áreas rurales, el principal competidor de la Financiera Calpiá es un banco estatal (el BFA) que se encuentra en proceso de redefinir su misión y buscar nuevas tecnologías de crédito que le permitan mejorar su servicio y cubrir costos con sus tasas de interés. El otro competidor importante es CAM/FINCA, ONG orientada a prestar a los muy pobres.

4. FINANCIERA CALPIÁ: UN NUEVO INTERMEDIARIO FINANCIERO EN EL SALVADOR

Como ya se indicó, los orígenes de la Financiera Calpiá se remontan a 1988, con la creación del Servicio Crediticio de la ONG AMPES,⁵ cuya principal misión es representar los intereses de las medianas y pequeñas empresas. En 1995, el Servicio Crediticio de AMPES se convirtió en la Financiera Calpiá, un intermediario financiero regulado. Preparándose para dicho paso, Calpiá ya había cumplido voluntariamente con todas las regulaciones de la Superintendencia del Sistema Financiero y mostraba indicadores de solvencia y rentabilidad mejores que el resto del sistema. Después

4. La mora en el BFA, definida como la cartera en riesgo sobre la cartera total, alcanzó 28% en 1999.

5. La información fue recolectada como parte de la amplia agenda de investigación del BASIS-CRSP (Collaborative Research Support Program) en El Salvador (González-Vega, 1998a; Schreiner et al., 1998). El proyecto es ejecutado por el Programa Finanzas Rurales en The Ohio State University y el Departamento de Estudios Económicos y Sociales de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

de la eliminación de la categoría de *financiera* en 1999 por la nueva Ley de Bancos, la Financiera Calpiá ha tenido un plazo de tres años para transformarse en un banco comercial.

El principal donante que patrocinó esta empresa desde su inicio fue la GTZ. En particular, la asistencia incluyó el apoyo técnico de la firma consultora IPC de Frankfurt. Esta asistencia terminó en diciembre de 1999. Durante todo el período, la IPC mantuvo de manera permanente un consejero técnico en San Salvador; él se convirtió en miembro del equipo gerencial.⁶

El surgimiento de la Financiera Calpiá como intermediario financiero regulado no habría sido posible sin la participación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y de varias ONG locales, que se convirtieron en accionistas de la nueva institución.⁷ Si bien Calpiá fue constituida como un intermediario financiero privado, hasta la fecha los accionistas han sido organizaciones sin fines de lucro locales u organizaciones internacionales. Las implicaciones de esta particular estructura de derechos de propiedad no serán discutidas en este documento.

El desempeño de la Financiera Calpiá se ha caracterizado por logros extraordinarios referidos tanto a cobertura como a sostenibilidad, resultados que no tienen comparación en El Salvador ni en la mayoría de los países de América Latina.⁸ Uno de los indicadores más sencillos de cobertura es el número de préstamos vigentes. Dado que todos los préstamos son aprobados y desembolsados individualmente, éste también es un buen indicador del número de clientes que son atendidos por Calpiá (Cuadro 4.2).

Cuadro 4.2. Número de préstamos vigentes en diciembre, 1995-1998

Año	Urbano	Rural	Total
1995 ^a	9.261	2.799	12.060
1996	14.707	3.344	18.051
1997	18.600	6.029	24.629
1998	22.565	6.156	28.721

^a Después de seis meses de operación.

Fuente: Pleitez-Chávez (2000).

6. IMI, una empresa de inversión asociada con IPC, adquirió las acciones del BID en la financiera a inicios de 2001, y tomó control de la gerencia.
7. Los principales accionistas de Calpiá en el momento de su fundación fueron, además del BID —a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)— y el BCIE, la Fundación Calpiá —una organización de pequeños y medianos empresarios y microempresarios salvadoreños—, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) —una corporación sin fines de lucro—, las agencias de desarrollo económico local de Chalatenango y Morazán —fundaciones privadas sin fines de lucro cuya finalidad es contribuir al desarrollo productivo autosostenible de dichos departamentos— (Pleitez-Chávez, 1999).
8. Por ejemplo, se ha calculado que el número total de clientes que han recibido servicios de microfinanzas en Brasil es alrededor de 60.000. Para México, la cifra correspondiente es 40.000 personas (Christen, 2001).

Dos observaciones resaltan a partir del Cuadro 4.2. Primero, el número de préstamos creció 138% durante el período 1995-1998. Este crecimiento continuó durante 1999, y en diciembre de ese año, el número total de préstamos vigentes había alcanzado 34.390, con una cartera total de 26,5 millones de dólares. Segundo, la importancia relativa de los clientes rurales ha permanecido alrededor de 20% del número total de clientes. Esto refleja la estrategia de diversificación de la cartera y de manejo del riesgo de la institución, aunque se esperaría que la cartera rural continúe creciendo en importancia relativa, dada la gran demanda insatisfecha del crédito en las áreas rurales y dadas las ventajas comparativas de Calpiá en estas áreas.

La profundidad de la cobertura puede trazarse a través del tamaño de los préstamos. En diciembre de 1998, el préstamo urbano promedio fue 6.019 colones (688 dólares) y el promedio del préstamo rural fue 6.876 colones (786 dólares). Esto no había cambiado en diciembre de 1999, cuando el tamaño promedio de préstamos vigentes fue 6.747 colones (771 dólares). Es importante notar que el tamaño promedio de los préstamos rurales es un poco mayor que el de los préstamos urbanos, lo que refleja en gran medida la diferente composición de actividades económicas en los dos segmentos de mercado.

La cobertura no sólo se refiere al número de prestatarios y al tamaño de los préstamos (Navajas et al., 2001); entre otras dimensiones, también se refiere a la variedad de los servicios (González-Vega, 1998d). En particular, la Financiera Calpiá ha realizado serios esfuerzos para impulsar la movilización de depósitos. Esto le ha permitido ofrecer a sus clientes una mayor variedad de servicios y ha reducido su dependencia de fondos externos, aun cuando estos todavía constituyen la porción más importante del financiamiento de la cartera.⁹ Como se muestra en el Cuadro 4.3, el número de depósitos vigentes creció rápidamente a 24.272 a finales de 1998. En 1999, esta cifra había alcanzado 29.669, para una movilización total de 66,9 millones de colones (7,6 millones de dólares), lo que refleja un crecimiento de más de 170% respecto a 1998 —la cartera bruta creció en menos de 20% en dicho periodo—. Como consecuencia, la razón depósitos-cartera bruta creció de 12,6% en 1998 a 28,7% en 1999.

9. Según información de la Superintendencia del Sistema Financiero, los préstamos redujeron su participación dentro de los pasivos de 63,5% en 1999 a 40,3% en el 2000, mientras que los depósitos incrementaron su participación de 33,6% a 56,5% en dicho periodo.

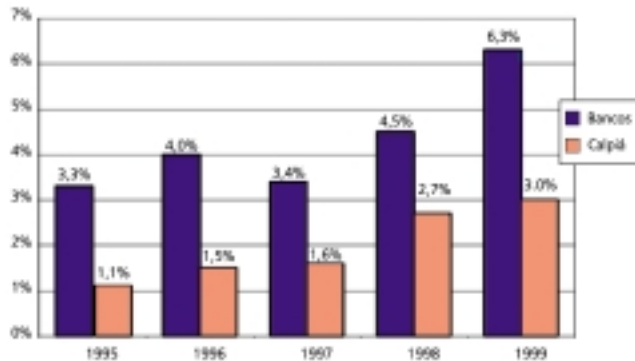
Cuadro 4.3. Número y montos de cuentas de depósito en diciembre, 1996-1998

Año	Cuentas de ahorro		Cuentas a plazo		Depósitos totales	
	Número	Monto (US\$)	Número	Monto (US\$)	Número	Monto (US\$)
1996 ^a	312	33.406	37	307.394	349	340.800
1997	4.929	344.606	254	1.045.303	5.183	1.389.909
1998	18.254	752.228	725	2.021.726	24.272	2.773.954

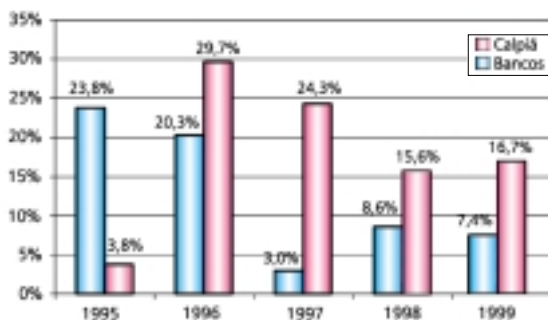
^a Después de sólo cuatro meses de operación.
Fuente: Pleitez-Chávez (2000).

Los logros de sostenibilidad alcanzados por Calpiá son también impresionantes. La organización es solvente y ha generado niveles crecientes de ganancias desde su creación. En 1999, las ganancias fueron equivalentes a más de un millón de dólares. La Superintendencia del Sistema Financiero ha felicitado a Calpiá por su administración financiera. La organización ha logrado un mejor desempeño que el sistema bancario, según la mayoría de los indicadores financieros (véanse los gráficos 4.1 y 4.2). Los logros de Calpiá han sido mejores en cuanto a su desempeño de cartera, lo que se refleja en menores tasas de cartera en riesgo —aproximadamente la mitad que los bancos— y mayores retornos sobre el patrimonio que los bancos en todos los años, excepto durante su primer año de operaciones. Su desempeño ha llamado la atención nacional e internacional; así, por varios años, el Banco Multisectorial de Inversiones reconoció a Calpiá como la mejor institución de microfinanzas en El Salvador, y en 1999 el BID le otorgó un premio por ser la mejor organización de microfinanzas en América Latina.

Gráfico 4.1. Cartera en riesgo (bancos y Calpiá)



Fuente: Esperanza (1999).

Gráfico 4.2. Retornos al patrimonio (bancos y Calpiá)

Fuente: Esperanza (1999).

4.1 Calpiá y los pobres rurales

La cobertura de un número grande de clientes no significa necesariamente que Calpiá esté atendiendo a un gran número de personas pobres. Una interrogante aún más importante es cuál es el número de clientes pobres que potencialmente pueden ser atendidos por la tecnología de crédito desarrollada por Calpiá. Contestar estas preguntas y otras similares requiere saber cuán pobres son los clientes de Calpiá, tarea que no es fácil, dados los enormes problemas de medición y los debates sin resolver acerca de la definición misma de pobreza (Ravallion, 1994). Estas preguntas no pueden ser contestadas en este documento; en lugar de ello, esta tarea se abordará a partir del uso de una serie de indicadores de pobreza simples y directos. Los resultados de este enfoque se presentan a continuación.

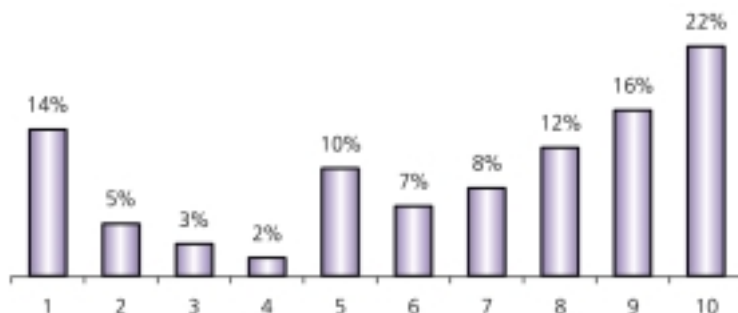
Para aproximarnos a la pobreza relativa de los clientes rurales de la Financiera Calpiá, se siguió el siguiente procedimiento. Primero, se utilizaron los datos de una muestra de hogares rurales en El Salvador para calcular detalladamente los ingresos por hogar para 1997 (Beneke de Sanfeliú, 2000). Segundo, se hicieron las mismas preguntas a una muestra de clientes rurales de la Financiera Calpiá y, a partir de los datos obtenidos, se estimaron los ingresos por hogar para sus clientes rurales (Schreiner et al., 1998). Tercero, las correspondientes distribuciones del ingreso por hogar fueron comparadas de diversas maneras (Navajas et al., 2001). A continuación se reportan algunos de estos resultados.

La comparación más fácil de las dos distribuciones es contrastar la mediana de los ingresos. La mediana del ingreso en 1997 para los hogares rurales en general (1.717 dólares por año) está por debajo de la mediana del ingreso por hogar de los clientes rurales de Calpiá (2 880); es decir, el cliente rural típico de Calpiá no es más pobre —en función de los ingresos por hogar— que el hogar típico rural. No obstante, la mediana es sólo un *momento* en la distribución de una población caracte-

rizada por una gran heterogeneidad, por lo cual siempre es más ilustrativo observar toda la distribución.

Para realizar dicha comparación, primero se determinaron los intervalos de ingresos para los deciles de la distribución del ingreso por hogar proveniente de la muestra de hogares rurales. Esto nos da el rango de ingresos para las familias más pobres, los siguientes más pobres y así sucesivamente. Luego, se ubica a los clientes de Calpiá de acuerdo con su ingreso en el correspondiente decil de la distribución para toda la población rural, lo que indica la ubicación de cada hogar cliente de Calpiá con respecto a toda la población rural. De esta manera, se puede describir qué porcentaje de clientes de Calpiá se ubican en cada decil de la distribución del ingreso de los hogares rurales (véase el Gráfico 4.3). Por ejemplo, 5% de los hogares de Calpiá se encuentran en el segundo decil de la distribución, 10% en el quinto decil, 16% en el noveno decil y así sucesivamente. En otras palabras, la cartera de Calpiá subrepresenta a los hogares rurales del segundo decil, refleja la población rural del quinto decil y tiene desproporcionadamente un mayor número de clientes del noveno decil.

Gráfico 4.3. Los clientes de Calpiá y los deciles de la población rural



Fuentes: OSU/ FUSADES BASIS, 1997, *Encuesta de Hogares Rurales*, y cálculos propios.

Finalmente, para aproximarse a la proporción de pobres en la cartera de Calpiá se requiere determinar una línea de pobreza. Para la población rural de El Salvador, en 1997, la línea de pobreza extrema fue establecida a un ingreso anual por miembro del hogar de 2.276,60 colones (260,30 dólares) y la línea de pobreza relativa, en 4.555,20 colones (520,60 dólares) (Lardé de Palomo, 1999). Utilizando estas líneas de pobreza, encontramos que 59% de los miembros de los hogares que fueron clientes de Calpiá eran relativamente pobres y 34% extremadamente pobres. En contraste, en la muestra de la población rural, dichas tasas fueron 75% y 46%, respectivamente (Navajas et al., 2001). Naturalmente, estos datos deben ser tomados como una aproximación y están sujetos a las limitaciones de la metodología usada.

5. LA TECNOLOGÍA DE CRÉDITO: EL INGREDIENTE CLAVE PARA EL ÉXITO

La aplicación de una tecnología de crédito apropiada ha sido el componente clave en el éxito alcanzado por Calpiá en su crecimiento sostenido, cobertura y sostenibilidad. Una descripción completa de una tecnología de crédito debería tomar en cuenta el comportamiento de los prestatarios (Schreiner et al., 1998), debido a que sus reacciones y respuestas a los procedimientos, políticas y requerimientos de una OMF van a determinar en última instancia el éxito de una transacción crediticia. Esto es así porque algunos de los costos son internalizados por los prestatarios (por ejemplo, los costos de transporte) y pueden impactar sustancialmente en sus decisiones de solicitar un préstamo y de pagarlo. Más aún, los prestatarios interpretan las señales que los prestamistas envían y responden a la estructura de incentivos ofrecida por ellos.

A continuación, se describe con algún detalle una serie de elementos que, en conjunto, constituyen la tecnología de crédito de Calpiá. El análisis empieza con la descripción de los principios originalmente desarrollados por Calpiá para sus operaciones crediticias en las áreas urbanas, con la participación de la consultora alemana IPC, que luego fueron adaptados a las áreas rurales. Estos principios muestran la forma como Calpiá mira a sus clientes —la demanda percibida— y los tipos de servicios que ofrece en consecuencia —la respuesta de la oferta—.

La Financiera Calpiá entiende que su segmento de mercado objetivo tiene las siguientes características:

- (a) El hogar-empresa (finca) es una unidad económica indivisible de ingresos y egresos; por esta razón, la capacidad y voluntad de pago deben ser evaluadas para la unidad en su conjunto.
- (b) Siempre es mejor un mayor número de fuentes alternativas de pago que la concentración de la cartera del hogar en una sola actividad, porque la diversificación facilita el control del riesgo por el hogar y reduce los problemas de flujo de fondos al cumplir con el plan de amortización. Primero, la *diversificación delegada* reduce la necesidad que la OMF tiene de diversificar su propia cartera, con el fin de mantener el riesgo en un nivel aceptable (González-Vega, 1999b); segundo, la variedad de fuentes de ingreso del hogar le permite diseñar el contrato incorporando pagos frecuentes como un mecanismo de seguimiento del cliente.
- (c) Una relación de largo plazo es más valiosa que una sola transacción para el prestatario y para el prestamista, porque ambos aprovechan tanto la acumulación de información como los costos ya hundidos para reducir los costos de la transacción (González-Vega, 1997). Además, debido a que los prestatarios rurales tienen pocas fuentes de crédito

alternativas, éstos valoran la permanencia y la confiabilidad de la relación con el prestamista.

- (d) Los hogares pobres siempre tienen algunos activos que pueden ser usados como garantías no tradicionales. Calpiá entiende que la garantía es útil si sirve como incentivo para el pago del préstamo —en la medida en que reduce las ganancias esperadas por el prestatario de un incumplimiento de pago— y porque la captura de la garantía sirve como una señal poderosa para los clientes potenciales sobre la seriedad de la organización en el cobro de los préstamos. Esto es así aun si los activos dados en garantía poseen un valor de mercado bajo en comparación con el préstamo —por ejemplo, muebles o electrodomésticos del hogar—.

En respuesta a una demanda de crédito que entiende bien, Calpiá ofrece servicios con las siguientes características básicas:

- (a) Los préstamos son diseñados para cada demanda individual. Esto permite a los clientes aprovechar un conjunto más amplio de oportunidades productivas y ofrece a Calpiá la ocasión de incrementar su capacidad de generación de ingresos en cada préstamo.
- (b) El producto ofrecido es la expectativa de una relación de largo plazo, en la cual se promete una secuencia de servicios financieros bajo términos y condiciones cada vez mejores.
- (c) Los oficiales de crédito (*analistas*) son el vínculo más importante —y la mayoría de las veces el único— entre Calpiá y sus clientes. Para aprovechar la estructura de incentivos que este contacto personal implica, los analistas son los encargados de la mayoría de las actividades de otorgamiento de un préstamo —selección, seguimiento y ejecución del contrato—, lo que permite a Calpiá obtener economías de ámbito.
- (d) Dado que el desempeño de los analistas de crédito determina la calidad y productividad de los servicios ofrecidos por Calpiá, éstos son cuidadosamente seleccionados y entrenados. Además, se usa un sistema de incentivos monetarios basado en los resultados de la cartera de cada analista.
- (e) La rapidez en la decisión de otorgamiento del préstamo es altamente apreciada por los clientes. Calpiá evalúa a sus clientes potenciales en un tiempo relativamente corto; los clientes recurrentes no tienen ninguna interrupción en la continuidad de su financiamiento.
- (f) Calpiá realiza un análisis profundo de su cliente y efectúa un seguimiento del uso de los fondos; este seguimiento se realiza sólo para detectar cambios que puedan afectar su nivel de riesgo y no por algún interés en un uso específico. Calpiá entiende que sus clientes perciben mejor que nadie los

cambios en sus oportunidades productivas y los anima a que ajusten sus decisiones a los cambios que ocurren en el entorno. Esta práctica fue útil, por ejemplo, para mantener la mora en niveles muy bajos aun en la época del fenómeno de El Niño.

- (g) El seguimiento continuo de los clientes, realizado a un bajo costo a partir de visitas casuales del analista dentro de su rutina diaria de trabajo, juega un papel significativo en este segmento del mercado, ya que refuerza la relación prestatario-prestamista y es una señal de la seriedad con que Calpiá asume el pago del préstamo.
- (h) El trabajo de los analistas es respaldado por un eficiente sistema de información, que permite que datos actualizados sobre la mora estén disponibles diariamente.
- (i) Se aceptan como garantía activos no tradicionales —con un alto valor de uso, pero con bajo valor de mercado— y activos tradicionales —como hipotecas de viviendas—.
- (j) Los contratos se hacen cumplir (*ejecutan*) para asegurar el pago del préstamo y para enviar a los demás clientes una señal sobre el firme propósito de cobrar el préstamo sin importar las circunstancias (credibilidad).

6. LA TECNOLOGÍA DE CRÉDITO RURAL DE CALPIÁ: UN CUIDADOSO PROCESO DE ADAPTACIÓN

El proceso de adaptación y transferencia de una tecnología de crédito a diferentes escenarios no es una tarea sencilla. La Financiera Calpiá se ha expandido gradual y cuidadosamente desde las áreas urbanas hacia las rurales, tarea que ha sido un proceso difícil de aprendizaje en el camino y de avances con pequeños pasos para asegurar el éxito (Buchenau, 1997; Navajas, 1999b). A continuación se presenta una descripción detallada de este proceso.

La descripción de una tecnología de crédito requiere una cantidad sustancial de información sobre los procedimientos, actitudes y prácticas. La información pertinente no se encuentra en los resultados —por ejemplo, bajos niveles de morosidad o número creciente de clientes—, manuales o reportes de fin de año sino, más bien, en la práctica cotidiana y en las conductas de los analistas, administradores y prestatarios. Sin embargo, siempre resulta difícil ir más allá de los manuales e incursionar en el mundo de la conducta de las personas. A la vez, dado que los manuales sólo consideran un rango limitado de opciones y posibilidades, no siempre se pueden prever las situaciones que la actividad crediticia implica. Por este motivo, esta sección utiliza como insumos no sólo los manuales —¿cuáles son las reglas?— sino también las extensas entrevistas con analistas y administradores —¿qué se ha hecho?— y la información acerca de los servicios financieros ofrecidos —¿qué se ha

producido?—. Los insumos más importantes para descifrar el contenido de la caja negra de la tecnología de crédito fueron las entrevistas con los analistas.¹⁰

En agosto de 1998, la Financiera Calpiá tenía una red de 10 agencias dispersas en las áreas urbanas y rurales de El Salvador, además de la oficina administrativa central.¹¹ Las agencias contaban con 68 analistas, 15 de los cuales fueron considerados *analistas rurales*.¹² Todos estos analistas fueron entrevistados, junto con 8 analistas urbanos —de un total de 53—.¹³ El análisis que sigue es básicamente cualitativo y describe una serie de elementos que, en conjunto, constituyen la tecnología de crédito de la Financiera Calpiá.

6.1 Los analistas de crédito: pilar humano del servicio crediticio

6.1.1 El proceso de contratación

La Financiera Calpiá está consciente de la importancia que tienen los analistas en las actividades diarias de la institución. Éstos, cuya edad promedio es 30 años, pasan por un largo y riguroso proceso de selección; proceso que, desde el momento en que Calpiá pone un aviso en el periódico hasta que el nuevo analista de crédito llega a manejar su propia cartera, puede durar por lo menos cuatro meses.

En la selección se buscan profesionales recién graduados o estudiantes universitarios que están por graduarse, de carreras que van desde economía y administración de empresas hasta agricultura. Otros requisitos importantes incluyen la residencia cercana a la agencia, licencia de conducir y disponibilidad para trabajar en el campo, fuera de la oficina; además, se busca que tengan relaciones ya establecidas en las comunidades de influencia de sus agencias. La experiencia bancaria o en actividades relacionadas con crédito *no* es necesaria; Calpiá prefiere la falta de experiencia para evitar sesgos en la conducta del analista.

El camino típico de ingreso de un nuevo analista es el siguiente. El candidato envía su currículum vitae a Calpiá. Después de un mes, un número selecto de candidatos es llamado a una entrevista y a rendir un examen escrito, orientado a evaluar la creatividad de los candidatos y no sus conocimientos específicos. Los candidatos

10. Para garantizar consistencia durante las entrevistas, se preparó una guía con una serie de preguntas y recordatorios para el entrevistador. Dado que el objetivo fue descubrir procesos y conductas desconocidas, el cuestionario fue diseñado con preguntas abiertas.

11. Estas agencias son: Soyapango, Nueva San Salvador, Centro, Apopa, Santa Ana, Usulután, Mejicanos, Cojutepeque, Sonsonate y San Miguel. Los ocho analistas urbanos entrevistados pertenecen a las ocho primeras agencias.

12. Como regla práctica, Calpiá considera a un analista de crédito como rural si atiende a prestatarios que viven a más de 20 kilómetros de distancia de la agencia donde él trabaja. A estos préstamos se los considera rurales, y comprenden actividades agrícolas, pecuarias, comerciales, artesanales y de servicios (Schreiner et al., 1998).

13. Cuatro entrevistadores participaron en este esfuerzo: Sergio Navajas, Claudio González-Vega y Rafael Pleitez-Chávez, por The Ohio State University; y Anabella Lardé de Palomo, por FUSADES

que aprueban —50% pasaron el examen a principios de 1998— deben realizar un examen de campo, cuyos objetivos principales son evaluar la capacidad de interacción de los candidatos con los deudores —fuera de la oficina— y con sus compañeros y superiores —en la oficina—. Este examen consiste en hacer el papel de un analista en la evaluación de la capacidad y voluntad de pago de un solicitante de crédito, y sustentar su propuesta de crédito ante un comité de crédito formado por otros candidatos y por los gerentes de Calpiá. Esta etapa incluye un juego de roles en el cual uno de los ejercicios usuales es que el gerente de crédito actúe como deudor moroso.

Dependiendo de la calidad de los candidatos, los puestos son ofrecidos en el siguiente mes. Luego, el nuevo analista pasará los siguientes dos meses en un entrenamiento cuyo costo es compensado con su compromiso¹⁴ de permanecer en la organización por un mínimo de dos años. La primera parte del entrenamiento consiste en un curso de dos semanas durante el cual se enseña análisis financiero, las políticas de la organización y la forma de evaluar tanto la capacidad como la voluntad de pago de los clientes nuevos y antiguos. En la segunda parte, los nuevos analistas se asocian con analistas experimentados para aprender en el terreno. A los analistas recién contratados se les asigna la tarea de realizar estudios de mercado en las nuevas áreas de expansión de Calpiá, con lo cual tienen una primera aproximación a las características del mercado.

6.1.2 El perfil del analista de crédito

Existen dos grupos: los analistas de crédito rural y los de crédito urbano. Como ya se mencionó, se entrevistó a todos los analistas rurales —15— y a 8 analistas urbanos.

Los analistas rurales

El analista rural típico vive en las cercanías de la agencia donde trabaja. Usualmente tiene o está por obtener un título profesional en agronomía de la Escuela Nacional de Agricultura. Esta formación académica le permite entender mejor el entorno rural. Generalmente posee conocimientos básicos de contabilidad, computación y análisis financiero.

El tipo de formación formal, sin embargo, no les permite a los nuevos analistas reconocer rápidamente si una explotación agrícola es ineficiente o estimar el rendimiento probable de un cultivo. De ahí que la parte más importante del entrenamiento que les imparte Calpiá sea el aprendizaje en el campo, cuando ellos acompañan a un analista experimentado pero aún no tienen cartera propia; esta etapa dura de dos a tres meses.

14. Este compromiso se refleja en la firma de un pagaré que los analistas deberán cancelar si se retiran antes de los dos años de trabajo. En 1998, el monto del pagaré fue de 571 dólares (Pleitez-Chávez, 1999).

Si bien los analistas rurales suelen tener una formación académica similar, difieren entre sí en cuanto a su experiencia laboral. El grupo más importante —alrededor de 30% del total—, que pertenece a la primera generación de analistas rurales, provino del BFA.¹⁵ El resto tiene alguna experiencia en ONG financieras —Federación de Cooperativas Agropecuarias del Oriente (FECOAGRO), Plan Internacional— o ha trabajado en actividades agrícolas —beneficios de café, fincas privadas—. Como ya se indicó, la tendencia actual es contratar personal sin experiencia crediticia previa.

Los analistas rurales reciben solamente un día adicional de capacitación específica, en comparación con los analistas urbanos. Calpiá sigue los mismos principios de crédito en ambos ámbitos, lo que no significa que el crédito rural sea igual al urbano. Ciertamente, se requieren habilidades diferentes, pero éstas no pueden ser enseñadas en unas pocas clases teóricas. Por eso, Calpiá tiende a contratar personal con formación académica en agronomía y con experiencia de trabajo en las áreas rurales.

Los analistas urbanos

Los analistas urbanos también tienen cerca de 30 años de edad, pero poseen una formación y experiencia laboral más diversas que las de los analistas rurales. Tienen estudios en administración de empresas, economía o contabilidad, pero también hay quienes sólo tienen educación secundaria; es posible encontrar desde profesores de colegios y asistentes administrativos hasta microempresarios. Financiera Calpiá considera que estos analistas no requieren un tipo de formación específico, como sí los analistas rurales.

6.2 La importancia de la primera impresión: el proceso de selección y el envío de señales

El primer conjunto de acciones y procedimientos en la tecnología crediticia se relaciona con la selección de los deudores y con la emisión de señales. En el proceso de selección, Calpiá evalúa la capacidad y la voluntad de pago de los clientes potenciales; asimismo, busca distinguir a los prestatarios potenciales de acuerdo con su nivel de riesgo y ofrecerles contratos de acuerdo con dicho nivel.

El primer contacto es sumamente importante, ya que tanto el prestamista como el prestatario emiten señales acerca de sus intenciones.¹⁶ La forma como se diseñan e interpretan estas señales influirá grandemente en el desempeño futuro de am-

15. Una razón importante por la que Calpiá inicialmente contrató antiguos analistas de crédito rural del BFA fue para beneficiarse de su conocimiento de la región —clientes— y sobre las prácticas crediticias. Una vez adaptada su propia tecnología a las áreas rurales de El Salvador, el conocimiento adicional que traían los analistas de crédito rural ya no era crucial para Calpiá. Es más, se observó que enseñar nuevas técnicas y actitudes a candidatos sin experiencia crediticia era más efectivo que tratar de cambiar viejos hábitos.

16. El primer contacto con el cliente puede ocurrir: (i) en las oficinas de Calpiá, adonde el posible prestatario acude en busca de información; (ii) cuando un prestatario vigente recomienda a una persona, la cual es visitada por un analista de crédito para ofrecerle los servicios de Calpiá; y (iii) en el punto de reunión de los analistas de crédito rural cuando visitan una zona. En forma similar, un analista urbano puede encontrarse con un cliente potencial cuando visita su área de trabajo.

bos. Esta parte de la tecnología de crédito ha sido muy importante en El Salvador, debido a la debilitada cultura de pago y a las señales negativas enviadas por OMF que no están preocupadas por su sostenibilidad.

Una característica común de algunos clientes de Calpiá es el haber tenido experiencia con otras organizaciones financieras.¹⁷ Dado que los hábitos y las actitudes de pago de los clientes han sido configurados, para bien o para mal, por estos contactos previos, Calpiá se ha visto obligada a invertir considerables recursos en diferenciar su producto y en enviar señales explícitas sobre su intención de cobrar y recuperar los préstamos otorgados.

Por otro lado, en las agencias se dictan charlas informativas que tienen varios propósitos. Primero, sirven para mostrar los servicios. La charla destaca los servicios ofrecidos por Calpiá y, en especial, la agilidad del proceso; también se recalcan los beneficios del establecimiento de una relación de largo plazo y la capacidad de Calpiá de diseñar los términos y las condiciones del contrato para cada cliente. Los analistas buscan diferenciar claramente a Calpiá de otras organizaciones caracterizadas por su alto nivel de burocracia (como el BFA) o por su existencia transitoria (ONG). Segundo, en la charla se discuten las responsabilidades del prestatario, los requisitos que debe cumplir, y la rigidez de Calpiá en cuanto a la recuperación de los préstamos. Calpiá espera que la charla sirva como mecanismo de *autoselección*;¹⁸ es decir, que los solicitantes que no son sujetos de crédito se inhiban de solicitar un préstamo.

6.2.1 Evaluar, evaluar, evaluar

Después de la charla, las personas que sigan interesadas en solicitar un préstamo deben llenar un formulario y entrevistarse con un analista de crédito, quien debe entonces evaluar si el solicitante puede ser sujeto de crédito. Dependiendo de los resultados, se determinan las condiciones y los términos específicos del préstamo o la solicitud se rechaza. El rechazo de una solicitud siempre es comunicado sutilmente, para que no sea tomado en forma personal.

El proceso de evaluación es laborioso. Implica la obtención de información de tres fuentes principales: el cliente mismo, referencias —de otros clientes y de organizaciones financieras— y visitas al negocio —o parcela— y al hogar del solicitante. Dado que cada paso es costoso y la efectividad de la evaluación afecta los resulta-

17. Los analistas de crédito rural reportan que algunos de sus clientes ya habían recibido préstamos de alguna organización financiera formal. La proporción de clientes con experiencia crediticia previa va desde 10% hasta 60% de los clientes atendidos por un analista de crédito. El principal prestamista ha sido el BFA, seguido por las cajas de crédito y las ONG.

18. Si el proceso de autoselección es eficiente, la organización invertirá en una evaluación individual más detallada sólo para un número reducido de solicitantes. Un mecanismo de autoselección ineficiente eliminaría a pocos o ninguno de los solicitantes con alto riesgo y la OMF tendría que invertir más en la evaluación individual de los solicitantes. Aparentemente, la charla en Calpiá es un instrumento poderoso; los analistas de crédito estiman que alrededor de 30% de quienes asisten se van cuando la charla ha terminado. No obstante, a pesar de que las charlas transmiten un mensaje similar en todas las agencias, su efectividad depende del carisma de cada analista.

dos de la cartera —y las bonificaciones—, los analistas comienzan con las tareas de oficina y dejan las visitas de campo para después de que los clientes hayan calificado. Pero ¿qué información específica se recoge en cada etapa? A continuación se responde a este tema.

Etapa 1: información obtenida del cliente

La primera entrevista con el cliente es sumamente importante. Ésta es la primera oportunidad que el analista tiene para evaluar el carácter del cliente. Es una entrevista corta, pero muy efectiva. Los principales puntos que se discuten son los siguientes:

- (a) El propósito del préstamo y las fuentes del pago. Aquí, el conocimiento agronómico del analista de crédito rural juega un papel importante —rendimientos y precios promedio de la región e insumos necesarios para obtener determinado rendimiento en un cultivo dado—, pues le permite no dejarse engañar fácilmente en estos aspectos.
- (b) Se recalca la naturaleza del compromiso asumido. Se establece claramente que, en caso de tener problemas con la fuente principal de pago, el deudor debe tener fuentes alternativas. También se reconoce que el análisis de la capacidad de pago debe incluir al negocio y al hogar como una unidad.
- (c) La garantía. El analista le explica al cliente los tipos de garantías que son aceptados y las ventajas o desventajas asociadas con cada uno de ellos.
- (d) Una vez que se haya logrado un acuerdo general, el analista entrega al cliente una solicitud. El formulario resume la información que ha sido discutida en la entrevista y solicita los documentos que la respalden. Además, se solicitan dos nombres de personas que no sean parientes, que puedan servir de referencia.

Los analistas de crédito rural están autorizados para negociar préstamos para actividades no agrícolas si el cliente vive en la zona de trabajo del analista, pero no se ofrecen préstamos para consumo en forma explícita, porque todavía no se ha desarrollado una tecnología de crédito para este tipo de préstamos. No obstante, el analista reconoce que, dada la fungibilidad de los fondos, éstos pueden ser usados para consumo.¹⁹

Con la información sobre el hogar y el negocio, así como la historia crediticia a la mano, el analista de crédito programa una visita al cliente en los siguientes días, antes de lo cual deberá obtener información de otras fuentes.

19. Los analistas de crédito entrevistados consideran que la desviación en el uso de los fondos ocurre en pocos casos —de 5% a 20% de los prestatarios—. Esto no les importa, mientras el préstamo sea pagado.

Etapa 2: información de otras fuentes

Las fuentes más importantes de información adicional son las referencias. La situación crediticia de todo solicitante es verificada con el BFA y las cajas de crédito. Si el monto del préstamo es grande, pueden consultarse otras fuentes, tales como Pro-Crédito —una central de riesgos privada— y la Superintendencia de Bancos. Si el solicitante tiene algún préstamo en mora, el proceso termina inmediatamente. Si el cliente tiene un crédito vigente, dependiendo de su capacidad de pago remanente, el préstamo de Calpiá sigue siendo posible. Los analistas urbanos utilizan las mismas centrales de riesgo, pero también consultan fuentes comerciales, que parecen ser más importantes en el caso de los clientes urbanos que en el de los rurales. No obstante, en palabras de los analistas de crédito, la referencia más importante proviene de prestatarios establecidos en la región, quienes claramente poseen ventajas de información.

En general, la entrevista inicial, el formulario de solicitud y el proceso de recolección de información previos a la visita al cliente rural son más complejos y detallados que los de un analista urbano. Además, la parte más cara del proceso de evaluación para un analista de crédito rural es la visita de campo, mientras que los analistas de crédito urbano generalmente pueden llegar caminando a los negocios de sus clientes; por ello, en el caso de los solicitantes rurales, la visita sólo se realiza cuando existe la suficiente confianza de que se está ante un cliente potencial legítimo. Un pronto rechazo de la solicitud es tan importante como la rápida aprobación, porque ambos reducen los costos de transacción del prestatario.

Etapa 3: información proveniente de la visita al cliente

La visita tiene tres componentes principales: visita al hogar, al negocio y a la comunidad, en búsqueda de referencias. En la visita al hogar, el analista busca señales que le ayuden a evaluar mejor al solicitante: el estado de las relaciones internas en el hogar, la calidad de vida, la condición de las posibles garantías, la accesibilidad a las garantías y la documentación. Se solicita cualquier documento que pueda servir de respaldo a la solicitud: recibos por servicios públicos pagados, recibos de pago de obligaciones financieras (BFA, ONG, compras de electrodomésticos), títulos de propiedad de la casa o de la tierra, recibos de remesas y documentos del negocio.

En la visita a la parcela o al negocio en el que los fondos serán invertidos, el analista observa las técnicas y prácticas utilizadas por el cliente. Personalmente evalúa los inventarios, maquinaria, ventas y otros. Si bien tanto los analistas urbanos como los rurales deben visitar el hogar y el negocio de los solicitantes, el énfasis es distinto: éste recae sobre las condiciones del hogar en la evaluación que realizan los analistas rurales y sobre el negocio en el caso de los urbanos.

Aun cuando la recolección de esta detallada información pueda parecer bastante exigente, no es suficiente. Las referencias personales son todavía necesarias. El

analista de crédito conversa con vecinos, clientes antiguos en la zona y comerciantes de la región para confirmar su información. Algunas preguntas sencillas versan sobre el carácter de la persona: ¿es un miembro respetable en la comunidad?, ¿es un agricultor esforzado? A los comerciantes se les pregunta si le otorgan crédito al solicitante sujeto a evaluación. En algunos casos, los analistas de crédito encuentran que la parcela de tierra no pertenece al solicitante. Si bien el no ser propietario de la tierra per se no excluye del crédito al agricultor, un hallazgo de esta naturaleza puede erosionar la confianza entre el prestamista y el prestatario, y puede conducir a la ruptura de la relación.

6.2.2 El formulario de evaluación: resumen de hallazgos y recomendaciones

El reporte de evaluación resume todas las recomendaciones y los hallazgos realizados por el analista de crédito rural.

Información del hogar y del negocio

La información recolectada incluye observaciones acerca de la composición de la familia —el número de miembros, la condición de empleo y la edad—, la condición de la propiedad de la vivienda —propia, rentada, con título o sin él— y un estimado del valor de la casa y otros activos fijos. También se recolecta información sobre el tamaño de la parcela, su localización, el tipo de riego, el tipo de cultivos, la condición de la propiedad y una estimación de su valor. Toda esta información se utiliza al momento de evaluar la solicitud.

Estados financieros históricos y proyectados

Se prepara un flujo de caja detallado, que refleja la capacidad de pago probable del solicitante, con y sin el préstamo. En esta proyección se destacan tres aspectos:

- (a) Se incluyen los ingresos y egresos de toda la unidad económica y de todas las fuentes. En el lado de los ingresos se consideran las remesas, ventas y salarios; en el lado de los egresos se consideran gastos del negocio y gastos familiares, tales como alimentación y vestuario.
- (b) Los parámetros de producción —rendimientos de cultivos o productividad del ganado— se calculan a través de un promedio ponderado: el máximo rendimiento histórico, el último rendimiento y el peor rendimiento. Para calcular el valor de la producción se usa el precio mínimo esperado de venta.
- (c) La contribución relativa de cada actividad del hogar-negocio al flujo de ingresos es importante. Cuando la principal fuente de ingresos no es la agricultura, el analista de crédito debe presentar un análisis detallado de la actividad alternativa. Dado que la diversificación es muy importante para reducir el riesgo, los analistas de crédito tienden a rechazar las solicitudes de clientes especializados en una sola actividad.

El analista también debe preparar un balance general estimado, basado en la visita realizada al solicitante. Se presta especial atención a los inventarios —maquinaria, ganado— y a las deudas. En esta parte del proceso, el analista ya ha verificado las obligaciones financieras vigentes con los prestamistas rurales típicos y, de ser necesario, con las centrales de riesgo.

Referencias

Como se indicó, el solicitante debe dar nombres de personas como referencias, aunque el analista rural sabe que ellos son amigos o socios del solicitante. Esta información es más valiosa cuando los nombres son de deudores actuales con buen récord de pago. En cualquier otro caso, los analistas buscan sus propias fuentes de referencia: personas de confianza que conocen en el pueblo —algún cliente antiguo—, comerciantes o vecinos.

Garantías

La voluntad de pago de un prestatario se ve influenciada por distintos factores. Uno de ellos es la posibilidad de perder los bienes que haya ofrecido en garantía. Conforme al contrato de préstamo, la pérdida de estos bienes es una consecuencia inevitable de la falta de pago, independientemente de las condiciones que hayan causado la mora e incumplimiento —pérdida de la cosecha, inundación, una caída inesperada de los precios—. En Calpiá, el contrato de préstamo no considera explícitamente ninguna excepción a esta regla.

Cuando el sistema legal es ineficiente y complicado, el prestamista debe encontrar formas alternativas para ejecutar el contrato. En Calpiá, la garantía desempeña tres funciones importantes: reduce las ganancias que el deudor moroso espera obtener de incumplir el pago, sirve como señal para futuros prestatarios acerca de la seriedad de la organización y reduce las pérdidas del prestamista ante el incumplimiento. Sin embargo, estos tres objetivos no siempre se logran.²⁰

En la práctica, el número de garantes y el valor de la garantía sobrepasan el mínimo requerido por el manual de crédito.²¹ Los analistas de crédito y los gerentes de cada agencia tienen la potestad de incrementar estos requerimientos si lo consideran conveniente. Esta práctica responde a la elevada ponderación que tiene la calidad de la cartera en el cálculo del bono para el analista. Dentro de las garantías usualmente aceptadas por los analistas de crédito rural, los electrodomésticos —televisores, videograbadora, refrigeradores, cocinas— y muebles —juegos de comedor— son los de mayor aceptación, debido a sus siguientes ventajas: (i) son

20. Por ejemplo, los electrodomésticos pueden tener un reducido valor de venta, pero pueden tener un alto valor de consumo para el cliente, lo que refuerza los incentivos para pagar; o existen bienes con alto valor de reventa que, dadas las limitaciones del sistema legal, tienen poco valor para Calpiá.

21. Debe señalarse que en la visita al cliente, el analista de crédito siempre trata de conversar con la esposa. Su inclusión como codeudora se ha convertido en una regla en Calpiá, ya que su consentimiento muestra el compromiso de toda la unidad familiar frente a la nueva obligación.

fáciles de trasladar hacia las agencias de Calpiá en caso de incumplimiento del pago; (ii) es más fácil rematar artefactos pequeños que grandes; (iii) algunos de estos bienes tienen un alto valor de consumo; por lo tanto, su posible pérdida influye positivamente en el comportamiento de los prestatarios; y (iv) las restricciones legales para retirar este tipo de bienes son menores.²²

En orden de importancia, después de los electrodomésticos siguen la maquinaria y el ganado. La maquinaria es un activo valioso, pero para usarlo como garantía debe estar legalmente registrado y esto es costoso —en cuanto a tiempo y dinero—. Además, no es tan fácil de vender, ya que es un activo especializado. Por otro lado, el ganado se acepta a través de un documento —*carta de compra*— que establece que si el bien se vende, Calpiá tiene derecho al producto de dicha operación; sin embargo, debido a su movilidad y mayor riesgo, el ganado sólo es aceptado como garantía complementaria.

La cuarta y menos utilizada garantía es la hipoteca de un inmueble, que es requerida sólo cuando el monto del préstamo es lo suficientemente grande como para justificar los costos de transacción asociados con este tipo de operación.²³ El proceso legal para establecer una hipoteca es caro y puede tomar hasta un mes, plazo muy largo para las actividades agrícolas, en las cuales las oportunidades para cosechar o sembrar se pueden perder fácilmente. Como sustituto imperfecto, los analistas de crédito rural aceptan títulos de propiedad en custodia. Pese a que estos documentos no tienen validez legal para alguna acción coercitiva en caso de incumplimiento del pago, para algunos clientes la simple amenaza de problemas legales funciona como un fuerte incentivo para pagar.

La combinación de garantías muebles —electrodomésticos del hogar y ganado— y la firma de la esposa son suficiente garantía cuando la parcela o la casa pertenece a la familia. Si los solicitantes no son propietarios, se necesitan garantías adicionales.²⁴ El mejor garante es un cliente antiguo de Calpiá con buen récord de pago. Si esto no es posible, es preferible un codeudor que tenga casa propia. Si el garante es el respaldo principal del préstamo, el analista de crédito deberá visitarlo. O, en los casos en los que un miembro del hogar es asalariado, se pide una *orden irrevocable de pago*, que dispone la retención de una porción del salario por el empleador en caso de incumplimiento del contrato para pagar el préstamo.

22. En el caso de los electrodomésticos, el prestatario firma un documento —*dación en pago*— que le permite al prestamista remover el bien si el prestatario está de acuerdo.

23. Este enfoque no es siempre bien entendido por los clientes nuevos. Algunas veces entran a la agencia de Calpiá pensando que, como ocurre en los bancos tradicionales, el ofrecer una hipoteca implicaría una aprobación automática del préstamo. Con el tiempo, se dan cuenta de que tener un acervo importante de bienes pequeños, pero altamente valorados por ellos y que sean movibles, resulta mejor.

24. Calpiá no exige que los agricultores sean dueños de la tierra que trabajan. Su tecnología le permite al deudor respaldar sus préstamos con garantías alternativas. Esta innovación es importante para El Salvador, donde una proporción importante de los agricultores son arrendatarios de tierras (Buchenaus, 1997).

La valuación o tasación de la garantía es también importante. Dado el pequeño tamaño de las transacciones y la gran variedad de bienes aceptados como garantía, sería imposible —y muy costoso— contratar un valuador independiente, por lo cual el mismo analista de crédito estima el valor de la garantía. La valuación depende de los supuestos y la experiencia de cada analista de crédito. El cociente mínimo garantía-préstamo —1,5 a 1— está diseñado para cubrir todos los costos de liquidación.

6.2.3 Aprobación y desembolso

El analista de crédito no está autorizado para aprobar una solicitud de préstamo. El comité de crédito es el encargado de aprobar, modificar o rechazar las solicitudes y para ello usa la información recolectada por los analistas. El comité de crédito es el segundo filtro más importante en el proceso de evaluación. Dependiendo del tamaño del préstamo, el comité incluye al analista de crédito, al coordinador de crédito, al gerente de la agencia o al gerente de crédito de Calpiá. Para los préstamos de montos grandes, el comité está conformado por dos miembros de la junta directiva y dos gerentes de Calpiá.

Cuando el monto del préstamo es relativamente pequeño —aproximadamente hasta 45.000 colones ó 5.000 dólares americanos—, el proceso es rápido y sencillo. En un mismo día, el analista de crédito puede entregar toda la documentación de respaldo del préstamo al gerente de la agencia, presentar el caso personalmente, y el gerente puede hacer alguna recomendación. Si bien la mayoría de préstamos está bajo el control y la aprobación del gerente de la agencia, cuando el préstamo tiene que ser aprobado por un comité con miembros que no pertenecen a la agencia, el proceso toma unos días.

La siguiente pregunta es: ¿cuán bueno como filtro es el comité de crédito? De acuerdo con los analistas de crédito, la mayoría de los casos —70% a 90%— son aprobados sin modificaciones, no más de 5% son rechazados por el comité y el resto de las solicitudes se aprueba con ligeras modificaciones.²⁵ El porcentaje de préstamos aprobados sin modificaciones es mayor para clientes antiguos (recurrentes) y cuando el analista de crédito tiene mayor experiencia. Tomada la decisión del comité, el analista notifica al solicitante. Incluso con modificaciones, la mayoría de los clientes acepta la oferta.

El proceso completo, desde la solicitud hasta el desembolso de los fondos, *toma de tres a cinco días*. El periodo de espera depende del tiempo en que el analista de crédito visite la región y demore en juntar la documentación necesaria. Si el analista puede visitar al solicitante inmediatamente después de la solicitud, todo el proceso no toma más de tres días.

25. El cambio más común es el tamaño del préstamo, seguido por el plazo.

6.3 Seguimiento: supervisión de la capacidad de pago, no de la producción

El objetivo de la evaluación detallada de las principales fuentes de ingresos del cliente es estimar su capacidad de pago. Por ejemplo, si la principal fuente de ingresos es la producción de maíz, el analista tendrá que analizar, proyectar y evaluar la producción de esta gramínea. Los términos y las condiciones del préstamo se ajustarán a su ciclo productivo. El objetivo último de Calpiá no es, sin embargo, asegurar la producción de maíz sino la capacidad de pago. Como medida adicional, el analista de crédito *siempre* requiere que exista una fuente alternativa de pago, en caso de presentarse problemas con la actividad principal.

La naturaleza de las actividades de seguimiento depende del tipo de préstamo. Los tres productos principales que se ofrecen en las áreas rurales²⁶ son:

- (a) *Crédito de temporada*: préstamos de muy corto plazo destinados a financiar capital de trabajo durante periodos de alta demanda;
- (b) *Crédito microempresarial*: préstamos de corto y mediano plazo destinados a financiar capital de trabajo e inversión en microempresas, y
- (c) *Crédito agropecuario*: préstamos de corto y mediano plazo destinados a financiar capital de trabajo e inversión en actividades agropecuarias.

Después del desembolso, el analista de crédito puede visitar al prestatario, pero esta visita no ocurre necesariamente en todos los casos de nuevos prestatarios ni para todos los préstamos, porque la pesada carga de trabajo de cada analista rural no lo permite. Más aún, la visita de seguimiento no forma parte explícita del contrato de préstamo. Los analistas de crédito han aprendido que su sola presencia en la zona constituye un buen instrumento de seguimiento. Una visita casual, no programada, funciona efectivamente para cumplir con la finalidad del seguimiento.

La visita no constituye un análisis largo y detallado sobre el uso de los fondos; más bien, es un encuentro corto y amigable.²⁷ Lo que interesa es que los clientes sientan que los analistas de crédito están presentes en la región. Los analistas expresaron que algunos incrementos en la mora se deben exclusivamente a su ausencia temporal de la zona —por ejemplo, por vacaciones o enfermedad—.

6.3.1 Seguimiento preventivo

Algunas circunstancias precipitan una visita antes del vencimiento del plazo del préstamo. Estas circunstancias son:

26. A fines de 1998, la cartera de los analistas rurales estaba destinada a actividades agropecuarias —64,3% del saldo total—, artesanales —15,4%—, comercio —13,9%— y servicios —6,4%— (Pleitez-Chávez, 1999).

27. El analista habla acerca de la familia, sobre los eventos ocurridos en la región y acerca de la situación del hogar. Algunas veces, un simple saludo funciona bastante bien (*random monitoring*).

- (a) Un evento negativo —por ejemplo una sequía— que no está bajo el control del cliente, pero puede afectar negativamente su capacidad de pago. El analista tratará de asegurarse de que sus clientes realicen actividades que les permitan combatir los efectos negativos del *shock*. Una medida *ex ante* en este sentido es el requerimiento de fuentes alternativas de pago.
- (b) Información casual de los vecinos. Algunas veces, el analista de crédito se entera por los vecinos de que uno de sus clientes ha dejado la región o el país, está enfermo, tiene problemas familiares o ha sido víctima de la violencia.
- (c) Cambio en el uso de los fondos. Se visita al cliente para constatar sólo si su nivel de riesgo —y, por tanto, su capacidad de pago— ha cambiado.
- (d) Si el préstamo es por un monto importante y con pago único. Como ya se indicó, Calpiá ofrece créditos de temporada, cuya característica más importante es que el principal y los intereses se cancelan en un solo pago. Cuando los montos son altos, el analista visita al cliente para averiguar qué está sucediendo con el negocio. El préstamo con un solo pago no proporciona el flujo continuo de información que los préstamos con pagos frecuentes ofrecen.
- (e) Fin de mes. Un componente importante en la evaluación del rendimiento de los analistas y en la determinación de su salario es la mora de su cartera a fin de mes. Esto aumenta la preocupación de los analistas por el control de la mora.

6.3.2 Seguimiento correctivo

En caso de atraso en el pago, la primera acción del analista es visitar al cliente dentro de los cinco días de atraso. El primer día de atraso no constituye razón de preocupación. Dado que hay razones comprensibles por las cuales un cliente se puede atrasar en sus pagos —como el simple olvido de la fecha de pago—, al principio el analista sólo sugiere amistosamente al cliente regularizar la operación. Hasta este momento, no le dirá nada sobre el retiro de garantías u otras medidas radicales; sin embargo, le advertirá que estos atrasos afectan su récord crediticio (*la nota*).

Conviene realizar una breve digresión sobre este punto. El sistema de calificación (*la nota*) de los clientes tiene dos componentes: (i) una nota automática, sobre la base de la puntualidad de los pagos, y (ii) la nota que el analista de crédito le otorga a partir de su propia evaluación. El primer sistema usa el promedio de días acumulados de atraso durante la secuencia de préstamos de un prestatario; en una escala de *uno* —para clientes que, en promedio, pagan antes de tres días después de la fecha de pago— a *cinco* —para clientes con atrasos promedio de 10 ó más días—. La nota se ajusta por circunstancias especiales. El segundo componente utiliza la misma escala y refleja la evaluación personal del analista —y en la mayoría de los casos, es la misma que la nota automática—. Calpiá descalifica a todos los clientes con nota de *cinco* e impone algunas restricciones a aquellos con notas de *tres* y *cuatro*. En los demás casos, los prestatarios no tienen problema para la aprobación de un nuevo préstamo.

6.4 Ajustes en el proceso para clientes antiguos

Un cliente que solicita un segundo, tercer o cuarto préstamo tiene para Calpiá una ventaja adicional: su reputación, dado que el analista de crédito dispone de información revelada por su récord de pago, aunque cualquier préstamo adicional será todavía riesgoso. Los formularios son más sencillos, pero el analista siempre tiene que hacer una evaluación para un cliente recurrente, en la cual la actualización de los estados financieros y las garantías constituyen la tarea principal. Por otro lado, si bien es altamente recomendada una visita por cada renovación de contrato, en la práctica, las acciones que el analista de crédito toma dependen de una serie de circunstancias:

- (a) El primer elemento es la nota.
- (b) El segundo elemento es la naturaleza de los cambios en el contrato del préstamo. Si hay cambios importantes, la visita del analista es requerida explícitamente por el gerente de la agencia. Los cambios más comunes son incrementos en el monto y cambios en la garantía; los cambios en los plazos son raros, dado que los ciclos agrícolas están dados.
- (c) El tercer elemento es cualquier visita previa. Todos los clientes, muy probablemente, han sido visitados como parte del seguimiento preventivo o del correctivo; la información obtenida puede servir como sustituto de las nuevas visitas.
- (d) El cuarto elemento es un cambio en la actividad financiada. Independientemente de la nota, si el analista se entera de que el cliente financiará una actividad diferente de aquella que desarrollaba cuando solicitó el crédito anterior, entonces es necesaria una nueva evaluación.
- (e) El quinto elemento tiene que ver con las referencias. Si existe información de que un cliente está en problemas o va a tenerlos —con el cultivo, o va a emigrar—, la visita debe realizarse aun si se trata de un cliente con un excelente récord de pago.

Teniendo en cuenta los factores mencionados, la decisión final sobre a quién visitar la toma el analista de crédito. Para un cliente muy conocido, la visita puede consistir sólo en un saludo amigable y la información presentada al comité de crédito puede ser la misma que en el préstamo anterior; pero en otros casos la visita puede ser más larga y el analista de crédito puede estar interesado en observar tanto la producción como las garantías.

6.5 Cumplimiento forzado del contrato: ¿cuándo y cómo ocurre?

Como ya se indicó, la primera reacción ante un atraso es una visita dentro de los cinco días después de vencida la fecha de pago. Si el cliente sigue sin pagar, el analista continuará visitándolo para ejercer presión. Algunos analistas visitan a sus clientes atrasados dos veces por semana y otros lo hacen dos veces por mes —lo mínimo requerido por Calpiá—.

En el primer intento de cobro, el analista de crédito le advierte al cliente sobre las consecuencias del atraso, desde la pérdida de un buen récord de pago hasta el posible retiro de la garantía. Al mismo tiempo, el analista evalúa las causas de la mora: debe saber si el atraso ha sido resultado de un problema de iliquidez temporal o si se debe a falta de voluntad de pago.

Cuando el analista de crédito considera que el problema es temporal, se puede lograr un acuerdo de pago (*moratoria*) que le da al cliente unos días extra para pagar la cuota atrasada y así evitar cargos penales por atraso. Sin embargo, la cuota siguiente se mantiene de acuerdo con el calendario original de pago. Esta modificación del plan de pago se utiliza sólo con clientes buenos y reconocidos, y es la excepción, no la regla.

En los demás casos, si el atraso en el pago de una cuota excede los 30 días, se retiran los bienes dados en garantía, lo cual normalmente está a cargo del analista de crédito mismo, quien es acompañado por el gerente de la agencia, el coordinador de crédito u otro analista de crédito. El retiro de la garantía se realiza con un documento, firmado voluntariamente por el cliente, que establece que él ofrece el activo en pago de la obligación pendiente.

En esta etapa, el pago todavía es posible. Por lo menos la mitad de los clientes atrasados paga sus deudas para recuperar los bienes ofrecidos en garantía dentro de un plazo de 15 a 20 días. Después de dicho periodo, los analistas consideran que el préstamo ya no se recuperará y venden los activos retirados. Los analistas indican que es frecuente que el producto de la venta no cubra el monto que se le debe a Calpiá, ya sea porque las comisiones e intereses del préstamo se han acumulado o porque los bienes dados en garantía se han depreciado mucho. Si la deuda residual es pequeña, puede borrarse. De lo contrario, la deuda permanecerá en la cartera del analista de crédito.²⁸

6.6 Coordinación de las operaciones crediticias

Como ya se indicó, a diferencia de otras organizaciones donde se asigna cada actividad crediticia a diferentes empleados, en Calpiá se aprovechan las economías de ámbito al concentrarse la mayoría de actividades crediticias en manos del analista de crédito.

6.6.1 Una semana en la vida de un analista de crédito

Los analistas de crédito de Calpiá tienen una jornada de trabajo extensa, que dura nueve horas. En temporadas de alta demanda —siembra y cosecha para los analistas de crédito rural y Navidad para los analistas urbanos—, algunos reportaron que trabajaban más de 14 horas diarias. Los sábados por la mañana trabajan en la ofici-

28. La forma de imputar intereses es interesante. A fin de no sobreestimar los ingresos imputados, después de 90 días no se calculan más intereses imputados, y Calpiá efectúa provisiones para respaldar los intereses imputados pero no recibidos.

na y la mayoría suma unas horas más en sus casas durante la tarde y, si es necesario, también el domingo.

La primera tarea del día es identificar a los deudores atrasados y programar las estrategias de cobro —de 20 minutos a una hora—. La mayoría de los analistas urbanos llama por teléfono a sus clientes inmediatamente. Para la minoría de clientes que no tiene teléfono, el analista programa visitas. También revisa los listados de vencimientos, para evaluar si es necesario algún tipo de seguimiento preventivo —dado el tamaño del préstamo y la historia de cada cliente—. Las visitas, especialmente las preventivas, se dejan a discreción de cada analista. Seguidamente, el analista asiste a los comités de crédito formados por el gerente de la agencia o el coordinador de crédito.²⁹ En general, los comités de crédito no duran más de media hora. Esta reunión también es el momento ideal para tratar temas de carácter general.³⁰

Al final de la mañana, los analistas de crédito se dividen en dos grupos. La mayoría sale de la oficina y regresa al final de la tarde. El segundo grupo, no más de un par de analistas, se queda en la oficina para dictar las charlas informativas. Cada charla no toma más de 30 minutos. Los analistas se turnan para quedarse en la oficina y dictar las charlas.

El área de trabajo de un analista de crédito no es un escritorio en la oficina; más bien, es fuera de la agencia —las calles y el campo—. Los analistas pasan alrededor de 7 horas fuera de las agencias, visitando clientes potenciales, realizando seguimientos o simplemente visitando la región, en búsqueda de nuevas oportunidades. De todo este tiempo, los analistas rurales invierten hasta 2 horas sólo para trasladarse, mientras que los clientes urbanos están, por lo general, cerca de las agencias. Los analistas rurales visitan de 3 a 7 clientes en cada salida al campo —un analista urbano visita de 10 a 11 clientes en cada salida—; un tercio de ellos es nuevo; otro tercio es antiguo —para ofrecer nuevos préstamos—; el resto son encuentros casuales con clientes potenciales.³¹

Luego de que el analista de crédito regresa a la agencia al final de la tarde, necesita una hora para organizar la información y coordinar el trabajo para el día siguiente. Otras actividades, que ocurren no más de una vez por mes, son el retiro

29. Los analistas de crédito rural presentan de tres a seis solicitudes, dependiendo de la temporada —los analistas urbanos presentan de cuatro a siete solicitudes—. Los analistas de crédito rural tienen que preparar propuestas para todos los clientes —nuevos o antiguos—. Los analistas urbanos, en contraste, se concentran más en los clientes nuevos, ya que algunos de sus clientes antiguos disfrutaban de una línea de crédito —*crédito automático*— que hace innecesaria la evaluación.

30. El gerente habla acerca del rendimiento esperado de la agencia y la coordinación de acciones para el control de la mora y la expansión de la cartera, entre otros asuntos.

31. Un analista rural tarda hasta una hora en visitar a un cliente nuevo, mientras que un analista urbano no tarda más de 40 minutos. En ambos casos, el tiempo empleado para entrevistar a un cliente antiguo es menos de la mitad del empleado en la primera visita.

de bienes en garantía, una visita a la oficina central para presentar un préstamo de un monto grande y el seguimiento del proceso de formalización de una hipoteca.

6.7 Productividad de los analistas de crédito: algunos indicadores

Las medidas de productividad requieren información detallada. Sin embargo, algunos indicadores sencillos pueden ilustrar el trabajo realizado por los analistas de crédito. El Cuadro 4.4 contiene la información basada en la muestra tomada. Estos resultados muestran el producto de los esfuerzos de los analistas de crédito y las restricciones que afrontan en cada localidad —por ejemplo, la saturación del mercado difiere de acuerdo con la localización de la agencia—.

Cuadro 4.4. Financiera Calpiá: indicadores de la cartera de un analista de crédito

Indicador		Analistas rurales	Analistas urbanos
Mediana del número de clientes atendidos		390	283
Mediana de la cartera (US\$)		281.429	136.000
Tamaño del préstamo (mediana) (US\$)		721	548
Proporción de mujeres en la cartera (%)		30	63
Procesamiento del mes pasado (%)	Clientes nuevos	35	17
	Clientes recurrentes	65	83

Fuente: Cálculos de los autores sobre la base de las entrevistas.

Existen diferencias importantes entre las carteras de los dos grupos de analistas de crédito. Para comenzar, cada analista de Calpiá atiende a un gran número de clientes. Típicamente, un analista rural atiende a alrededor de 400 clientes y un analista urbano, a alrededor de 300. Al mismo tiempo, el monto del préstamo rural típico es mayor que el del urbano. Estas diferencias pueden ser explicadas, en parte, por el hecho de que los analistas de crédito rural siempre incluyen a sus clientes recurrentes en su cartera; en cambio, los analistas urbanos transfieren cada mes a sus mejores clientes a la categoría de preferenciales, con lo cual el cliente sale de la cartera del analista de crédito urbano.

Otra característica interesante es la importancia relativa de las mujeres en la cartera de los analistas de crédito urbano —63%—, tasa similar a la registrada en la cartera urbana en su conjunto a diciembre de 1998 —64%—; en la cartera rural la proporción de mujeres alcanzó sólo 30%. Esta tasa simplemente refleja las características propias de estos segmentos del mercado, tal como la mayor importancia del sector comercio dentro de la cartera urbana —61,8% del saldo a diciembre de 1998—, y no obedece a ningún objetivo explícito de atender de manera preferencial a las mujeres.

Resulta útil señalar los indicadores obtenidos para la cartera completa de Calpiá al 31 de diciembre de 1998. El tamaño del préstamo promedio global fue de 770 dólares americanos, monto ligeramente mayor en el caso de la cartera

rural. La cartera promedio por analista fue de 325.067 dólares —322.994 dólares para la cartera rural y 325.654 para la urbana—. Asimismo, los promedios de préstamos atendidos por los analistas fueron 422 (global), 410 (rural) y 426 (urbana).

6.8 Incentivos monetarios para un buen desempeño

Las medidas de productividad anteriores revelan el excelente desempeño de los analistas de crédito de Calpiá. El desempeño es extraordinario en dos sentidos: ha ido mejorando permanentemente a través del tiempo y es muy bueno en comparación con el de los analistas de crédito de otras OMF (véase *Microbanking Bulletin*, 2000). Esta sección explora la estructura de incentivos que en Calpiá contribuyen al logro del desempeño de los analistas.

Calpiá ofrece dos componentes en las retribuciones monetarias para los analistas de crédito: un salario fijo por mes y un bono variable, que está en función del desempeño *individual*. Los incentivos monetarios son necesarios debido a que los analistas son responsables de la mayoría de las acciones de la tecnología de crédito de Calpiá, tienen un alto poder discrecional y es difícil medir su nivel de esfuerzo. De ahí que la efectividad de los incentivos sea de vital importancia. No obstante, los incentivos monetarios no explican totalmente el desempeño de los analistas; los incentivos no monetarios —estatus social, identificación con la misión institucional— también desempeñan un papel importante en su conducta, pero son más difíciles de caracterizar.

La parte fija de la remuneración para los nuevos analistas de crédito —urbanos y rurales— es 3.000 colones —344 dólares— por mes. El segundo componente es el resultado de una fórmula que difiere entre los analistas de crédito urbanos y rurales. La fórmula combina los resultados de diferentes acciones de la tecnología crediticia: indicadores de *stock* —tamaño de cartera, número de prestatarios—, indicadores de flujo —número de nuevos prestatarios y de clientes preferentes— y clientes estratégicos —mora—. ³²

Dado que todos los analistas enfrentan restricciones de tiempo, la contribución marginal en el ingreso de un analista de invertir más tiempo en una actividad que en otra (y sus incentivos para hacerlo) dependen de las metas preestablecidas y de los valores actuales de los parámetros. Algunas circunstancias —localización de la clientela, nivel de saturación del mercado o metas establecidas— tienen diferentes efectos sobre la conducta de un analista con una cartera grande, en contraste con un analista que recién se inicia. En el mismo sentido, los efectos marginales sobre el ingreso son diferentes si las circunstancias varían —por ejemplo, con la entrada de una nueva ONG en la región— para un mismo analista de

32. Para una muestra de seis analistas entrevistados entre agosto y octubre de 1998 por Pleitez-Chávez (1999), el bono por productividad podía representar entre 35% y 50% de la remuneración total.

crédito. Esto hace difícil diseñar un sistema en el cual los esfuerzos sean siempre retribuidos equitativamente.³³

7. CONCLUSIONES

La Financiera Calpiá es uno de los pocos ejemplos de un prestamista formal rural exitoso en América Latina. Su principal contribución al desarrollo de prácticas prometedoras en las finanzas rurales ha sido la transferencia y adaptación de su bien probada tecnología de crédito de las áreas urbanas a las rurales. Ésta ha sido una contribución importante por dos razones. Por una parte, el incremento de la oferta de servicios financieros rurales ha incluido no sólo el financiamiento de actividades no agrícolas en las áreas rurales, sino también la tarea más difícil de financiar actividades propiamente agrícolas. Por otra parte, la transferencia ha sido el resultado de un esfuerzo deliberado y sistemático de adaptación de la tecnología de crédito a las áreas rurales. Este riguroso enfoque ha posibilitado, primero, entender mejor la naturaleza y la magnitud de los desafíos de esta tarea y, segundo, definir los ajustes necesarios para superar las dificultades del crédito agrícola.³⁴

El proceso no ha sido fácil. Toma tiempo aprender las características de un nuevo entorno. En este nuevo entorno, Calpiá ha utilizado diferentes estrategias para superar los típicos problemas de la covarianza en el riesgo, la información, los incentivos y el cumplimiento del contrato. Toma tiempo encontrar vías específicas para superar exitosamente estos desafíos en un país en particular. En el caso de Calpiá, el proceso de aprendizaje ha durado varios años. En otras partes del mundo, el desarrollo de una nueva tecnología de microcrédito ha tomado alrededor de una década (González-Vega, Schreiner, Navajas et al., 1997). Posiblemente, las lecciones extraídas de estos experimentos harán posible acortar la duración de este inevitable periodo de gestación. El proceso es, en general, complejo, y requiere experimentación, aprendizaje, formalización de nuevos procedimientos, un equipo profesional de administradores y un tamaño suficiente para generar economías de escala.

Aunque el proceso de aprendizaje no ha terminado, ya se pueden aprender importantes lecciones del enfoque de Calpiá sobre el crédito rural:

- (a) El acervo de conocimiento requerido para entender las actividades agrícolas y lograr establecer la capacidad de pago de un agricultor es considerablemente más complejo que el requerido para las zonas urbanas. Para responder a estos desafíos, Calpiá contrata analistas de crédito rural con educación formal en agricultura y, si es posible, con alguna experiencia práctica en actividades agrícolas. Ello incrementa los costos de selección y de seguimiento de los prestatarios.

33. Aun en una misma agencia, donde a los analistas de crédito se les asignan zonas similares y exclusivas, es difícil asegurar que las oportunidades de negocio serán las mismas. Además, algunos analistas de crédito encuentran más fácil que otros alcanzar ciertas metas, aun cuando sus niveles de esfuerzo sean los mismos.

34. Si bien este ejercicio ha requerido el compromiso de toda la administración de Calpiá, dos personas han sido pioneras en el esfuerzo: Juan Buchenau, quien fue responsable de la asistencia técnica de la IPC, la cual determinó el éxito del ejercicio, y Aristóteles Esperanza, el líder de este experimento dentro de la institución.

- (b) El proceso de entrar a nuevos mercados —abrir una nueva agencia rural— es el resultado de un estudio de mercado conducido por los propios analistas de crédito y, en su mayor parte, analistas nuevos, quienes en su momento estarán a cargo de la nueva agencia. Este estudio tiene un doble objetivo: facilitar un mejor diseño de los productos —se comienza a conocer la demanda— y lograr que los analistas de crédito obtengan un primer contacto con el mercado en el que ellos trabajarán. La organización se encuentra comprometida con brindar una respuesta a la demanda específica de servicios financieros de sus clientes.
- (c) Los ingresos correlacionados que conducen a riesgos sistémicos constituyen serios problemas en las áreas rurales. Este desafío es enfrentado por Calpiá en tres niveles diferentes: (i) al nivel del hogar, Calpiá recalca la importancia de la diversificación de la cartera de las actividades económicas del hogar. Este requerimiento implícito no parece ser un problema para los pequeños agricultores, cuyas actividades están de hecho diversificadas, pero puede ser una restricción para agricultores medianos o más especializados. (ii) Al nivel de la cartera rural, Calpiá responde a una demanda de crédito global. Todas las actividades rurales —no solamente la agricultura— son potencialmente sujetas de crédito. (iii) Al nivel de la cartera total, los nexos urbano-rurales le permiten a Calpiá reducir su riesgo global. Esto ocurre no porque una actividad sea necesariamente menos riesgosa que otra sino porque la correlación entre actividades rurales y urbanas tiende a ser menor que la correlación en el interior de cada sector.
- (d) Los tipos de activos aceptados como garantías por Calpiá son diversos. En orden de importancia, éstos son los electrodomésticos y muebles del hogar, la maquinaria, el ganado y la hipoteca de la casa, la parcela de tierra o ambos. Los electrodomésticos y muebles del hogar son preferidos porque son más fáciles de retirar y de vender en caso de incumplimiento, en comparación con objetos más grandes y especializados —como la maquinaria—. Estos requerimientos de garantías no excluyen a los arrendatarios de tierras de la obtención de un préstamo. Calpiá ha demostrado que es posible prestar a agricultores que no son dueños de la tierra. Esto ha extendido el universo de prestatarios rurales en El Salvador.
- (e) Otra innovación ha sido la respuesta de Calpiá a las condiciones idiosincrásicas rurales. El crédito de cosecha es ofrecido en los meses pico, y los términos y condiciones de los préstamos se ajustan a los ciclos agrícolas.
- (f) La accesibilidad al hogar es un componente clave de la tecnología. Esto permite un contacto continuo entre los analistas de crédito y los prestatarios —bajos costos de seguimiento— y facilita la captura de la garantía si fuese necesario —credibilidad en el cumplimiento del contrato—. De esta manera, agricultores con potencial de pago que viven en áreas de difícil acceso no son considerados clientes potenciales.

- (g) Calpiá trata de diferenciarse de la competencia al ofrecer un servicio con pocos trámites burocráticos —en contraste con el BFA— y al enviar señales de ser una institución que pretende ser permanente —en contraste con las ONG—. Esta diferenciación incrementa el valor presente de una relación de largo plazo con la institución y fortalece la estructura de incentivos para pagar el préstamo.
- (h) El proceso de expansión en las áreas rurales ha sido cauteloso. Los analistas de crédito rural evalúan todos los préstamos, sin importar cuán bien se ha comportado un prestatario en el pasado. En las áreas urbanas esto no es necesario, ya que los clientes preferenciales obtienen una línea de crédito cuando alcanzan un buen récord de pago. Obviamente, las evaluaciones rutinarias en las áreas rurales incrementan los costos, pero permiten a Calpiá aprender más sobre su nuevo segmento de mercado.

A partir de estas lecciones, en la estrategia de Calpiá de expansión a las áreas rurales se identifican varias características generales.

- (a) Primero, en las áreas urbanas se desarrolló una tecnología de crédito bien probada. Si la tecnología de crédito original fuese débil en su aplicación en las zonas urbanas, existiría poca probabilidad de éxito en su adaptación a las áreas rurales. El asunto no es simplemente la promoción de la transferencia tecnológica; la pregunta clave es *cuál* tecnología se va a transferir y cómo se va a adaptar a las nuevas circunstancias.
- (b) Segundo, la adaptación de la tecnología de crédito urbana al medio rural ha sido cuidadosa y gradual. En dicha expansión, el principio general ha sido empezar por los desafíos más sencillos y afrontar los más difíciles sólo cuando los primeros hayan sido exitosamente abordados. La cautela de este enfoque ha definido la selección de las áreas en las que se operará sobre la base de su accesibilidad, los riesgos de producción, los niveles de concentración de la clientela, la diversificación de las actividades productivas y la cultura de pago (Buchenau, 1997). Pequeños proyectos piloto, diseñados como experimentos de aprendizaje, han precedido a las expansiones mayores. Los productos y las prácticas han sido continuamente ajustados como resultado de estos procesos de aprendizaje. Con la asistencia del asesor técnico de IPC, Calpiá observó cuidadosamente los efectos de los diseños y las revisiones sobre la recuperación de las carteras, la productividad de los analistas, y los costos y la calidad del servicio al cliente.
- (c) Tercero, una transferencia exitosa debe estar basada en la disponibilidad del capital humano apropiado. De ahí que la selección y capacitación de los analistas de crédito reciban una atención sustancial y competente. El programa de capacitación de Calpiá es sobresaliente.

- (d) Cuarto, el éxito de la innovación tecnológica reside en que es una respuesta directa a las características y a la demanda de su clientela, en un manejo conservador del riesgo y en unos costos totales suficientemente bajos como para que la institución sea rentable. La organización ha ofrecido un producto flexible, basado en la demanda individual, en el reconocimiento de la naturaleza de la unidad hogar-empresa-finca.
- (e) Quinto, para manejar el riesgo sistémico, Calpiá diversifica la cartera en tres niveles —el hogar, la cartera rural y la cartera total—. Los hogares diversificados tienen una mayor probabilidad de ser atendidos, y a su vez la organización descansa en los nexos rurales-urbanos para diversificar su propia cartera. El riesgo sistémico también es enfrentado a partir de un seguimiento continuo de la información acerca del medio —clima, precios y tendencias en los rendimientos de los cultivos—.
- (f) Sexto, para administrar los riesgos *idiosincrásicos*, Calpiá realiza el seguimiento de los cambios en el perfil de riesgo de sus clientes, sin focalizar su atención en ninguna actividad agrícola. Se reconoce la fungibilidad de los fondos y el propósito del seguimiento es garantizar la capacidad y la voluntad de pago del deudor.
- (g) Séptimo, la estructura de incentivos para pagar el préstamo se encuentra basada en la importancia de activos que los pobres rurales poseen típicamente y que son aceptados como garantías. Este enfoque no excluye a los arrendatarios de tierras e incrementa la profundidad de la cobertura.

No obstante, la tecnología de crédito de Calpiá no está diseñada todavía para atender a agricultores más especializados —que tienen un solo cultivo—. Por la misma razón, prestamistas rurales especializados, sin un nexo urbano, pueden encontrar más difícil enfrentar el riesgo sistémico. Éste es un desafío aún no resuelto en las finanzas rurales.

En gran medida, el éxito de Calpiá se debe a su capital humano; la mayoría de sus analistas de crédito tiene un título de educación superior en ciencias agrícolas, una gran experiencia y una gran motivación. En países donde el capital humano es escaso, los salarios podrían ejercer una presión para incrementar los costos hasta niveles insostenibles. El crédito rural es caro, por lo cual una OMF que pretende ser sostenible debe cobrar por sus productos precios de acuerdo con dichos costos, aunque en algunas situaciones, cobrar altos precios —tasas de interés y otros— puede resultar políticamente inviable.

La Financiera Calpiá es, en general, un ejemplo valioso de innovación en las microfinanzas. El éxito ha sido resultado de una correcta visión institucional, de la habilidad en comprender su nicho de mercado, y del desarrollo y aplicación de una tecnología de

crédito apropiada. En el presente, la fortaleza de su tecnología de crédito es el activo más promisorio de esta organización. Las amenazas más importantes para su sostenibilidad surgen, sin embargo, de sus débiles estructuras de gobernabilidad y derechos de propiedad, y de la necesidad de ajustarse a un marco regulatorio que no reconoce plenamente las diferencias de este segmento de mercado.