

PRODUCTOS FINANCIEROS INNOVADORES

INNOVACIÓN EN TARJETAS DE CRÉDITO PARA AGRICULTURA. EL CASO DE LA FINANCIERA TRISÁN, COSTA RICA¹

Mark D. Wenner y Rodolfo Quirós

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este capítulo es analizar un programa que emite tarjetas de crédito a proveedores de insumos agrícolas y a productores rurales en Costa Rica, y determinar si dicho programa es viable desde el punto de vista financiero y potencialmente reproducible en otras áreas de América Latina.

Un programa de tarjetas de crédito es muy innovador e inusual para un ambiente rural. Es normal que las tarjetas de crédito se promuevan en zonas urbanas, dentro de empresas y entre empleados asalariados con flujos de caja estables. Este producto no es tan común en zonas rurales porque los clientes potenciales —en especial, los productores agrícolas— tienen flujos de caja mensuales más estacionales e inciertos. Los propósitos específicos de este documento son: (1) relatar el origen de este programa de tarjetas de crédito para la agricultura (sección 2); (2) describir el producto, el cliente típico y la metodología de entrega del servicio (sección 3); (3) analizar el desempeño financiero del producto (sección 4); y (4) señalar los retos pendientes para la expansión y reproducción del producto (secciones 5 y 6).

2. ORIGEN DE LA TARJETA DE CRÉDITO PARA LA AGRICULTURA

La tarjeta de crédito para la agricultura que ofrece la Financiera Trisán S. A. nació de una confluencia de factores: una tradición de la compañía por innovar, cambios en

1. La versión original de este capítulo fue publicada por los autores en inglés, bajo el título *Agricultural Credit Card Innovation: The Case of Financiera Trisán* (Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Serie Best Practices n.º MIC-107, diciembre del 2000).

las leyes de regulación de capitales en el país, el deseo de bajar costos administrativos y el cumplimiento de una regulación de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

2.1 Tradición de innovación

La Financiera Trisán S. A. es una compañía financiera registrada y supervisada que opera en Costa Rica y que forma parte de un conglomerado con un largo historial de innovación. Es miembro del Grupo Trisán, una compañía familiar conformada por ésta y otras tres empresas agroindustriales: Trisán S. A., TransAgro S. A. y Agro Ágil S. A. La compañía madre y principal negocio del grupo —Trisán, S. A.— se especializa en la importación y distribución mayorista de químicos para la agricultura y la industria. Agro Ágil S. A. se especializa en la venta al detalle de estos productos, también para la agricultura y la industria. TransAgro S. A. se dedica a proveer de servicios de consultoría en administración de fincas a agricultores que tengan orientación comercial.

La compañía madre data de 1961; en ese año, Fritz Trinler van der Water —un inmigrante de Suiza— llegó a Costa Rica y empezó a vender medicinas veterinarias y químicos para la agricultura a pequeña escala. Con el tiempo, su compañía, Trisán S. A., creció hasta convertirse en una de las tres más grandes distribuidoras mayoristas de insumos agropecuarios en Costa Rica, con aproximadamente 10 millones de dólares en ventas en diciembre de 1998.

Desde sus inicios, el Grupo Trisán ha desarrollado una reputación de pionero e innovador. Fue el primer distribuidor mayorista de insumos agropecuarios de Costa Rica en utilizar radioteléfonos para colocar y recibir órdenes de compra, cuartos fríos para almacenar productos veterinarios, una flota de camiones para entregar productos a los detallistas (minoristas), preparar salas de exposición para promocionar líneas de productos y llevar a cabo seminarios de demostración en las instalaciones de los minoristas. En la actualidad, es un líder en la promoción del uso de insumos agrícolas que utilizan la bioingeniería y de tecnologías ecológicamente apropiadas para teñir tejidos y preparar comida. De este modo, la idea de reestructurar una subsidiaria financiera e introducir una tarjeta de crédito coincide con el patrón de liderazgo visionario y de desarrollo corporativo que caracteriza a este grupo empresarial.

2.2 Cambios en la regulación a la cuenta de capital

Hasta 1992, Costa Rica mantenía regulaciones a la cuenta de capital que racionalizaban las divisas; era necesario hacer solicitudes para utilizar monedas fuertes. La Financiera Trisán se formó en 1985 para manejar las transacciones en divisas, las cuentas por cobrar y el descuento de cuentas por cobrar (*factoring*) de todas las compañías del grupo. En ese momento, tenía sentido administrativo y económico consolidar todos los aspectos financieros de las operaciones de importación en una sola unidad. Conforme los mercados financieros se liberalizaron en forma gradual y se eliminaron las regulaciones de la cuenta de capital en febrero de

1992, el descuento de cuentas por cobrar se convirtió en la actividad principal de la financiera.

2.3 Conveniencia administrativa y regulación de la Superintendencia

A principios de los años noventa, el impulso para introducir una tarjeta de crédito vino de dos fuentes. Primero, la gerencia del Grupo Trisán empezó a pensar en formas para mejorar la administración financiera de las cuentas por cobrar. Los costos administrativos de las visitas personales destinadas a cobrar cuentas vencidas estaban creciendo con rapidez. Segundo, la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF), ahora conocida como la SUGEF, consideró que la Financiera Trisán se estaba comprometiendo excesivamente en negociaciones con grupos financieros relacionados, porque el 100% de sus operaciones de *factoring* se dirigían al Grupo Trisán.

La Financiera Trisán no estuvo de acuerdo y argumentó que estaba comprando las cuentas por cobrar de varios de los distribuidores minoristas afiliados al Grupo Trisán y, por ello, tenía más de un cliente. La solución de consenso, surgida después de una serie de discusiones, fue introducir una tarjeta de crédito para los minoristas afiliados a Trisán S. A. La tarjeta serviría como un sustituto de la línea de crédito a 30 días del proveedor. Como consecuencia, esta innovación funcionaría para bajar los costos de transacción, incrementar el volumen de las ventas a crédito y resolver el conflicto con la AGEF porque se distinguirían, con claridad, diferentes cuentas individuales en la cartera.

3. DESCRIPCIÓN DE LA TARJETA DE CRÉDITO Y MECANISMO DE ENTREGA DEL SERVICIO

3.1 Productos

La Financiera Trisán ha desarrollado dos productos de tarjeta de crédito dirigidos a los proveedores de insumos agrícolas y a los productores rurales de Costa Rica: (1) tarjeta de crédito Agrimax y (2) un valor agregado a Agrimax, llamado Maxicuenta.²

3.1.1 Agrimax

Existen dos tipos de tarjetas Agrimax: la verde, que se dirige a los distribuidores minoristas de productos químicos para la agricultura, y la tarjeta plateada, orientada a personas que desean comprar insumos agrícolas a los distribuidores afiliados. Los mismos plazos son válidos tanto para los minoristas afiliados como para los usuarios individuales. Las únicas diferencias son que los límites máximos típicos son más altos para las empresas que para las personas y que las garantías requeridas para las primeras son, como corresponde, más sustanciales. El límite máximo absoluto es de 30 millones de colones (₡) (117.187 dólares),³ de acuerdo con la regula-

2. La compañía financiera también ofrece otros servicios a un público más amplio, a saber: (a) préstamos a personas y corporaciones, (b) descuentos de cuentas por cobrar, (c) administración de servicios de inversión, Invermax, y (d) certificados de depósito.

3. Tipo de cambio en junio de 1998: 1 dólar = 256 colones.

ción de la SUGEF de que no más de 20% del capital pagado se puede prestar a un solo deudor. En la práctica, el límite para cada solicitante se fija de acuerdo con su capacidad de pago y ambas tarjetas tienen una tasa de interés que se ajusta al mercado. En 1998, la tasa era de 45% anual en colones. Ambas tarjetas tienen un ciclo de facturación de 30 días y las garantías típicas que se utilizan son fiadores, quienes deben tener activos que puedan ser dados en prenda en el caso de las cuentas individuales; y bienes inmuebles, en el caso de cuentas empresariales. Si no se cancela el saldo total, el cliente tiene que pagar un mínimo de 33% del saldo pendiente el primer mes; a partir de ahí, el interés se acumula sobre el saldo no pagado. En diciembre de 1998, las cuentas de tarjeta de crédito de Agrimax representaban cerca de la mitad de los saldos de crédito pendientes. Aproximadamente, 250 eran tarjetas verdes o cuentas de distribuidor y 1.950 tarjetas plateadas o cuentas individuales.

Históricamente, la tarjeta verde, que se introdujo en agosto de 1992, precedió la introducción de la plateada, en 1993. Los resultados positivos iniciales de la tarjeta verde llevaron a los gerentes de la financiera a creer que los usuarios finales utilizarían la tarjeta Agrimax para cargar otro tipo de compras y que, al no restringir las compras a los productos que distribuía Trisán, el uso difundido de la tarjeta individual ayudaría a aumentar las utilidades consolidadas del Grupo Trisán. A los clientes preferenciales se les permitía hacer adelantos de efectivo; sin embargo, sólo podían hacerlo en las dos oficinas de la financiera.

3.1.2 Maxicuenta

Maxicuenta es un servicio agregado, disponible para clientes individuales preferenciales de Agrimax y que toma en cuenta la estacionalidad de los flujos de caja familiares. Su intención es ayudar a financiar la producción y el mercadeo agrícola y ganadero de corto plazo. En lugar de tener que hacer pagos regulares a 25 días de la fecha de facturación, el cliente puede hacer su primer abono como un solo pago al vencimiento, cuando tenga la oportunidad de cosechar y mercadear su producto. Se otorga a los tarjetahabientes de Agrimax que tienen buen historial de pago —mínimo tres meses de cumplimiento—. El límite máximo es negociable y depende del tipo de actividad agrícola o ganadera y de la capacidad de pago de la persona.

El agente de la Financiera Trisán debe visitar la finca y verificar la viabilidad de la empresa, además de revisar estados de cuenta bancarios y los recibos de venta de las cosechas anteriores. Se programa otra visita para 15 días antes de la fecha de vencimiento del primer pago, para determinar si habrá problemas con el pago. Maxicuenta tiene la misma tasa de interés que Agrimax y las condiciones son iguales. En diciembre de 1998, la financiera reportó 273 tarjetahabientes de Maxicuenta, con un saldo de 151 millones de colones —556.333 dólares—, que representa 26% de la cartera de la financiera. La lógica detrás de este servicio adicional es que los clientes rurales desean más flexibilidad en el manejo de sus finanzas. La Maxicuenta es, en esencia, una mejora de un producto que sirve para aumentar el saldo promedio y para mantener a los clientes satisfechos y leales.

3.2 Mecanismo de entrega del servicio

3.2.1 Mercadeo del producto

Cuando se inició el programa de tarjeta de crédito, la Financiera Trisán dependía del mercadeo indirecto, pero después cambió a campañas de mercadeo más directas. En 1992 y 1993, la Financiera Trisán les pidió a los distribuidores afiliados al Grupo Trisán que usaran la tarjeta de crédito en reemplazo de los acuerdos tradicionales de crédito a proveedores. La ventaja para Trisán S. A. era que la administración de las cuentas por cobrar se iba a transferir a la Financiera Trisán con dos beneficios financieros atractivos: gastos administrativos más bajos y un flujo de caja mejorado. La ventaja para los minoristas era la promesa de mejorar el servicio en el futuro gracias a un ahorro en costos y a la mayor eficiencia de Trisán. La campaña de mercadeo algunas veces dependía de tácticas agresivas, tales como amenazar con la cancelación de los derechos de distribución si no se aceptaba la tarjeta. Una vez que los minoristas respondieron, la financiera siguió tres etapas distintas de promoción del producto en el ámbito del cliente individual.

En la primera etapa, la Financiera Trisán impulsó con fuerza a los distribuidores afiliados al grupo que promovieran el uso de Agrimax entre los clientes individuales que mantenían cuentas de crédito. La tarjeta se presentó como un sustituto para la línea de crédito tradicional de proveedor que ofrecía el minorista a los agricultores como usuarios finales. La ventaja para el minorista era que la administración de las cuentas por cobrar, en esencia, se iba a transferir a la financiera con dos beneficios financieros atractivos: costos administrativos más bajos y un flujo de caja mejorado. El minorista recibía pago inmediato por los cargos hechos a la tarjeta; a lo sumo, 24 horas después de la presentación de un reclamo. En la segunda etapa, la Financiera Trisán les solicitaba a los minoristas listas de los clientes afiliados al grupo; emitía tarjetas a las personas de las listas con poca o ninguna evaluación adicional. La meta era un crecimiento rápido en el número de clientes, con el fin de bajar los costos operativos unitarios. En la tercera etapa —la actual—, el proceso de promoción es más directo y selectivo. El crecimiento de la clientela es más lento debido a que la estrategia de contactar a los clientes a partir de los minoristas afiliados mostró tener peligrosos riesgos morales inherentes.⁴

En la actualidad, el personal de la financiera promueve el producto entre los clientes potenciales a través de presentaciones o charlas en los locales de varios de los vendedores de insumos agrícolas, muchos de los cuales no están afiliados al Grupo Trisán. En esas reuniones se exponen las ventajas de afiliarse al grupo y a la tarjeta, y se explica la mecánica del programa. Además de las presentaciones directas, los representantes de ventas les piden a los minoristas que identifiquen a los clientes preferenciales con excelente historial crediticio y con reputación de

4. Al promover una aceptación difundida de la tarjeta, los minoristas tenían intereses creados. No les importaba la capacidad crediticia, ya que la posesión de la tarjeta estaba destinada a incrementar las ventas sin riesgo de incumplimiento para ellos.

capacidad técnica y administrativa. Luego visitan a estos clientes en sus hogares o en sus negocios.

3.2.2 Procesos de evaluación, aprobación, emisión de tarjeta y estados de cuenta

Al inicio, los procesos de evaluación y aprobación para obtener la tarjeta son rigurosos, pero menos complejos y más automáticos cuando se trata de incrementar el límite de crédito; los pasos se describen brevemente a continuación.

Primero, se completa y analiza una solicitud de seis páginas. Con frecuencia, un representante de la financiera completa la solicitud en el hogar o en el negocio del cliente potencial y hace todas las visitas adicionales a terceros que sean necesarias. El formulario incluye información socioeconómica y acerca de los ingresos de la empresa o familia. El análisis se concentra en determinar la capacidad de pago, la disponibilidad para pagar y la calidad de las garantías que se pueden ofrecer. Para determinar dicha capacidad, se compara la carga actual por atención de las deudas con los flujos de ingresos proyectados. Se utiliza la información que ofrecen las protectoras de crédito (centrales de riesgo) para precisar la calidad de las garantías; se asignan puntos para las cuatro formas más comunes de garantía aceptadas: (1) garantía personal —más riesgosa, menos puntos—, (2) prendas —algo riesgosa, pocos puntos—, (3) propiedades tituladas —menos riesgosa, más puntos— y (4) certificados de depósito —la menos riesgosa, alto puntaje—. Tomando como base el número total de puntos, a una solicitud se le pueden asignar tres clasificaciones de riesgo: A, aceptable; B, marginal; y C, pobre. Si la clasificación es C, se rechaza en forma automática la solicitud.

Segundo, una vez que se evalúa la solicitud, se recomienda o no la emisión de la tarjeta, con los límites que correspondan. Mientras más alto sea el límite, más funcionarios se involucran en la decisión (Cuadro 8.1).

Cuadro 8.1. Límites de crédito y composición del comité de aprobación de crédito

Límites de crédito ^a	Personas involucradas en la aprobación
¢0,5 a 1,5 millones (US\$1.953-5.859)	Analista de crédito y gerente de crédito
¢1,5 a 7 millones (US\$5.859-27.343)	Analista de crédito, gerente de crédito, gerente de operaciones y subgerente
¢7 a 20 millones (US\$27.343-73.529)	Analista de crédito, gerente de crédito, gerente de operaciones, subgerente y gerente
¢20 a 30 millones (US\$78.125-117.187)	Junta directiva

^a Tipo de cambio a junio de 1998 US\$1 = ¢256.

Tercero, una vez que se aprueba la solicitud, se preparan los contratos legales y los firman el tarjetahabiente y los fiadores. La tarjeta se imprime y se entrega en la residencia del cliente. Es usual que la Financiera Trisán asuma la mayor parte de los costos que se generan en la transacción.

Cuarto, una vez que se activa la tarjeta, se envían por correo los estados mensuales, no más de cuatro días después de la fecha de corte.⁵ Los clientes tienen 25 días para pagar, a partir de la fecha de corte, lo que resulta en un plazo de financiamiento máximo de 55 días. Los pagos se pueden hacer de cuatro formas, que se citan en orden de frecuencia decreciente: (1) depósito en una cuenta de la financiera en uno de los bancos estatales, que con mucha conveniencia se localizan a través de todo el país —muy confiable—; (2) pago al agente de ventas de la Financiera Trisán en sus visitas rutinarias —muy confiable—; (3) en persona, en las oficinas regionales o en la sede central de la financiera —la más confiable—; (4) por correo —la menos confiable y poco utilizada—.

3.2.3 Proceso de cobro

Es normal que el personal de la Financiera Trisán controle a los clientes de Agrimax en forma periódica, una o dos veces durante la época de cultivo y en forma ocasional cuando un representante de Trisán se encuentra con los clientes en la tienda de insumos, en la gasolinera o en el camino. En el caso de quienes tienen Maxicuenta, el monitoreo puede ser más frecuente. Los estados de cuenta se envían por correo después del cierre de uno de los cinco ciclos de facturación mensual: el 5, el 10, el 15, el 20 y el 25 de cada mes. Si el pago no se recibe a más tardar dos días después de la fecha límite, se siguen los pasos enumerados a continuación:

- (1) Se llama por teléfono.
- (2) Se envía un telegrama después del quinto día y se contacta a los fiadores (garantes) por teléfono.
- (3) Se envía una carta después de 10 días.
- (4) Se envía carta de un abogado después de 15 días.
- (5) Un funcionario de mercadeo y un representante de ventas de la Financiera Trisán visitan en persona al cliente después de 30 días.
- (6) Si no se llega a un acuerdo mutuo satisfactorio, empieza el cobro legal.

Con cada uno de los pasos anteriores, se suman cargos adicionales al saldo pendiente: cada llamada telefónica, 500 colones ó 1,84 dólares; telegrama, 1.000 colones ó

5. Entre 1992 y 1997, se produjeron muchos problemas con el servicio postal, pero desde 1998 la calidad del servicio mejoró y el número de estados de cuenta extraviados y devueltos al remitente disminuyó en forma considerable. Durante los primeros años, debido al pobre servicio postal, el personal de mercadeo y los representantes de ventas entregaban los estados de cuenta personalmente o acordaban dejarlos para que fueran recogidos en un lugar céntrico; por lo general, una pulpería (pequeña tienda de artículos de primera necesidad) o una tienda de insumos.

3,68 dólares; carta de la financiera, 2.000 colones ó 7,37 dólares; carta de un abogado 2.500 colones ó 9,21 dólares, y cada visita de un funcionario de mercadeo y un representante de ventas: 3.000 colones (11,04 dólares). También se suman al saldo intereses de mora. La Financiera Trisán tiene un personal de 27 funcionarios, la mayoría de los cuales se localiza en la oficina principal en la capital; un pequeño grupo —cuatro— se localiza en la sucursal de Muelle, en la zona norte. Es difícil para la compañía mantener una presencia de cobro agresiva en el campo debido a las distancias; aproximadamente nueve ejecutivos de ventas y mercadeo visitan a los clientes por rutas.

3.3 Perfiles de los clientes

El cliente de tarjeta de crédito típico de la Financiera Trisán es un agricultor de tamaño medio (con alrededor de 15 hectáreas de tierras propias), de mediana edad y con educación primaria, con una base de activos sustancial y un ingreso anual relativamente alto. Los tarjetahabientes tienden a ser más orientados al comercio y más especializados que el agricultor típico del país. Por ejemplo, los clientes de la financiera tienden a generar cerca de 79% de sus ingresos en una actividad; la actividad agrícola más común es la producción hortícola (Cuadro 8.2). En comparación, el agricultor típico de Costa Rica tiene una finca de menos de 10 hectáreas y depende de una mezcla de cosechas del campo y de ganado para generar ingreso y subsistencia. Del mismo modo, mientras que 26% de los clientes de la tarjeta de crédito de Trisán ha completado la educación secundaria, sólo 16% de la población general lo ha hecho (Dirección General de Estadística y Censos, 1999). Por último, el nivel de ingresos familiares —10.850 dólares— está por encima de la norma para zonas rurales (Banco Mundial, 1998e, y Dirección General de Estadística y Censos), y es igual a 4,1 veces el ingreso promedio de las familias rurales —2.646 dólares—, monto que, a su vez, es casi igual al nivel de ingreso nacional per cápita (2.640 dólares en 1997).

Cuadro 8.2. Perfil del cliente: usuario final individual^a

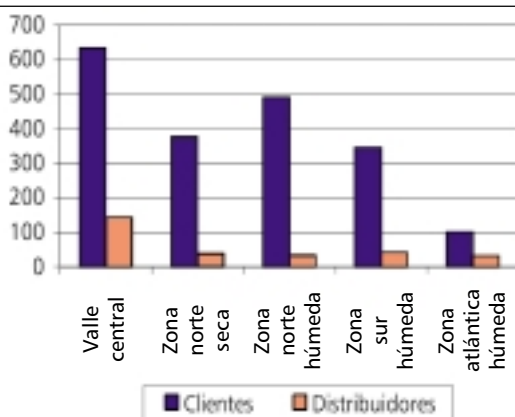
Variable	Valor
Número de encuestados	100
Mediana de edad	39,9 años
Educación (% con nivel completo)	Primaria: 58,0%; secundaria: 25,7%; universitaria: 3,0%
Género	Masculino: 97%; femenino: 3%
Tamaño promedio de finca (tierra propia)	15,5 ha
Total de activos	US\$ 26.517
Ingreso bruto promedio	US\$ 23.197
Ingreso familiar neto promedio por año	US\$ 10.850
Valor de la cosecha principal	US\$ 18.424
Principales actividades agrícolas (%)	Horticultura: 39%; café o tabaco: 10%; ganado: 7%; lechería: 3%; granos: 28%

^a La muestra no aleatoria excluye a los distribuidores minoristas.

Fuente: Financiera Trisán, junio de 1998.

Como se puede ver en el Gráfico 8.1, el mayor número de clientes y de distribuidores se concentra en el Valle Central, el área del país con la densidad de población más alta y con infraestructura más desarrollada. En esta zona, el cultivo comercial predominante es el café, pero otras cosechas importantes son la caña de azúcar, los vegetales y granos básicos. La finca promedio es de menor tamaño. La segunda mayor concentración de clientes se produce en la húmeda zona norte, que va desde el norte de las montañas centrales hacia el noreste de la frontera con Nicaragua. Es un área que se caracteriza por una densidad de población menor, infraestructura más rudimentaria y fincas más grandes que se dedican a la lechería, el ganado de carne, y al cultivo de cosechas de exportación: cítricos, palma africana y palmito. El tamaño promedio de las fincas es mayor en esta región si se las compara con las del Valle Central.

Gráfico 8.1. Distribución geográfica de los clientes y distribuidores



Fuente: Financiera Trisán, julio de 1998.

4. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

4.1 Indicadores de cobertura y crecimiento

La Financiera Trisán exhibe un alto crecimiento en el número de clientes y en los saldos nominales, pero muestra un leve descenso en el saldo promedio. La cartera nominal en dólares para el mismo periodo se incrementó de 1,58 millones de dólares en diciembre de 1995 a 2,32 millones de dólares en diciembre de 1998; es decir, en 47%. El número de clientes se incrementó en el mismo periodo de 1.658 a 2.467 —49%—. Durante ese lapso, los saldos promedio declinaron de 953 dólares a 940 dólares (Cuadro 8.3). También el número promedio de tarjetas nuevas emitidas por mes ha caído a través del tiempo (Cuadro 8.4). Mientras que el número promedio de tarjetas emitidas por mes en 1996 fue de 69, en 1998 fueron 14. De manera similar, el número de tarjetas canceladas o revocadas ha sido un porcentaje considerable del número total de emisiones hasta mayo de 1999: 715 de 2.289; es decir, 31% (Cuadro 8.5). Estas tendencias reflejan un

cambio de estrategia desde la de “masificación” hacia un proceso de selección deliberada y a una mayor preocupación acerca de la administración del incumplimiento.

Cuadro 8.3. Crecimiento de la cobertura, 1995-1998^a

Año	Total cartera tarjeta crédito		Número de clientes activos		Saldo vigente promedio	
	Cartera (millones US\$)	Crecimiento (porcentajes)	Número	Crecimiento (porcentajes)	Saldo (US\$)	Crecimiento (porcentajes)
1995	1,58		1.658		953	
1996	2,09	32,0	2.375	43,2	881	-7,5
1997	2,25	7,6	2.746	15,6	819	-6,8
1998 ^b	2,32	3,1	2.467	-10,0	940	14,7
Cambio total		46,8		48,8		-1,3

^a Cifras correspondientes a diciembre.

^b A junio de 1998.

Fuente: Financiera Trisán.

Cuadro 8.4. Número de tarjetas emitidas

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total	Prom.
1996	33	46	72	35	109	69	70	92	87	88	74	51	826	69
1997	53	67	59	65	86	65	58	45	19	16	21	15	569	47
1998	19	18	11	9	8	13	9	24	12	11	18	14	166	14

Fuente: Financiera Trisán.

Cuadro 8.5. Agrimax: Tasa de cierres, noviembre de 1997-mayo de 1999

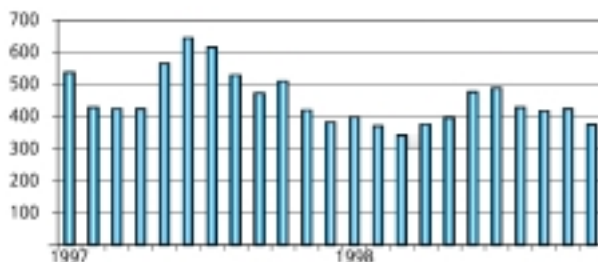
Razones de cancelación de las cuentas de tarjeta de crédito	Número de cuentas cerradas	Porcentajes
Por solicitud del cliente	366	51
Comportamiento de pago inadecuado	283	39
Otro	66	9
Total	715	100

Fuente: Financiera Trisán.

A pesar del crecimiento en la cartera de tarjetas de crédito a través del tiempo (Cuadro 8.3), el número de tarjetas que registró transacciones mensuales ha mostrado una tendencia descendente durante los últimos dos años (Gráfico 8.2). En enero de 1997, un poco más de 500 cuentas tuvieron transacciones, mientras que en noviembre de 1998, el número de cuentas con transacciones se derrumbó a menos de 400. El nivel máximo de actividad en las cuentas coincide con el ciclo agrícola. En Costa Rica hay dos estaciones agrícolas: una que empieza en mayo-junio y otra que se inicia en octubre-noviembre. Durante estos meses, el volumen de transacciones mensuales se incrementa como resultado de la compra de insu-

mos por parte de los productores. Durante el periodo de cosecha y en la estación seca, de enero a marzo, el número de transacciones cae porque los clientes tienden a cancelar los saldos. A finales de 1998, 64% ó 1.240 cuentas tuvieron actividad en algún momento durante el año, por un total de 1.180 millones de colones —4,3 millones de dólares—. Un quinto de esas transacciones estuvo constituido por adelantos de efectivo.

Gráfico 8.2. Agrimax: número de tarjetas con transacciones (enero de 1997 - noviembre de 1998)



Fuente: Financiera Trisán.

4.2 Análisis financiero

Las dos tarjetas de crédito constituyen cerca de 75% de los activos de la Financiera Trisán. De ahí que el desempeño de estos productos le dé forma y determine, en gran medida, el desempeño de toda la compañía financiera (Cuadro 8.6). Del lado de los pasivos, la compañía accede a los fondos estrictamente en términos comerciales; no recibe préstamos en condiciones favorables ni donaciones.

Cuadro 8.6. Principales activos y pasivos (31 de diciembre, 1998)

Tipo	Saldo (millones de US\$)	Porcentaje de participación
Crédito	2,17	100,0
Agrimax	1,03	47,5
Maxicuenta	0,56	25,6
Préstamos en moneda local	0,44	20,1
Préstamos en dólares	0,14	6,4
<i>Factoring</i>	0,01	0,4
Depósitos del público ^a	2,14	100,0
Certificados de depósito a través de la bolsa	1,55	72,3
Certificados de depósito en ventanilla	0,59	27,7

^a Financiera Trisán emite certificados de depósito a través de la Bolsa Nacional de Valores y por ventanilla.
Fuente: Financiera Trisán.

4.2.1 Estructura de los activos, pasivos, capital y cartera

Como se puede ver en el Cuadro 8.7, durante el periodo 1992 hasta junio de 1998, la Financiera Trisán tenía, en promedio, 67% de sus activos en las tarjetas de crédito y en la cartera de préstamos, pero también registraba una considerable participación en activos líquidos, 25% en promedio. Por otro lado, a través del tiempo, la razón de capital a activos ha caído y la razón de préstamos vencidos a préstamos netos tendía a ser alta a mediados de los años noventa, pero ha disminuido, lo cual se ha traducido en una reducción de la razón de provisión para incobrables entre préstamos netos.

Cuadro 8.7. Indicadores financieros: estructura de activos, pasivos, capital y cartera

Indicador	1992 ^a	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^b	Prom.
Estructura de activos (%)								
Efectivo/ activos totales	15,2	19,6	13,3	14,3	15,1	14,0	15,1	15,2
Inversiones temporales/ activos totales	10,9	15,9	11,1	2,3	10,8	7,6	8,9	9,6
Crédito revolvente neto/ activos totales	68,6	60,0	61,3	69,5	65,2	71,7	71,1	66,8
Activos fijos y otros/ activos totales	4,0	3,6	14,9	14,5	9,0	7,0	6,2	8,5
Estructura de pasivos (%)								
Depósitos/ activos totales	52,7	44,6	60,0	60,5	63,8	68,2	68,8	59,8
Otros pasivos/ activos totales	4,5	1,7	1,0	1,1	9,7	1,4	1,5	3,0
Estructura del capital (%)								
Capital pagado/ activos totales	35,3	41,9	28,9	25,7	16,1	24,2	21,7	27,7
Reservas/ activos totales	1,5	1,5	1,2	1,2	0,9	1,0	0,9	1,2
Estructura de la cartera (%)								
Cartera bruta/ cartera neta	103,9	103,9	104,6	106,3	102,6	102,9	103,4	104,0
Préstamos vencidos/ cartera neta	18,2	25,0	46,4	40,8	45,7	33,2	21,9	27,0
Provisión para préstamos incobrables / cartera neta	3,9	3,9	4,6	6,3	2,6	2,9	3,4	4,0
Total activos (US\$ millones)	1,51	1,61	2,14	2,03	2,86	2,83	3,00	2,28

^a Cambio en el calendario contable.

^b Datos hasta junio de 1998.

Fuente: Financiera Trisán.

4.2.2 Rentabilidad y sostenibilidad

La Financiera Trisán ha registrado respetables ganancias constantes y rendimientos sobre los activos (Cuadros 8.8 y 8.9). El rendimiento sobre el capital no ha sido tan alto debido a la relativamente fuerte posición de capital y a una alta participación del capital pagado comparado con los activos totales. Sin embargo, entre 1995-1997, reportó altos niveles de ingresos extraordinarios que hicieron contribuciones sustanciales a las ganancias netas. La participación promedio del ingreso extraordinario en el ingreso neto antes de impuestos y distribuciones para los tres años fue de 39%; la venta de propiedades generó este ingreso. Como resultado de esta alta dependencia de los ingresos extraordinarios y de haber tenido que pasar una deuda incobrable al estado de ganancias y pérdidas, la financiera no alcanzó autosuficiencia financiera en 1997, porque el ingreso extraordinario no entra en el numerador. Sin embargo, gracias a una rentabilidad sostenida durante todos los años, la financiera ha sido capaz de alcanzar autosuficiencia operativa en todos los años para los que se cuenta con información disponible.

El rendimiento de la cartera se compara en forma favorable con las instituciones microfinancieras de mediana escala de Latinoamérica que se dirigen a una amplia variedad de clientes. Por ejemplo, las entidades del sector de actividad similar, entre las que se incluyen a la EDPYME ProEmpresa (Perú), Fundación para el Apoyo a la Microempresa-FAMA (Nicaragua), Fundación Nacional para el Desarrollo de Honduras-FUNADEH, Fundación Ecuatoriana de Desarrollo-FED, Corporación Nicaragüense Financiera S. A.-CONFÍA (antes Fundación CHISPA), Corporación Acción por el Tolima-ACTUAR Famiempresas (Colombia), para las cuales el tamaño de la cartera oscila en rangos de uno a ocho millones, reportó un rendimiento sectorial promedio (ingreso por intereses/ cartera de préstamos promedio) de 62,6%, en comparación con el de la Financiera Trisán, que fue de 68% (*MicroBanking Bulletin*, 1999).

Como se puede ver en el Cuadro 8.8, las dos fuentes principales de ingresos de la financiera son los intereses que se pagan sobre la tarjeta de crédito y los productos crediticios —margen financiero— y las comisiones que se reciben de los vendedores afiliados y comerciantes que aceptan las tarjetas de Trisán —ingreso neto de operación—. Estas dos fuentes de ingresos generan un claro excedente sobre los costos administrativos, lo que ha dado como resultado un margen de utilidad positivo en todos los años.

Cuadro 8.8. Márgenes financieros y costos de la Financiera Trisán (porcentajes)

Indicador	1992 ^a	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^b
a. Margen financiero / activo promedio	16,07	11,85	22,97	21,06	20,18	15,69	7,86
b. Castigos de créditos / activo promedio			1,39	1,70	2,41	5,13	0,31
c. Ingreso operativo neto / activo promedio	4,05	11,91	1,34	1,23	0,79	7,06	3,31
d. Costos administrativos / activo promedio	12,63	18,01	20,09	20,46	16,34	16,77	8,38
e. Otros ingresos / activo promedio				3,54	1,49	2,95	
f. Tasa de retorno sobre los activos ^c	7,49	5,75	2,84	3,67	3,71	3,79	2,49

^a Cambio en el calendario contable.

^b Actualizado hasta junio de 1998.

^c $a - b + c - d + e = f$.

Fuente: Estados de Ganancias y Pérdidas de la Financiera Trisán.

4.2.3 Calidad del activo

La cartera en riesgo de la Financiera Trisán ha sido constantemente alta (Cuadro 8.9). Sin embargo, a través del tiempo, la financiera ha realizado algunas mejoras en la eficiencia de cobro. La estructura de antigüedad de los atrasos muestra un patrón divergente, puesto que mientras que la cartera con pagos vencidos de más de 90 días fue siempre mayor que 5% en el periodo 1994-1997, la cartera con pagos vencidos de menos de 30 días y de entre 30 y 90 días mejoró en forma dramática en dicho periodo. Se podrían esperar mayores tasas de incumplimiento con una tarjeta de crédito que con los productos normales de crédito, pero el incumplimiento tiende a ser más pronunciado en el corto plazo que en el largo plazo. Ésta es un área de debilidad para la financiera y una serie de factores explican el desempeño del control del incumplimiento: (1) dificultades macroeconómicas (por ejemplo, un crecimiento de 2,4% del producto interno bruto (PIB) en 1995 y de —0,6% en 1996—; (2) dificultades en la evaluación y monitoreo de los clientes; (3) una extendida cultura de pagos atrasados o de no pago; y (4) la debilidad en el marco legal para hacer cumplir los contratos y la desigual distribución de los derechos de los acreedores y los deudores.

4.2.4 Liquidez y apalancamiento

Costa Rica experimentó fragilidad en el sector macroeconómico y financiero a mediados de los años noventa, lo que se reflejó en un crecimiento económico débil en 1991 y 1995, una ligera recesión económica en 1996, algunas quiebras bancarias en 1996 y 1998, y años sucesivos de altos déficit en el sector público. Con estos antecedentes, la financiera ha decidido mantener una posición de bastante liqui-

dez en gran medida para satisfacer la demanda potencial de los ahorrantes⁶ que podrían no renovar sus certificados de depósito, así como para evitar la extensión del crédito en momentos económicos difíciles. Muchas otras instituciones financieras en dicho país han decidido seguir el mismo camino. Por otro lado, la razón de apalancamiento se ha incrementado poco a poco a través del tiempo, lo que indica que la Financiera Trisán no es totalmente adversa al riesgo y que ha adquirido más confianza en el manejo del programa de tarjeta de crédito.

4.2.5 Eficiencia operativa y productividad del personal

La financiera reporta una eficiencia operativa promedio —gastos operativos/ activos totales promedio— de 19% y un ingreso operativo promedio como porcentaje del total de activos promedio de 40% para el periodo 1993-1998 (Cuadro 8.9). Estas cifras se comparan satisfactoriamente con las de otras instituciones microfinancieras de Latinoamérica.⁷ Un aspecto débil de la financiera es la reducida productividad de su personal, integrado por 27 personas, quienes atendían a 2.289 tarjetahabientes activos en marzo de 1999, lo que implica una tasa de productividad de apenas 84 clientes por cada empleado. Dos factores clave que explican indicadores de eficiencia más favorables son los saldos promedio de crédito altos y un nivel de automatización elevado. En el caso de Trisán, sus procesos operativos racionalizados y su estructura de costos compensan una cartera pequeña y la baja productividad del personal.

6. Con el término *ahorrantes* los autores designan lo que en otros países de América Latina (como el Perú) conocemos como *ahorristas* (nota del editor).

7. Véase el *MicroBanking Bulletin* n.º 3, julio de 1999 (grupos sectoriales latinoamericanos medianos [amplio mercado meta] y pequeños [mercado meta bajo]). Se debe destacar que la Financiera Trisán no es una organización microfinanciera (OMF) típica. Es una entidad que capta depósitos, regulada y sostenible. En contraste, la mayoría de las OMF no son reguladas y dependen de donaciones. La Financiera Trisán tiene mucho en común con la American Express Corp. y con los bancos que emiten tarjetas Visa, como las tasas altas de incumplimiento y una alta dependencia de la automatización. Sin embargo, su pequeña escala, el monto promedio bajo de sus saldos pendientes, sus altos costos operativos y su concentración en una clientela difícil de complacer la hacen similar a las OMF.

Cuadro 8.9. Indicadores financieros seleccionados

Indicador	1992 ^a	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^b	Prom.
Rentabilidad								
Ingreso neto (US\$)	113.242	89.683	53.252	76.560	90.752	107.874	72.585	86.278
Retorno sobre los activos (%)	7,49	5,58	2,49	3,77	3,17	3,81	2,42	4,10
Retorno sobre el patrimonio (%)	12,69	10,41	7,00	9,82	10,86	12,50	11,19	10,64
Rendimiento de la cartera (%)	48,65	36,33	82,95	104,10	99,70	75,28	28,77	67,98
Calidad de activos (%)								
Cartera en riesgo	18,00	26,00	43,00	38,00	44,00	32,00	21,00	31,71
Cartera con pagos vencidos < 30 días/ cartera total	16,88	24,91	26,56	19,00	20,76	13,28	5,90	18,18
Cartera con pagos vencidos > 31 y < 90 días/ cartera total	0,04	0,66	8,07	6,13	8,17	7,88	7,19	5,44
Cartera con pagos vencidos > 91 y < 180 días/ cartera total	0,58	0,17	5,38	5,29	6,60	5,46	2,68	3,73
Liquidez (%)								
Activos líquidos/ activos totales	26,10	35,46	24,43	16,60	25,87	21,60	24,02	25,00
Adecuación de capital (%)								
Patrimonio total/ activos totales	59,05	53,55	35,55	38,40	29,19	30,45	21,59	38,26
Activos en riesgo (%)								
Patrimonio total/ activos totales menos equivalentes en efectivo	79,92	82,97	47,05	46,05	39,38	38,84	28,41	51,80
Apalancamiento								
Activos totales/ patrimonio	1,69	1,87	2,81	2,60	3,43	3,28	4,63	3,00
Eficiencia operativa (%)								
Costos operativos/ activos promedio	12,70 ^c	18,40	20,30	20,64	18,46	19,02	18,52 ^d	19,22
Ingreso operativo/ activos promedio	37,49 ^c	35,25	39,06	41,33	41,73	41,17	38,54 ^d	39,51
Desempeño general (%)								
Autosuficiencia operativa	124,98	119,49	107,85	100,32	105,6	102,08	114,82	
Autosuficiencia financiera	1,21	113,73	104,63	97,92	103,5	100,28	110,97	

^a Cambio en el calendario contable.

^b Datos hasta junio.

^c No anualizado, no reportado en promedio.

^d Anualizado. Incluido en promedio.

Fuente: Financiera Trisán.

4.2.6 Estructura de las tasas de interés

Históricamente, la financiera ha cobrado tasas de interés altas. La razón para esto es que debe competir con bancos estatales grandes para captar depósitos y cubrir los costos más altos derivados de su operación en el medio rural (Cuadro 8.10).

Cuadro 8.10. Agrimax: estructura de tasas de interés actualizadas hasta diciembre de 1998

Tasas de interés	Tasa de interés para préstamos (%)	Costo de los fondos (%)	Margen de intermediación (%)
Nominal	45,0	26,5	18,5
Efectiva	38,1	30,5	7,6

Fuente: Financiera Trisán.

La tasa efectiva de interés que se paga para obtener fondos —emisión de certificados de depósito— se incrementa debido a los encajes legales. De forma similar, del lado del crédito, la tasa efectiva de interés que se cobra a los clientes es más baja que la tasa de préstamo nominal porque los clientes pueden pagar al contado al final del ciclo de facturación, y muchos lo hacen.⁸ De ahí que la diferencia entre la tasa efectiva de préstamo y la tasa de costo de los fondos sea de 7,6 puntos porcentuales, mientras que el margen promedio para el sistema bancario es de 9 puntos. El margen menor de la financiera se debe a dos factores: primero, como ya se señaló, tiene que competir por los depósitos del público con bancos estatales fuertes, que dominan el mercado financiero y disfrutan de seguros de depósito implícitos, ofreciendo tasas de interés más altas en los certificados de depósito.⁹ Segundo, Trisán tiene en su mayoría clientes agrícolas con marcados flujos de ingreso estacionales, por lo cual existen límites en cuanto a las tasas de interés que pueden pagar los proyectos agrícolas.

5. RETOS PARA LA EXPANSIÓN Y PROFUNDIZACIÓN DEL PRODUCTO

La Financiera Trisán se enfrenta a varios retos para expandir y perfeccionar sus tarjetas de crédito. Estos desafíos se pueden agrupar en tres grandes áreas: (1) mercado; (2) restricciones legales, institucionales y tecnológicas; y (3) competencia.

8. Treinta y ocho por ciento es la tasa efectiva mínima de interés; un estimado que se basa en la suposición de que el cliente paga el total del saldo pendiente, como máximo, en la fecha oficial de vencimiento.

9. A finales de la década de 1980, cuando varias compañías financieras privadas quebraron, a los depositantes no se les reembolsó. En contraste, el gobierno de Costa Rica pagó el total a todos los depositantes cuando el Banco Anglo Costarricense —un banco estatal— quebró a mediados de los años noventa. Es probable que estas circunstancias fortalezcan la creencia de los depositantes de que se tomarían acciones similares en el caso de que quebrara uno de los tres bancos estatales restantes, grandes captadores de depósitos. Estos bancos son el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), el Banco de Costa Rica (BCR) y el Banco de Crédito Agrícola de Cartago (BCAC). Por consiguiente, los depositantes se sienten más atraídos por instituciones estatales, a pesar de sus tasas de interés más bajas.

5.1 Retos de mercadeo

La financiera tiene tres opciones de mercadeo: (1) mantener la clientela individual actual pero incrementar los saldos promedio de la tarjeta y añadir servicios o mejoras; (2) concentrarse en la expansión de la clientela de distribuidores y de la clientela de los pequeños negocios minoristas rurales; (3) dirigirse a clientes del segmento más bajo del mercado —es decir, aquellos con menor ingreso familiar total, menor base de activos y mayor estacionalidad en los flujos de caja—. Cada opción tiene implicaciones profundas y podría ser excluyente de las otras.

La primera estrategia de mercadeo alternativa —mantener la base de clientela individual pero aumentar la cantidad de transacciones y los saldos— implicaría conseguir más vendedores que acepten la tarjeta, promover su uso de manera agresiva por medio del correo y ofrecer descuentos especiales para la compra de productos seleccionados que se adquieran con ella. Además de la tarjeta de crédito, la Financiera Trisán podría atraer a su clientela para que invierta o compre otros productos como certificados de depósito; ofrecer una tarjeta inteligente multifuncional —débito y crédito—; proveer acceso directo al saldo de la cuenta e información del historial de pago, para reducir los costos de transacción; y ofrecer asesoría financiera para invertir. El énfasis probablemente tendría que ser puesto en personas ubicadas en el nivel “superior” del mercado, de elevados ingresos y con flujos de caja muy previsibles. La estrategia sería construir relaciones de largo plazo y desarrollar lealtad hacia el producto.

La segunda alternativa sería dirigirse a pequeños negocios minoristas no agrícolas, ubicados en zonas rurales, y convencerlos de que sería ventajoso utilizar la tarjeta de crédito para financiar sus inventarios. Tal como la Financiera Trisán convenció a los proveedores de insumos agrícolas de que podían ahorrar en costos administrativos si utilizaban la tarjeta en lugar del crédito tradicional para proveedores de 30 días, se puede hacer lo mismo con las pulperías —pequeñas tiendas que venden artículos de primera necesidad, en su mayoría comestibles—, gasolineras, restaurantes, bazares y otros establecimientos minoristas. Sin embargo, los mayoristas podrían contrarrestar esta estrategia al ampliar el crédito que ofrecen a 60 ó 90 días, en contraste con los actuales 30 días de plazo. No obstante, la tarjeta de crédito podría ser teóricamente superior al crédito tradicional del proveedor y podría efectivamente extender el plazo de financiamiento más allá de los 60 ó 90 días, lo que aumentaría su atractivo. En ciertos subsectores, como la venta al detalle —minorista— de artesanía, los acuerdos de consignación pueden seguir superando a la tarjeta y, por lo tanto, la demanda en estos subsectores puede no ser alta.

La tercera alternativa consistiría en dirigirse a clientes más “populares” —o del segmento bajo del mercado— e intentar incrementar el volumen de tarjetas, con el conocimiento de que los saldos pendientes serán menores, como resultado de los menores recursos económicos de la clientela. El reto de una “estrategia masiva de mercado” es que se requerirán nuevas inversiones en tecnología y cambios en los

procedimientos operativos para poder mantener bajos los costos de transacción, y para poder evaluar y mantener con rapidez una disciplina de cobro. Las inversiones necesarias en el diseño del producto, la tecnología y el entrenamiento del personal serán altas para alcanzar alta productividad y eficiencia en los sistemas de control. El énfasis estaría en “estandarizar” el proceso tanto como sea posible.

Para determinar la estrategia correcta, es importante entender cinco factores: (1) el tamaño del segmento potencial de mercado, (2) los patrones de utilización de la tarjeta entre los clientes actuales, (3) el número y tipo de comerciantes que aceptan la tarjeta, (4) las características de entrega de la tarjeta y (5) las condiciones generales del mercado. Primero, la compañía estima que el mercado potencial para una tarjeta de crédito para agricultura es de 20.000; por lo tanto, la Financiera Trisán, con sus casi 3.000 clientes, tiene suficiente mercado para crecer. Segundo, la tasa de utilización, medida por la razón de cargos a monto total de crédito aprobado, oscila entre 27% y 37% (Cuadro 8.11). Los clientes actuales no están usando la tarjeta al máximo, pero la tasa de utilización tiende a subir. Tercero, el número de comerciantes que aceptan la tarjeta se ha incrementado en forma marcada durante los últimos tres años (Cuadro 8.12). Por tanto, la aceptación de la tarjeta en el mercado no parece ser un factor importante que explique el lento crecimiento o la baja tasa de utilización de la tarjeta.

Cuadro 8.11. Tasa de utilización de la tarjeta de crédito

Fin de periodo	(A) Valor total de líneas de crédito aprobadas (US\$)	(B) Total de saldos vigentes (US\$)	Tasa de utilización (%) (B/A)
1997	5.622.193	1.537.396	27
1998	5.343.141	1.613.773	30
1999	4.496.922	1.664.705	37

Fuente: Financiera Trisán.

Cuadro 8.12. Número y tipo de comerciantes que aceptan Agrimax

Tipo de comerciante	1997	1998	1999
Distribuidores agroquímicos afiliados a Trisán	4	4	4
Distribuidores agroquímicos no afiliados	168	184	207
Tiendas de <i>hardware</i>	12	13	15
Estaciones de gasolina	0	1	2
Tiendas de cambio de aceite y lubricación	1	2	3
Tiendas de reparación de vehículos y equipos	1	2	3
Total	186	206	234

Fuente: Financiera Trisán.

Por un proceso de descarte, los dos factores restrictivos principales para un mayor crecimiento de la cartera y del número de clientes parecen ser: (1) un ambiente poco propicio para los negocios: tasas de crecimiento económico negativas o positivas pero bajas en el periodo 1996-1999 y (2) características de entrega poco atractivas, como la necesidad de autorizar cargos por teléfono, lo que se limita a las horas laborales de la oficina principal; la incapacidad para manejar problemas con rapidez en el punto de venta; una fuerte competencia en tasas de interés por parte de las líneas de crédito tradicionales de proveedor; y —lo más importante— la condición de pagar el 33% del saldo pendiente dentro del primer mes después de efectuado el cargo a la tarjeta Agrimax. Dado el pobre ambiente de negocios, la gerencia está muy preocupada por el manejo del incumplimiento y se está volviendo cada vez más selectiva y cautelosa en sus políticas de aprobación. En resumen, el reto es “suavizar” las características poco atractivas de la tarjeta Agrimax —en especial, el requisito de pagar el 33% de cada cargo nuevo— sin comprometer la calidad del activo.

5.2 Cambios legales, institucionales y tecnológicos

Sin importar la estrategia de mercadeo que escoja, la Financiera Trisán tiene una serie de desafíos legales, institucionales y tecnológicos que deberán ser superados. La elección de la estrategia dependerá de cuan restrictivos sean estos obstáculos. Los retos específicos que se pueden identificar están relacionados con las centrales de riesgo, el servicio postal, la tecnología informática y el control de la mora.

Las centrales de riesgos: en Costa Rica funcionan sólo tres centrales de riesgos, que tienen bases de datos limitadas debido a una ley de secreto financiero que impide reportar información acerca del comportamiento de pago de los clientes sin su previo consentimiento. Esta restricción legal tiende a limitar el alcance de estas centrales, por cuanto los clientes que aparecen registrados en las bases de datos son, por lo general, personas de altos ingresos o negocios bien establecidos, en los que resulta claro su interés por aceptar su registro. No obstante, muchas personas de ingresos medios y bajos no solicitan crédito porque no cuentan con un historial de crédito formal o, en el caso de que lo tuvieran, se rehusan a dar permiso para publicar sus datos.

La información de las centrales de riesgo ayuda, la mayor parte de las veces, a determinar si los clientes potenciales tienen “marcas negativas”, tales como embargos y acciones de cobro, y no indicadores positivos, como patrones constantes de pagos a tiempo. Como consecuencia, la ausencia de “marcas negativas” en un reporte de crédito tiene un poder predictivo limitado, dado que el sistema actual ayuda a determinar a quién no se le debe aprobar un préstamo, pero su utilidad es menor para indicar la probabilidad de que alguien con ciertas características pague puntualmente. Además, la falta de una mayor y más completa información sobre los clientes retrasa los esfuerzos por desarrollar modelos crediticios de puntuación (*credit scoring*) apropiados que representarían una innovación significativa que reduciría los costos del análisis crediticio.

Servicio postal: durante los últimos dos años, la calidad del servicio postal ha mejorado —en especial en cuanto a la entrega efectiva de la correspondencia—, pero puede ser un factor limitante en una campaña de cobertura agresiva. El tiempo promedio de entrega del correo de un punto a otro puede ser todavía muy variable (3-10 días). Esta variabilidad en el tiempo necesario para entregar la correspondencia obliga a la financiera a utilizar ciclos efectivos de facturación muy largos, lo cual tiene implicaciones significativas en los costos. Una reducción en el tiempo de entrega podría contribuir a la posibilidad de reducir la tasa de interés y así incrementar la demanda de los servicios de tarjeta de crédito. Cuando el servicio postal falla, se deben realizar arreglos alternativos, tales como dejar el estado de cuenta en una tienda céntrica para que el cliente pueda recogerlo, lo cual incrementa el costo de transacción y genera desconfianza.

Tecnología informática: la Financiera Trisán invirtió una significativa cantidad de sus propios recursos en el desarrollo de un sistema de administración de la información para manejar las operaciones de la tarjeta de crédito.¹⁰ Por otra parte, ha adquirido un sistema de conexión en línea entre la sucursal de Muelle y las oficinas principales, así como con un grupo de vendedores. El crecimiento futuro y la expansión dependerán de la capacidad de manejar más tipos de subcuentas de clientes individuales y un mayor número absoluto de clientes. La capacidad para reclutar más vendedores que acepten la tarjeta de crédito dependerá de la confiabilidad, así como de los costos de comunicar y transmitir la información. Hasta la fecha, la transmisión de datos se realiza, la mayor parte de las veces, a través de líneas terrestres fijas y el costo del servicio es muy alto. Por ejemplo, el costo mensual de telecomunicaciones fue, en promedio, 3.932 dólares en 1999.

5.3 Control de incumplimiento y cumplimiento de contratos

En Costa Rica, los derechos de los deudores superan a los de los acreedores.¹¹ Esto, aunado a un pobre funcionamiento de los registros de propiedad y a un sistema judicial sobrecargado, lleva a que las instituciones financieras operen en desventaja y, por lo tanto, enfrenten costos de intermediación más altos y mayor riesgo que si estuvieran en un ambiente más favorable. La solución radica en mejorar el marco legal global, así como en refinar la tecnología de entrega y cobro del crédito. Como es obvio, la Financiera Trisán tiene poca capacidad para hacer cambios en el ámbito nacional; sin embargo, puede hacer más para mejorar los sistemas de evaluación y cobro dentro de la organización. Esto incluye experimentar con la noción de asignar personal para que se concentre en las cuentas con factores de riesgo peculiares, para construir modelos crediticios de puntuación rudimentarios, así como ofrecer al

10. De acuerdo con el director administrativo de la compañía, la Financiera Trisán gastó 250.000 dólares, a partir de finales de los años ochenta, en el desarrollo de *software* para la administración del programa de tarjeta de crédito; esta suma se ha depreciado por completo. Fuente: entrevista con el director de Administración.

11. Algo similar ocurre en el Perú. Como se señaló en el capítulo 3, en el caso concreto de la ejecución judicial de garantías, los deudores tienen innumerables formas de retrasar los juicios y varias instancias judiciales para hacerlo.

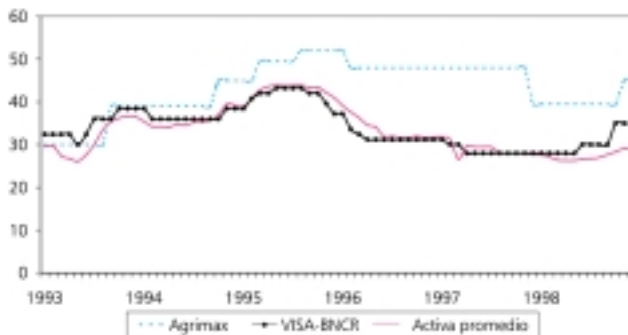
personal incentivos de acuerdo con su desempeño, basados en una medida compuesta del número de clientes atendidos y el volumen y la calidad de la cartera.

5.4 Competencia

Hasta ahora, la Financiera Trisán no tiene mayor competencia en tarjetas de crédito para zonas rurales. Varios bancos privados ofrecen tarjetas Visa y Mastercard, pero su clientela consiste básicamente en asalariados urbanos. El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), un banco estatal con 32% del total de activos del sector financiero formal del país y con la red de sucursales más grande —135—, está experimentando con un producto similar. En conjunto con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el BNCR está introduciendo una tarjeta de débito inteligente llamada Futura 3000 en las zonas rurales. Actualmente, Futura 3000 es una tarjeta de débito prepagada con límites muy bajos —105 dólares para personas y 3.500 dólares para empresas—; no paga intereses en los depósitos compulsivos que respaldan la cuenta y se cobra una comisión de 4% por su uso.

Además de este producto, dirigido a las zonas rurales, el BNCR tiene la tarjeta Visa, que es bastante aceptada en las zonas urbanas. El BNCR cobra una tasa de interés considerablemente más baja que la de Agrimax y cercana a la tasa del préstamo promedio del sistema bancario (Gráfico 8.3). El BNCR puede cobrar una tasa de préstamo baja porque disfruta de ventajas comparativas en la captación de ahorros; además, el público en general prefiere ahorrar en este banco, pese a sus más bajas tasas de interés pasivas, debido a un esquema implícito de seguro de depósito. Dados su tamaño, reputación y red de sucursales, el BNCR podría surgir con rapidez como un fuerte competidor en las zonas rurales. Si los bancos estatales entraran en las zonas rurales con una tarjeta de crédito, es probable que la Financiera Trisán tendría que competir en la calidad del servicio —puntualidad en el procesamiento de las solicitudes, exactitud en la facturación y pago puntual a los vendedores—; su reputación como empresa innovadora y la promesa de mejorar el producto —servicios de seguro, consultoría financiera y tarjeta inteligente—.

Gráfico 8.3. Tasas de interés nominal cargadas por Agrimax y VISA-BNCR versus la tasa activa promedio del sistema financiero (setiembre de 1992 - diciembre de 1998)



6. CONCLUSIONES

La Financiera Trisán ha sido pionera en la introducción de una tarjeta de crédito completamente rural que, en general, ha sido bien aceptada por la población meta, lo que demuestra la viabilidad de ofrecer un nuevo servicio financiero que ayude a mejorar el manejo del riesgo y la liquidez. Aún más importante, el producto ha sido rentable y la firma como un todo es autosuficiente desde el punto de vista operativo. A pesar de que la cobertura ha sido limitada, se han hecho intentos para controlar mejor el incumplimiento, en un contexto económico poco favorable.

La siguiente sección presenta los principales resultados relacionados con la reproducibilidad, las lecciones aprendidas que pueden ayudar a otros que intenten introducir un producto similar, y las necesidades de corto y mediano plazo de la institución.

6.1 Replicabilidad del producto

El servicio de tarjeta de crédito del que la Financiera Trisán es pionera podría establecerse en otras áreas de América Latina si se dan ciertas condiciones; a saber: (1) una densidad de clientes rurales con flujos de caja variables pero predecibles; (2) un nivel mínimo de infraestructura física en funcionamiento —telecomunicaciones, electricidad, servicio postal, caminos—; (3) una adecuada infraestructura regulatoria, legal y financiera, que permita una intermediación rentable; y (4) un ofertante que busque la rentabilidad y ofrezca servicios de acuerdo con la demanda de los clientes y con un historial de activa participación en el sector rural.

La mayoría de la clientela de la Financiera Trisán está localizada en el densamente poblado Valle Central o en la zona norte, que tiene un alto potencial agrícola y se caracteriza por el alto valor de su producción agrícola. Costa Rica tiene altas tasas de densidad telefónica y electrificación rural; por ejemplo, en 1996 tenía 155 líneas de teléfono principales por cada 1.000 personas, proporción mayor que el promedio de Latinoamérica y el Caribe, que asciende a 102 líneas por cada 1.000 personas (Banco Mundial, 1998e). Asimismo, el consumo per cápita de energía eléctrica en Costa Rica supera el promedio regional: el país consume 1.348 kilovatios por hora por persona, en contraste con 1.298 kilovatios por hora en la región, según la misma fuente. La falta de una amplia base de manufactura sugiere que el consumo se distribuye en forma pareja en todo el país. En forma similar, el marco regulatorio financiero no entorpece la intermediación rentable, aunque el marco legal sí incrementa el costo y el riesgo de la intermediación. Por último, la compañía madre disfruta de una fuerte reputación por la calidad del servicio y la innovación, construida durante más de cuatro décadas de operación en la zona rural. Su personal también conoce mucho acerca de las condiciones locales y está capacitado en el análisis del crédito agrícola.

6.2 Lecciones aprendidas

Las lecciones clave que se deben extraer de la experiencia de la Financiera Trisán son las siguientes:

- (a) La innovación progresiva de los productos es una ruta segura y probada hacia la sostenibilidad. La Financiera Trisán, en esencia, promocionó la tarjeta de crédito como un sustituto para el *factoring* y para el crédito tradicional de proveedor a 30 días que la compañía madre, como compañía mayorista de insumos agrícolas, ofrecía a una “clientela cautiva” de vendedores minoristas de insumos agrícolas. Una vez que se adquirió experiencia, se introdujo la tarjeta a usuarios finales individuales. Una intervención más masiva hubiera requerido una sustancial inversión de recursos y habría resultado en un mayor volumen de clientes, pero posiblemente con un mayor grado de incumplimiento. En resumen, la financiera se está moviendo desde un contexto de crédito a proveedores agrícolas mejorados hacia una tarjeta de crédito ampliamente aceptada.
- (b) La primera oleada típica de personas que adopten el servicio estará constituida, probablemente, por los residentes rurales con mayores ingresos y flujos de caja altos y predecibles. Una tarjeta de crédito para la agricultura no se adapta bien a personas de bajos ingresos que producen para subsistir; en ese sentido, las empresas no agrícolas pueden constituirse en una clientela incluso más atractiva que los agricultores.
- (c) Las debilidades de infraestructura —como un servicio postal lento, un alto porcentaje de caminos sin pavimentar y la limitada utilidad de las centrales de riesgo— pueden ser superadas a través de soluciones creativas, tales como dejar las facturas en tiendas ubicadas en lugares céntricos o solicitar a los agentes de ventas que visitan a clientes que entreguen los estados de cuenta a otros clientes ubicados en su ruta. Estos pasos, sin embargo, incrementan los costos operativos y pueden alcanzar un umbral que haga de la tarjeta de crédito un producto no viable. Por fortuna, las debilidades de infraestructura en Costa Rica no son severas.
- (d) Es crucial que se diseñe un plan claro y bien desarrollado, que evalúe el producto, lo expanda y lo mejore. La Financiera Trisán está en la búsqueda constante de retroalimentarse de los clientes y del personal, para ajustar con mayor precisión su producto, el precio y los métodos de procesamiento. La compañía también está buscando en forma activa incrementar su escala de operación.

6.3 Necesidades institucionales

Aunque la Financiera Trisán es un ejemplo interesante sobre cómo comprometerse con la innovación de productos financieros en un ambiente rural, todavía enfrenta algunos retos y tiene necesidades institucionales de corto y mediano plazo, como se detalla a continuación:

- (a) Requiere llevar a cabo ejercicios de contabilidad de costos, estudios de mercado y evaluación de productos para poder determinar la mejor manera de

expandir y refinar su(s) producto(s). En la actualidad, la compañía atiende a dos segmentos distintos —minoristas y agricultores individuales—, y se sabe poco acerca de los costos de atender estos dos nichos de mercado. Además, la compañía necesita investigar y evaluar productos que se adapten a nuevos segmentos de mercado, tales como empresas no agrícolas.

- (b) Necesita los servicios de expertos en operaciones de tarjeta de crédito para aprender las mejores prácticas de administración en los países desarrollados y adaptarlas a su propio ambiente.
- (c) Para poder crecer, debe tener acceso a financiamiento adicional —depósitos, endeudamiento, patrimonio o alguna combinación—.