

**Innovación en tarjetas de crédito para agricultura
El caso de la Financiera Trisán**

**Mark Wenner
Rodolfo Quirós**

**Banco Interamericano de Desarrollo
Washington, D.C.
Departamento de Desarrollo Sostenible**

Serie Best Practices

Información sobre clasificación de publicaciones de la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Wenner, Mark D.

Agricultural credit card innovation: the case of Financiera Trisán /
Mark D. Wenner, Rodolfo Quirós.

p. cm. (Departamento de Desarrollo Sostenible, Serie Best Practices; MIC 107)
Incluye referencias bibliográficas

1. Crédito para agricultura. 2. Tarjetas de crédito. 3. Corporaciones de crédito agrícola - -Costa Rica- - Estudios de casos. 4. Financiera Trisán S.A. I. Quirós Rodríguez, Rodolfo. II. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible, Unidad de Microempresa. III. Título. IV. Serie.

332.71 W46- -dc21

Mark Wenner es un especialista financiero de la Unidad de Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo y Rodolfo Quirós es investigador de la Academia de Centroamérica, un instituto de investigación, con sede en San José, Costa Rica. Los autores quieren agradecer a Juan Buchenau de Frontier Finance, Mónica Brand de Acción Internacional y a Glenn Westley de la Unidad de Microempresa, por sus útiles comentarios de revisión. Los puntos de vista y las opiniones que aquí se expresan son los de los autores, y no necesariamente representan la posición oficial ni del Banco Interamericano de Desarrollo ni de la Academia de Centroamérica. Todos los errores y omisiones son responsabilidad exclusiva de los autores.

Diciembre de 2000

Esta publicación (Referencia No. MIC-107) se puede obtener a través de:

Microenterprise Unit
Mail Stop B-0800
Inter-American Development Bank
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

e-mail: sds-mic@iadb.org
Fax: 202-623-2307
Sitio en la red: <http://www.iadb.org/sds/mic>

Prólogo

Las tarjetas de crédito son ubicuas en los países industrializados y cada vez es más común su uso por las clases media y alta de las zonas urbanas de los países en desarrollo. Sin embargo, en las zonas rurales de estos países, se usan menos debido a una mayor estacionalidad en los flujos de ingreso y a las altas tasas de pobreza. La Financiera Trisán, una compañía financiera de Costa Rica, introdujo una tarjeta de crédito rural cuyo mercado meta son los proveedores de insumos agrícolas y los agricultores. La promesa de este producto es que puede reducir en forma dramática los costos de transacción para los clientes y los comerciantes que acepten la tarjeta. Este documento analiza la experiencia de la Financiera Trisán en el desarrollo y la expansión de su programa de tarjeta de crédito. Los resultados principales son: que es un producto viable y rentable; que la compañía precisa de una cultura de innovación para mantener y refinar el producto y manejar los riesgos asociados, y que se requieren soluciones creativas para superar los obstáculos legales y de infraestructura que existen en el país.

Marguerite Berguer
Asesora Principal
División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Índice

1. Introducción
2. Origen de una tarjeta de crédito para agricultura
3. Descripción de la tarjeta de crédito y mecanismo de entrega del servicio
4. Análisis del desempeño
5. Retos a los que se enfrentan la expansión y la profundización del producto
6. Conclusiones

Referencias

1. Introducción

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

Un programa de tarjeta de crédito es muy innovador e inusual para un ambiente rural. Es normal que las tarjetas de crédito se promuevan en zonas urbanas en empresas y a empleados asalariados con flujos de caja estables. Este producto no es tan común en zonas rurales porque los clientes rurales potenciales, en especial los productores agrícolas, tiene flujos de caja mensuales más estacionales e inciertos. Los propósitos específicos de este documento son: (1) relatar el origen de un programa de tarjeta de crédito para 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) concluir con los retos pendientes que enfrentan la expansión y reproducción del producto (secciones 5 y 6).

2. Origen de una tarjeta de crédito para agricultura

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

Tradición de innovar

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 un miembro del Grupo Trisán, una compañía familiar que consiste de otras tres empresas agroindustriales: Trisán S.A., TransAgro S.A. y Agro Ágil S.A. Trisán S.A., la compañía madre y principal negocio del Grupo, se especializa en la importación y distribución mayorista de químicos para agricultura e industria. TransAgro S.A. se dedica a proveer de servicios de consultoría en administración de fincas a agricultores con orientación comercial. Agro Ágil S.A. es especialista en la venta al detalle de químicos para agricultura e industria.

La compañía madre data de 1961; en ese año, Fritz Trinler van der Water, un inmigrante de Suiza, llegó al país y empezó a vender medicinas veterinarias y químicos para agricultura a pequeña escala. Su compañía, Trisán S.A. creció con el tiempo para convertirse en una de las tres más grandes distribuidoras mayoristas de insumos agropecuarios en el país, con aproximadamente US\$10 millones en ventas a diciembre de 1998.

Desde su inicio, el Grupo Trisán ha desarrollado una reputación de pionero e innovador. Fue el primer distribuidor mayorista de insumos agropecuarios del país en utilizar radio teléfonos para colocar y recibir órdenes de compra, cuartos fríos para almacenar productos veterinarios, una

flota de camiones para entregar productos a los detallistas, preparar salas de exposición para promocionar líneas de productos y llevar a cabo seminarios de demostración en las instalaciones de los detallistas. En la actualidad, es un líder en la promoción del uso de insumos agrícolas que utilizan la bioingeniería y de tecnologías amigables con el ambiente para teñir tejidos y preparar comidas. De este modo, la idea de reestructurar una subsidiaria financiera e introducir una tarjeta de crédito, calza con el patrón de liderazgo visionario y desarrollo corporativo.

Cambios en la regulación a la cuenta de capital

Hasta 1992, Costa Rica mantenía regulaciones a la cuenta de capital que racionaban 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 factoreo 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 se liberalizaron en forma gradual los mercados financieros y se eliminaron las regulaciones de la cuenta de capital en febrero de 1992, el factoreo o el descuento de cuentas por cobrar se convirtió en la actividad principal de la Financiera .

Conveniencia administrativa y regulación de la Superintendencia

A principios de la década del 90, 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 hacer visitas personales para 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 en negociaciones excesivas con grupos financieros relacionados, porque el 100 por ciento de su factoreo era con el Grupo Trisán. La Financiera Trisán no estuvo de acuerdo y argumentó que estaba comprando las cuentas por cobrar de varios de los distribuidores detallistas afiliados al Grupo Trisán y, por eso, tenía más de un cliente. La solución de consenso, que surgió después de una serie de discusiones, fue introducir una tarjeta de crédito para los detallistas afiliados con 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 para 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

Productos

Financiera Trisán S.A., 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**¹

¹ La compañía financiera también ofrece otros servicios a un público más amplio, a saber: (a) préstamos a personas y corporaciones, (b) factoreo, (c) administración de servicios de inversión, Invermax y (d) certificados de depósito.

Agrimax

Existen dos tipos de tarjetas Agrimax, la verde, que se dirige a los distribuidores detallistas de productos químicos para 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 detallistas 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 que se requieren para las primeras son, como corresponde, más sustanciales. El límite máximo absoluto es de ¢30 millones (US\$117.187), de acuerdo con la regulación de la SUGEF de que no más de un 20 por ciento 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 repago y ambas tarjetas tienen una tasa de interés que se ajusta al mercado. En 1998, la tasa era de 45 por ciento anual². Ambas tarjetas tienen un ciclo de facturación de 30 días y las garantías típicas que se utilizan son fiadores, que deben tener activos pignorables 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 por ciento del saldo pendiente el primer mes; a partir de ahí, el interés se acumula sobre el saldo no pagado. A 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 eran 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 otros tipos 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, solo podían hacerlo en las dos oficinas de la Financiera.

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 mercadeo agrícola y ganadero de corto plazo. En lugar de tener que hacer pagos regulares a 25 días de la fecha de factura, el cliente puede hacer su primer abono como un solo pago al vencimiento cuando tenga la oportunidad de cosechar y mercadear su producto. Se le otorga a los tarjetahabientes de Agrimax que tienen buen historial de repago (mínimo tres meses de cumplimiento). El límite máximo es negociable y depende del tipo de actividad agrícola/ganadera y de la capacidad de repago 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 repago. Maxicuenta tiene la misma tasa de interés que Agrimax y las condiciones son las mismas. A diciembre de 1998, la Financiera reportó 273 tarjetahabientes de Maxicuenta, con un saldo de ¢151 millones (US\$556.333), que representa el 26 por ciento de la

² Tipo de cambio a junio de 1998 US\$1=256

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.

Mecanismo de entrega del servicio

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 como opuesta a 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 detallistas era la promesa de mejorar el servicio en el futuro gracias a un ahorro en costos y 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 detallistas 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 para que promovieran el uso de Agrimax a 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 detallista a los agricultores como usuarios finales. La ventaja para el detallista 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 detallista 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 le solicitaba a los detallistas 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 y 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 detallistas afiliados, mostró tener peligrosos riesgos morales inherentes³. En la actualidad, el personal de la Financiera promueve el producto a 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 con el Grupo Trisán. Las ventajas de afiliarse al grupo y a la tarjeta se exponen y se explica la mecánica del programa. Además de las presentaciones

³ Los detallistas tenían intereses creados en la promoción de una aceptación difundida de la tarjeta, sin importar la capacidad crediticia, ya que la posesión de la tarjeta estaba destinada a incrementar las ventas sin riesgo de incumplimiento para ellos.

directas, los representantes de ventas les piden a los detallistas que identifiquen a los clientes preferenciales con excelente historial crediticio y con reputación de capacidad técnica y administrativa. Luego visitan a estos clientes en sus hogares o en sus negocios.

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 necesarias a terceros. El formulario incluye información socioeconómica y acerca de los ingresos de la empresa/familia. El análisis se concentra en determinar la capacidad de repago, la disponibilidad para repagar y la calidad de las garantías que se pueden ofrecer. Para determinar la capacidad de repago, se compara la carga actual por atención de las deudas con los flujos de ingreso proyectados. Se utiliza la información que ofrecen las protectoras de crédito 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) o (4) certificados de depósito (la menos riesgosa, alto puntaje). Se pueden asignar tres clasificaciones de riesgo a una solicitud, tomando como base el número total de puntos: 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 hace la recomendación de si se emite la tarjeta, con los límites que correspondan. Entre más alto sea el límite, más personas se involucran en la decisión (Cuadro 1).

Cuadro 1. Límites de crédito y composición del comité de aprobación de

límmmm	crédito
Límites de crédito ^a	Personas involucradas en la aprobación
¢0,5 a 1,5 millones (US\$1.953 a 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 sub-gerente
¢7 a 20 millones(US\$27.343-73.529)	Analista de crédito, gerente de crédito, gerente de operaciones, sub-gerente 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 corte⁴. 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 con uno de los bancos estatales, que con mucha conveniencia se localizan a través de todo el país (muy confiable), 2- 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), o por correo (la menos confiable y poco utilizada).

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 del mes: 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 de pago, se siguen los siguientes pasos:

- (1) se llama por teléfono
- (2) se envía un telegrama después del quinto día y se contacta a los fiadores 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 al cliente en persona después de 30 días, y
- (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 o US\$1,84; telegrama, ¢1.000 o US\$3,68; carta de la Financiera, ¢2.000 o US\$7,37; carta de un abogado ¢2.500 o US\$9,21 y cada visita de un funcionario de mercadeo y un representante de ventas, ¢3.000. También se suman al saldo intereses de mora. La Financiera Trisán tiene un personal de 27 funcionarios, la mayoría de las 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.

Perfiles de los clientes

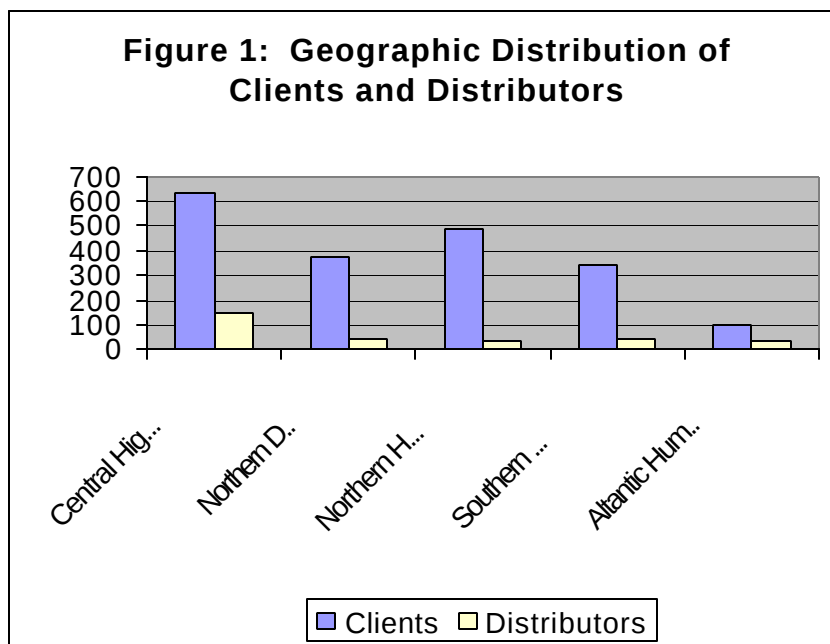
⁴ De 1992 a 1997, se dieron muchos problemas con el servicio postal, pero desde 1998 la calidad del servicio mejoró y el número de estados de cuenta extraviados y devueltos al remitente disminuyó en forma considerable. Durante los primeros años, debido al pobre servicio postal, el personal de mercadeo 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 o una tienda de insumos.

El cliente de tarjeta de crédito típico de la Financiera Trisán es un agricultor de tamaño medio, 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 del 79 por ciento de su ingreso en una actividad; la actividad agrícola más común es la producción hortícola. 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 el 26 por ciento de los clientes de la tarjeta de crédito de Trisán ha completado la educación secundaria, solo el 16 por ciento de la población general lo ha hecho (Dirección General de Estadística y Censos, 1999). Por último, el nivel de ingreso familiar (Banco Mundial, 1998 y Dirección General de Estadística y Censos) está por encima de la norma para zonas rurales, pero es casi igual al nivel de ingreso nacional per cápita (US\$10.849/4.1 tamaño promedio de las familias rurales = \$2.646; nivel de ingreso nacional per cápita fue de \$2.640 en 1997).

Cuadro 2

Cuadro 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%
	Universidad	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/Tabaco	10
	Ganado	7
	Lechería	3
	Granos	28

a La muestra excluye a los distribuidores detallistas
Fuente: Financiera Trisán, junio 1998



Fuente: Financiera Trisán, julio 1998

Como se puede ver en el Gráfico 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: caña de azúcar, vegetales y granos básicos; la finca promedio es de menor tamaño. La segunda mayor concentración de clientes se da en la húmeda zona norte, que va desde el norte de las montañas centrales hacia el noreste de la frontera de 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 comparan con las del valle central.

4. Análisis del desempeño

Índicadores 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 en dólares nominal para el mismo periodo se incrementó de US\$1,58 millones en diciembre de 1995 a US\$2,32 en diciembre de 1998, o sea, un 47 por ciento. El número de clientes se incrementó en el mismo periodo de 1.658 a 2.467, es decir, 49 por ciento. Durante ese lapso, los saldos promedio declinaron de US\$953 a US\$940 (Cuadro 3). También el número promedio de tarjetas nuevas

emitidas por mes ha caído a través del tiempo. Mientras que el número promedio de tarjetas emitidas por mes en 1996 fue de 69, éste cayó a 14 en 1998. 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 por ciento (Cuadro 5). Estas tendencias reflejan un cambio de una estrategia de “masificación” hacia un proceso de selección deliberada y a una mayor preocupación acerca de la administración del incumplimiento.

Cuadro 3. Crecimiento de la cobertura, Financiera Trisán, 1995-1998

Año	Total cartera tarjeta crédito		Número de clientes activos		Saldo pendiente 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 a diciembre.

b A junio de 1998.

Fuente: Financiera Trisán

Cuadro 4. Número de tarjetas emitidas

Mes	1996	1997	1998
Enero	33	53	19
Febrero	46	67	18
Marzo	72	59	11
Abril	35	65	9
Mayo	109	86	8
Junio	69	65	13
Julio	70	58	9
Agosto	92	45	24
Setiembre	87	19	12
Octubre	88	16	11
Noviembre	74	21	18
<u>Diciembre</u>	<u>51</u>	<u>15</u>	<u>14</u>
Total	826	569	166
Promedio	69	47	14

Fuente: Financiera Trisán

Cuadro 5. Agrimax: Tasa de cierres noviembre 1997 a mayo 1999

Razones de cancelación de las cuentas de tarjeta de crédito	Número de cuentas cerradas	Porcentajes
Por solicitud del cliente	366	51
Comportamiento repago 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 3), el número de tarjetas que registró transacciones mensuales, ha mostrado una tendencia descendente en los últimos dos años (Gráfico 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 empieza en octubre-noviembre. Durante estos meses, el volumen de transacciones mensuales se incrementa como resultado de la compra de insumos 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, el 64 por ciento o 1.240 cuentas tuvieron actividad, en algún momento durante el año, por un total de \$1.180 millones (US\$4,3 millones). Un quinto de esas transacciones fueron adelantos de efectivo.

Análisis financiero

Las dos tarjetas de crédito constituyen cerca del 75 por ciento 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 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 6: Principales activos y pasivos
(diciembre 31, 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
Factoreo	.0,08	0,4
Dépositos del público^a	2,14	100,0
Certificados de depósito-a través de la bolsa	1,55	72,3

Certificados de depósito-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

Estructura de los activos, pasivos, capital y cartera

Como se puede ver en el Cuadro 7, la Financiera Trisán tiene, en promedio, el 67 por ciento de sus activos en la tarjeta de crédito y la cartera de préstamos, pero también tiene una considerable participación en activos líquidos, en promedio, 25 por ciento en el periodo de 1992 a junio de 1998. A través del tiempo, la razón de capital a activos se ha incrementado. La razón de préstamos vencidos a préstamos netos tendía a ser alta a mediados de la década de los 90, pero ha disminuido. La razón de reserva por incobrables a préstamos netos ha reflejado el indicar mencionado con anticipación, lo que muestra una respuesta prudencial de parte de la administración.

Cuadro 7

Rentabilidad y sostenibilidad

La Financiera Trisán ha registrado ganancias constantes y rendimientos sobre los activos respetables (Cuadros 8 y 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 1995-97, 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 por ciento; 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. Gracias a una rentabilidad sostenida durante todos los años, la Financiera ha sido capaz de alcanzar autosuficiencia operativa en todos los años que cuentan 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, el sector de actividad similar, que incluye ProEmpresa (Perú), FAMA (Nicaragua), FUNDADEH, FED (Ecuador), CHISPA (Nicaragua), ACTUAR (Colombia), entre otros, para quienes el tamaño de la cartera oscila en rangos de US\$1 a US\$8 millones, reportó un rendimiento sectorial promedio (ingreso por intereses/cartera de préstamos promedio) de 62,6 por ciento, en comparación con el promedio de la Financiera Trisán de 68 por ciento (Micro Banking Bulletin, 1999). Como se puede ver en el Cuadro 8, las dos fuentes principales de ingreso 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 ingreso generan un excedente claro sobre los costos administrativos, con un margen de utilidad positivo o tasas positivas de rendimiento en todos los años.

Cuadro 8: Márgenes financieros y costos de la Financiera Trisán (porcentajes)

	1992 ^a	1993	1994	1995	1996	1997	1998 ^b
a. Margen financiero/Activo prom.	16.07	11.85	22.97	21.06	20.18	15.69	7.86
b. Absorción créditos malos/Activo prom.	0.00	0.00	1.39	1.70	2.41	5.13	0.31
c. Ingreso neto operación/Activo prom.	4.05	11.91	1.34	1.23	0.79	7.06	3.31
d. Costos administrativos/Activo prom.	12.63	18.01	20.09	20.46	16.34	16.77	8.38
e. Otros ingresos/Activo prom.	0.00	0.00	0.00	3.54	1.49	2.95	0.00
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 A junio de 1998

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

Fuentes: Estados de Ganancias y Pérdidas de la Financiera Trisán

Calidad del activo

La cartera en riesgo de la Financiera Trisán ha sido constantemente alta (Cuadro 9). Sin embargo, a través del tiempo, la compañía financiera ha realizado algunas mejoras en la eficiencia de cobro. La estructura de antigüedad de los atrasos muestra un patrón divergente: mientras que la cartera con pagos vencidos de más de 90 días fue siempre mayor que 5 por ciento en el periodo 1994-97, la cartera con pagos vencidos de menos de 30 días y de entre 30 y 90 días mejoró en forma dramática. 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. Esta es un área de debilidad para la Financiera y una serie de factores explican el menos que ideal control del desempeño del incumplimiento: 1- época económica difícil, por ejemplo, un crecimiento de un 2,4 por ciento del producto interno bruto (PIB) en 1995 y -, 6 por ciento en 1996; 2- dificultades en la evaluación y monitoreo de los

clientes; 3- una poderosa cultura de pagos tardíos o de no repago y 4- debilidad en el marco legal para el cumplimiento de contratos y para la distribución de los derechos de los acreedores y los deudores.

Liquidez y apalancamiento

Costa Rica experimentó fragilidad en el sector macroeconómico y financiero a mediados de la década de los 90, 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 bastante líquida, en gran medida para satisfacer la demanda potencial de los ahorrantes que podrían no renovar sus certificados de depósito y para evitar extender el crédito en momentos económicos débiles. Muchas otras instituciones financieras en el país han decidido seguir el mismo camino. No obstante, la razón de apalancamiento se ha incrementado poco a poco a través del tiempo, indicando que la Financiera Trisán no es totalmente aversa al riesgo y que ha adquirido más confianza en el manejo del programa de tarjeta de crédito.

Eficiencia operativa y productividad del personal

La Financiera reporta eficiencia operativa promedio (gastos operativos/activos totales promedio) de 19 por ciento y un ingreso operativo promedio como un porcentaje del total de activos promedio de 40 por ciento para el periodo 1993-98 (Cuadro 9). Estas cifras se comparan bien con las de otras instituciones microfinancieras de Latinoamérica⁵. Donde la Financiera es débil es en la productividad del personal; cuenta con 27 personas, y a marzo de 1999, tenía 2.289 tarjetahabientes activos, con una razón de productividad de 84. Lo que explica las razones de eficiencia más favorables son los saldos promedio altos y un nivel de automatización elevado. En breve, sus procesos operativos racionalizados y su estructura de costos compensan una cartera pequeña (escala) y la baja productividad del personal.

Cuadro 9

⁵ Véase *MicroBanking Bulletin* Issue No. 3, Julio 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 (OM) típica. Es una entidad que capta depósitos, regulada y autosostenible. En contraste, la mayoría de las OM 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 tasas altas de incumplimiento y una alta dependencia de la automatización. Sin embargo, su pequeña escala, saldos pendientes promedio bajos, altos costos operativos y su concentración en una clientela difícil de complacer, le hace similar a las OM.

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 que se asocian la operación en un ambiente rural (Cuadro 10).

Cuadro 10. Agrimax: Estructura de tasas de interés diciembre de 1998			
Tasas de interés	Tasa de interés para préstamos (Porcentaje)	Costo de los fondos (Porcentaje)	Margen de intermediación (Puntos porcentuales)
Nominal	45,0	26,5	18,5
Efectiva	38,1	30,5	7,6

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 hacen⁶. 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. En comparación el margen promedio para el sistema bancario es de 9 puntos. El margen menor de la Financiera se debe a dos factores: primero, 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 depósito⁷. Segundo, en su mayoría son clientes agrícolas con flujos de ingreso estacionales marcados; hay límites en cuanto a las tasas de interés que pueden tener los proyectos agrícolas.

5. Retos a los que se enfrentan la expansión y la profundización del producto

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

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/mejoras; (2) centrarse en la expansión de la clientela de distribuidores y de la clientela de negocios de los pequeños detallistas rurales o (3) dirigirse a clientes más “populares”, aquellos con menor ingreso familiar total, menor base de activos y más estacionalidad en los flujos de caja. Cada opción tiene implicaciones profundas y podrían ser mutuamente excluyentes.

La primera estrategia de mercadeo alternativa (mantener su 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

⁶ El 38 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.

⁷ 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 90. Es probable que estas circunstancias fortalezcan la creencia de los depositantes, en cuanto a que se tomarían acciones similares en caso de que uno de los tres bancos estatales restantes, grandes captadores de depósitos, quebrara. Estos bancos son: Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Banco de Costa Rica (BCR) y Banco 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.

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), así como proveer acceso directo al saldo de la cuenta/información del historial de pago, reduciendo así los costos de transacción y/u ofrecer asesoría financiera para invertir. El enfoque se haría en personas de “categoría” de alto valor con flujos de caja muy previsibles. La estrategia sería construir relaciones de largo plazo y desarrollar lealtad hacia la marca.

La segunda alternativa, sería dirigirse a pequeños negocios detallistas, no agrícolas, ubicados en zonas rurales y convencerlos de que sería ventajoso utilizar la tarjeta de crédito para financiar el inventario. Tal y 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, así también 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 de ventas al detalle. Sin embargo, los mayoristas podrían contrarrestar esta estrategia al ampliar el crédito de proveedor a 60 o 90 días, en contraste con los 30 actuales. No obstante, la tarjeta de crédito podría superar al crédito tradicional del proveedor, si pudiera extender, en forma eficaz, el plazo de financiamiento más allá de 60-90 días, aumentando su atractivo. En algunos subsectores, como la venta al detalle 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” e intentar incrementar el volumen de tarjetas, con el conocimiento de que los saldos pendientes serán menores, como resultado de los medios económicos más bajos 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 diseño de producto, tecnología y entrenamiento del personal serán altas para alcanzar un nivel alto de 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) tamaño del segmento potencial de mercado; (2) patrones de utilización de la tarjeta entre los clientes actuales; (3) número y tipo de los comerciantes que aceptan la tarjeta; (4) características de entrega de la tarjeta y (5) condiciones del mercado general. 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 3000 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 por ciento y 37 por ciento (Cuadro 11). Los clientes actuales no están usando la tarjeta al máximo, pero la tasa tiende a subir. Tercero, el número de comerciantes que aceptan la tarjeta se ha incrementado en forma marcada en los últimos tres años (Cuadro 12). Por lo tanto, la aceptación de la tarjeta en el mercado no parece ser un factor importante que explique el lento crecimiento o la baja razón de utilización. Por eliminación, los dos factores restrictivos principales para un mayor crecimiento de la cartera y del número de clientes parecen ser: (1) un ambiente de negocios pobre: tasas de crecimiento económico negativas o positivas pero bajas en el periodo 1996-99, y (2) características de entrega poco atractivas, como la necesidad de

autorizar cargos por teléfono que se limita a las horas laborales de la oficina principal, 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 por ciento del saldo pendiente dentro del primer mes 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 haciendo cada vez más selectivo y cauteloso con las 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 por ciento de cada cargo nuevo, sin comprometer la calidad del activo.

Cambios legales, institucionales y tecnológicos

Sin importar la estrategia de mercadeo que escoja, la Financiera Trisán tiene una serie de cambios legales, institucionales y tecnológicos que tiene que superar. La escogencia de la estrategia dependerá de qué tan restrictivos sean estos inconvenientes. Los retos específicos se pueden identificar como relacionados con las protectoras de crédito, el servicio postal, la tecnología informática y la conectividad y el control de la mora.

Protectoras de crédito: Solo tres protectoras de crédito funcionan en Costa Rica y tienen bases de datos limitadas debido a una ley de secreto financiero que impide que se pueda reportar información acerca del comportamiento de pago de los clientes, sin previo consentimiento. Esta restricción legal tiende a limitar el alcance de las protectoras. Los clientes que aparecen registrados en las bases de datos, por lo general son personas de alto valor y con negocios bien establecidos, en los que es claro su interés de consentir en su registro. Muchas personas de ingresos medios y bajos no participan por no contar con un historial de crédito formal o porque se rehúsan a dar permiso para publicar sus datos en el caso de que lo tuvieran. La información de las protectoras de crédito ayuda, en su mayoría, a determinar si los clientes potenciales tienen “marcas negativas”, tales como prendas y acciones de cobro y si no tienen indicadores positivos como patrones constante de pagos a tiempo. Como consecuencia, la ausencia de “marcas negativas” en un reporte de crédito tiene un poder predictivo limitado; el sistema actual ayuda a identificar a quién no aprobar y menos, a alguien con características de pago puntual. La falta de una mayor y más completa información sobre los clientes, retrasa los esfuerzos de desarrollar modelos crediticios de puntuación adecuados para los países en desarrollo que representarían una innovación significativa en la reducción de costos del análisis de crédito.

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

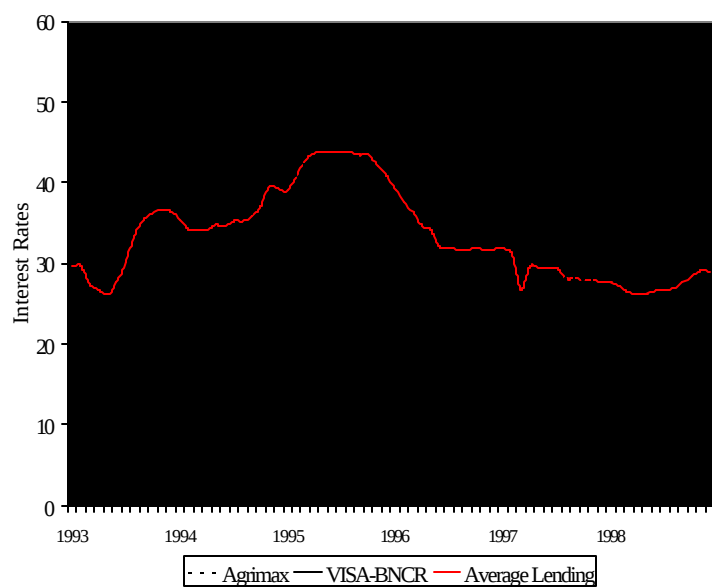
Tecnología informática y conectividad: La Financiera Trisán invirtió una significativa cantidad de sus propios recursos en el desarrollo de un sistema de administración de la información para manejar las operaciones de la tarjeta de crédito⁸. Por otra parte, ha adquirido conectividad en línea entre la sucursal de Muelle y las oficinas principales, lo mismo que 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 de reclutar más vendedores que acepten la tarjeta de crédito dependerá de la confiabilidad y los costos de comunicación y de transmisión de información. A la fecha, la transmisión de datos es, en su mayoría, sobre líneas terrestres fijas y el costo del servicio es muy alto. Por ejemplo, el costo mensual de telecomunicaciones promedió US\$3.932 en 1999.

Control de incumplimiento y cumplimiento de contratos: En Costa Rica, los derechos de los deudores sobrepasan los de los acreedores. Esto, emparejado con un pobre funcionamiento de los registros de propiedad y 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 está en mejorar el marco legal global tanto como refinar la tecnología de entrega y cobro. La Financiera Trisán tiene poco control 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 especializar al personal para que se concentre en las cuentas con factores de riesgo peculiares, construir modelos crediticios de puntuación rudimentarios y ofrecer al personal incentivos de acuerdo con el desempeño, basados en una medida compuesta de número de clientes atendidos, volumen y calidad de la cartera.

Gráfico 2

⁸ De acuerdo con el Director Administrativo de la compañía, la Financiera Trisán gastó US\$250.000, a partir de finales de la década de los 80 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.

Figure 4: 1. Nominal Interest Rates Charged for Agrimax and VISA-BNCR
Compared to the Average Lending rate in the financial System ,
September 1992-December 1998



Competencia

Hasta ahora, la Financiera Trisán no tiene mayor competencia en tarjetas de crédito para zonas rurales. Varios bancos privados ofrecen VISA y MASTERCARD, pero la clientela consiste, en su mayoría, en asalariados urbanos. El Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), un banco estatal con el 32 por ciento 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) están introduciendo una tarjeta de débito inteligente llamada **Futura 3000** en zonas rurales. A la fecha, **Futura 3000** es una tarjeta de débito prepagada con límites muy bajos, US\$105 para personas y US\$3.500 para empresas; no paga intereses en los depósitos obligatorios que respaldan la cuenta y se cobra una comisión del 4 por ciento por su uso. Además de este producto dirigido a zonas rurales, el BNCR tiene la tarjeta VISA que es bien aceptada en las zonas urbanas. El BNCR cobra una tasa de interés, considerablemente más baja que la de Agrimax y cercana a la tasa de préstamo promedio del sistema bancario total, Gráfico 3. El BNCR puede cobrar una tasa de préstamo baja porque disfruta de ventajas comparativas en la captación de ahorros. El público general prefiere ahorrar en este banco, a pesar de las bajas tasas de interés sobre los depósitos, debido a un esquema implícito de seguro de depósitos. Dados el tamaño, la reputación y la red de sucursales del Banco, con rapidez podría surgir como un fuerte competidor en las zonas rurales. Si los bancos estatales fueran a entrar en las zonas rurales con una tarjeta de crédito, es probable que la Financiera Trisán tendría que competir por calidad de servicio: puntualidad en el procesamiento de las solicitudes, exactitud en la facturación y pago puntual a los vendedores; su reputación como innovador y la promesa de mejorar el producto: servicios de seguro, consultoría financiera y tarjeta inteligente.

6. Conclusiones

La Financiera Trisán ha sido pionera en la introducción de una tarjeta de crédito completamente rural; en general, ha sido bien aceptada por la población meta, demostrando la viabilidad de ofrecer un nuevo servicio financiero que ayude a manejar el riesgo y la liquidez. Aún más importante, el producto ha sido rentable y la firma completa es autosuficiente desde el punto de vista operativo. A pesar de que la cobertura ha sido limitada, se hacen intentos para mejorar el incumplimiento en un ambiente económico menos que favorable. Esta sección presenta los principales resultados que se relacionan con la reproductibilidad, las lecciones aprendidas que puedan ayudar a otros que intenten introducir un producto similar y las necesidades de corto y mediano plazo de la institución.

Reproductibilidad del producto

El servicio de tarjeta de crédito del que la Financiera Trisán es pionero, podría establecerse en otras áreas de América Latina, si se mantienen ciertas condiciones, a saber: (1) una densidad de clientes rurales con flujos de caja variables pero predecibles; (2) un nivel mínimo de infraestructura física funcional: telecomunicaciones, electricidad, servicio postal, caminos; (3) una infraestructura regulatoria, legal y financiera, adecuada,

que permita una intermediación rentable, y (4) un oferente de servicios orientado a las utilidades y dirigido al cliente, con un historial activo de participación en el sector rural. La mayoría de la clientela de la Financiera Trisán se encuentra 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 teledensidad y electrificación rural; por ejemplo: en 1996 tenía 155 líneas de teléfono principales por cada 1000 personas, comparado con el promedio en Latinoamérica y el Caribe de 102 líneas por cada 1000 personas (Banco Mundial, 1998). También el consumo per cápita de energía eléctrica en Costa Rica excede el promedio regional: el país consume 1.348 kilovatios hora por persona en contraste con 1.298 Kwh., según la misma fuente. La falta de una amplia base de manufactura sugiere que el consumo se distribuye por parejo en todo el país. En forma similar, el marco regulatorio financiero no entorpece la intermediación rentable, pero el marco legal sí incrementa el costo y el riesgo de la intermediación. Por último, la compañía madre disfruta de una fuerte reputación por calidad del servicio e 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 de crédito para agricultura.

Lecciones aprendidas

Las lecciones clave que se deben abstraer de la experiencia de la Financiera Trisán, son.

(1) La innovación incremental de los productos es segura y una ruta probada para la sostenibilidad. La Financiera Trisán, en esencia promocionó la tarjeta de crédito como un sustituto para el factoreo y para el crédito tradicional de proveedor a 30 días que ofrecía la compañía madre, como compañía mayorista de insumos agrícolas, a una “clientela cautiva” de vendedores detallistas. Una vez que se adquirió experiencia, la tarjeta se introdujo a usuarios finales individuales. Una intervención masiva hubiera requerido una inversión sustancial de recursos, que hubiera resultado en un mayor volumen de clientes pero, es posible, que con un mayor grado de incumplimiento. En resumen, la Financiera se está moviendo en un espectro de crédito de proveedor agrícola mejorado hacia una tarjeta de crédito ampliamente aceptada.

(2) La primera oleada típica de adoptadores será, lo más probable, los residentes rurales con mayores ingresos y flujos de caja altos y predecibles. Una tarjeta de crédito para agricultura no se adecua bien a personas de bajos ingresos que producen para subsistir; las empresas no agrícolas pueden constituirse en una clientela más atractiva que los agricultores.

(3) Las debilidades en infraestructura, como un servicio postal lento, alto porcentaje de caminos sin pavimentar, y la limitada utilidad de las protectoras de crédito se pueden solventar a través de soluciones creativas como dejar los cobros en tiendas ubicadas en el centro de la población o solicitar a los agentes vendedores que visitan a clientes que entreguen los estados de cuenta a otros clientes en la 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 en infraestructura en Costa Rica no son severas.

(4) Un plan claro y bien desarrollado que evalúe el producto, lo expanda y lo mejore es crucial.

La Financiera Trisán es constante en la búsqueda de retroalimentación por parte de los clientes y del personal para regular con precisión su producto, para ponerle precio y para establecer los métodos de procesamiento. La compañía también busca en forma activa incrementar su escala de operación.

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 necesidades institucionales de corto y mediano plazo, como se detalla a continuación:

(1) Requiere llevar a cabo contabilidad de costos, estudios de mercadeo y evaluación de productos para poder determinar la mejor manera de expandir y refinar su(s) producto(s). En la actualidad, la compañía atiende dos segmentos distintos: detallistas y agricultores individuales, y se sabe poco de los costos de atender estos dos nichos. Además, la compañía necesita investigar y evaluar productos que se adapten a nuevos segmentos de mercado, tales como empresas no agrícolas.

(2) Necesita los servicios de expertos en operaciones de tarjeta de crédito para aprender las mejores prácticas de administración en los países desarrollados y adoptarlas en su propio ambiente.

(3) Debe tener acceso a financiamiento adicional: depósitos, deuda, capital o alguna combinación para poder crecer.

References:

- BAC & Asociados. 1998. "Estrategia Competitiva", San José, Costa Rica.
- Baltrop, C. y Diana McHaughton. 1992. *Banking Institutions in Developing Markets: Interpreting Financial Statements*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Bartel, M., Michael McCord, y Robin Bell. 1995. *Financial Management Ratios I: Analyzing Profitability in Microcredit Programs*. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc.
- Calmeadow Foundation. 1999. *MicroBanking Bulletin*. Issue No. 3 July. Disponible en www.calmeadow.com.
- Dirección General de Estadística y Censos. 1999. "Encuesta de hogares de propósitos múltiples. Módulo de empleo, julio 1998.", Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Gobierno de la República de Costa Rica
- Financiera Trisán. 1998a. "Manual de procedimientos para la concesión de créditos". San José, Costa Rica
- _____. 1998b. "Manual de procedimientos de cobro". San José, Costa Rica
- _____. Varios reportes financieros y estadísticos. San José, Costa Rica.
- González-Vega, Claudio. 1988. "Dilemas del financiamiento del sector agropecuario costarricense" *Economics and Sociology Occasional Paper 1532*. Columbus: The Ohio State University.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Base de datos social y económica. Disponible en www.iadb.org.
- Lizano, Eduardo. 1999. *Ajuste y crecimiento en la economía de Costa Rica 1982-1994*. San José: Academia de Centroamérica.
- Quirós, Rodolfo. 1991. "Access to Agricultural Credit in Costa Rica: A Multinomial Logit Analysis". Masters Thesis. The Ohio State University.
- Superintendencia General de Entidades Financieras. 1999. "Boletín estadístico" 31 de marzo. Gobierno de la República de Costa Rica.
- Wenner, M. y Sergio Campos. 1998. "Lessons Learned in Microfinance Downscaling: The Case of Banco de la Empresa, S.A." Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <http://www.iadb.org/sds/mic>.

Banco Mundial. 1998. *World Development Report: Knowledge for Development*. New York: Oxford University Press.

