

PA 1.1.1.7

B. E. T.

BANADESA: Nivel y Estructura  
de los Costos de Préstamo:  
Implicaciones para Política  
Crediticia y Organización Interna

Universidad Estatal de Ohio

Investigadores: Carlos Cuevas  
Douglas Graham

Banadesa--Estudios Económicos

Lic. Manuel Cámbor  
Lic. César Marini

1

BANADESA: Nivel y Estructura de los Costos  
de Préstamo: Implicaciones para Política  
Crediticia y Organización Interna

Septiembre, 1982

1. Introducción

El presente estudio de costos de préstamo de BANADESA constituye una extensión del trabajo desarrollado durante la segunda mitad de 1981 por el equipo de investigación de Ohio State University, para la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.). El análisis de las actividades crediticias del Banco representó una parte importante del informe titulado "Una Evaluación de los Mercados Financieros Rurales en Honduras" (Diciembre, 1981). En dicho informe, se hace énfasis en tres aspectos importantes dentro del funcionamiento del Banco como institución de desarrollo: en primer lugar, la evolución de su cartera de préstamos en los últimos quince años, con especial atención en las variaciones de la composición por destino de dicha cartera, y en las fluctuaciones del valor de los préstamos otorgados en términos reales. En segundo lugar, el problema de morosidad, respecto del cual se señalaron y evaluaron algunos de los factores que inciden en la efectividad del proceso de recuperaciones, y se formularon recomendaciones para mejorar la situación de la cartera morosa del Banco. Finalmente, una encuesta de terreno permitió clarificar la importancia

de los costos de endeudamiento en que incurren los agricultores clientes del Banco y de otras instituciones crediticias, por encima de los costos explícitos representados por la tasa de interés cobrada en los préstamos.

Restricciones de tiempo, y de disponibilidad de parte de la información necesaria, impidieron investigar en profundidad el problema de los costos de la operación crediticia en BANADESA, el cual fue analizado para los propósitos del informe ya citado, en base a información secundaria proveniente en su mayoría de trabajos de consultoría anteriores realizados para el Banco por otras entidades. Es por ello que, a partir de Junio del presente año, se ha desarrollado un esfuerzo en conjunto con la unidad de Estudios Económicos del Banco para determinar la magnitud y estructura de los costos involucrados en las operaciones crediticias de la institución.

Los costos de préstamo representan una información esencial en una institución de crédito, sobre la cual se requiere mantener una atención permanente. Los componentes particularmente importantes de estos costos son aquellos costos no financieros asociados con la evaluación y análisis de solicitudes de préstamo, estudios de factibilidad, control de desembolsos, administración de préstamos, recuperaciones, asistencia técnica y supervisión del uso del crédito. BANADESA, a semejanza de otros bancos de desarrollo, opera bajo un

mandato gubernamental que involucra la atención de clientes más riesgosos y más costosos de servir. De allí que la identificación y documentación de estos costos de préstamo resultan cruciales para determinar los costos sociales de implementar ese mandato gubernamental en gran escala. La tarea de alcanzar con servicios crediticios a ciertos grupos seleccionados de pequeños agricultores, o de productores de algunos cultivos específicos, implica labores de documentación y supervisión que generan costos elevados.

La medida en que dichos costos superen la magnitud del subsidio que las agencias internacionales o el gobierno están dispuestos a otorgar, plantea una interrogante importante precisamente respecto del nivel de subsidio apropiado para el logro de las metas de producción y bienestar social que esas agencias o el gobierno se proponen impulsar. Por otra parte, la estructura y composición de los costos de préstamo de la institución proporcionan indicadores que permiten identificar áreas en que resulta factible realizar algunas economías de costos, mediante reformas administrativas y reorganizaciones internas.

El presente informe se propone contribuir a la solución de algunas de las interrogantes planteadas anteriormente. Se presenta evidencia empírica respecto del nivel y estructura de los costos de BANADESA y se discuten las implicaciones de los resultados obtenidos para los efectos de las negociaciones del Banco con sus fuentes de fondos. Se analiza y discute

además las posibilidades de mejorar la eficiencia de la operación crediticia del Banco, a través de medidas de reorganización interna de sus recursos, sugeridas por los resultados del estudio.

La Sección 2 del informe describe brevemente la metodología utilizada en el estudio. Los resultados obtenidos, su análisis e implicaciones, se presentan en la Sección 3. La Sección 4 resume las principales observaciones y conclusiones del estudio.

## 2. Metodología

El estudio se concentró en los costos no financieros de la institución, constituidos prácticamente en su totalidad por los Gastos Generales y de Administración (código 7004 en el Estado de Productos y Gastos). Estos gastos, recopilados para una muestra de ocho agencias del Banco,<sup>1/</sup> son los que sirven de base para los resultados presentados en la sección siguiente. La identificación de los gastos relacionados con las operaciones crediticias y su desagregación entre las distintas funciones involucradas en el proceso de préstamo, se realizó mediante una encuesta realizada en esas ocho agencias a gerentes, jefes de crédito, supervisores de oficiales de crédito, y oficiales de crédito.<sup>2/</sup>

Las agencias incluidas en la muestra representan en conjunto el 54.76% del número de préstamos nuevos otorgados

---

<sup>1/</sup>Cholulteca, Juticalpa, San Pedro Sula, El Progreso, La Ceiba, Puerto Cortés, Santa Rosa de Copán, y Ocotepeque. Ver descripción de la muestra en Anexo 1.

<sup>2/</sup>La encuesta a oficiales de crédito incluyó además personal de otras tres agencias. Ver Anexo 1.

en 1981, y un 53.42% del monto total de esos préstamos en el mismo año. Dichas agencias representan además el 45.43% de los costos totales del Banco, y el 48.62% de los gastos generales y de administración en 1981. Dado que la selección de un año específico para el estudio, en este caso 1981, podría afectar los resultados en alguna medida, éstos fueron comparados con aquellos obtenidos para años anteriores en otros estudios realizados para el Banco. Esos estudios anteriores sin embargo, no establecieron la desagregación de costos por funciones que se presenta en este trabajo.

### 3. Resultados, Análisis e Implicaciones

La distribución de costos no financieros en la muestra de agencias se presenta en la Tabla 1. Los costos asociados a las operaciones de crédito (Panel A) representan un 82.41% del total de costos de las agencias, en tanto que un 17.59% de esos costos puede clasificarse como correspondiente a otros servicios bancarios (Panel B). Tanto los costos de préstamo propiamente tal, como los de otros servicios bancarios se han clasificado de acuerdo al nivel institucional en que se generan. Cerca de un 59% de los costos de las operaciones crediticias se generan a nivel de la agencia, siendo el 41% restante generado a nivel de la oficina central; estos últimos gastos corresponden a la "proporción de gastos por servicios comunes" imputados a cada agencia en el Estado de Productos

Tabla 1. Distribución de Costos No Financieros en la Muestra, 1981.

	(Lps.)	Total Muestra			Por Préstamo Otorgado			Por Lempira Otorgado		
		Total	Agencia	Directos	Total	Agencia	Directos	Total	Agencia	Directos
A. Crédito	8,010,498.48	100			257.97			11.58		
Nivel Agencia	4,725,159.48	58.99			152.17			6.83		
Directos	2,165,740.01		27.04			69.75			3.13	
Personal	1,547,955.40			19.33			49.85			2.24
Otros Costos Directos	617,784.61			7.71			19.90			0.89
Indirectos <sup>1/</sup>	258,619.47		4.10			10.58			0.48	
Provisiones o Reservas	2,230,800.00		27.85			71.84			3.22	
Servicios Comunes (of. central)	3,285,339.00	41.01			105.80			4.75		
B. Otros Servicios Bancarios	1,799,594.11	100								
Nivel Agencia	631,933.11	36.96								
Directos	573,406.17		33.54							
Personal	507,762.27			29.70						
Otros Costos Directos	65,643.90			3.84						
Indirectos <sup>1/</sup>	58,526.94		3.42							
Servicios Comunes (of. central)	1,077,661.00	63.04								

<sup>1/</sup> Impuestos, Depreciación y Arriendos.

Fuentes: --Encuesta OSU-BNDA, Junio 1982. Ver descripción de la muestra en Anexo 1.

--BANADESA, Estado de Productos y Gastos, Diciembre 1981. Código 7004, Gastos Generales y de Administración.

y Gastos. En el caso de los otros servicios bancarios, la proporción de los costos atribuible a la oficina central llega al 63% y sólo un 37% puede considerarse generado a nivel de la agencia.

Los costos de préstamo a nivel de la agencia aparecen clasificados en la forma convencional en: directos, indirectos, y provisiones o reservas; estas últimas corresponden a reservas por intereses no pagados. Resumiendo los resultados de la Tabla 1, cada préstamo otorgado cuesta a BANADESA alrededor de 58 Lempiras, lo que en términos porcentuales representa un 11.53%, es decir, por cada 100 Lempiras otorgados en préstamo, la institución gasta 11.58 Lempiras además del costo financiero de los fondos de préstamo. Si se descuentan las provisiones o reservas, 3.22 puntos porcentuales, el costo no financiero por Lempira otorgado en préstamo disminuye a un 8.36%.

Debe considerarse sin embargo, que los costos porcentuales presentados se han expresado en relación a los montos otorgados, generalmente mayores que los montos realmente desembolsados siendo estos últimos los relevantes desde el punto de vista de los ingresos potenciales de la institución. Suponiendo que los desembolsos alcancen a un 80% de los montos otorgados,<sup>3/</sup> los costos no financieros de préstamo se elevarían a un 14.48%, o a un 10.45% si se excluyen las reservas.

---

<sup>3/</sup>La encuesta de terreno realizada en 1981 por el grupo de investigación de Ohio State detectó una relación desembolsado/otorgado de 0.76. Ver informe "Una Evaluación de los Mercados Financieros Rurales en Honduras", cap. VI.

Considerando para los fines de análisis la tasa de costo no financiero de 11.58%, ésta correspondería al "margen" que debería recibir el Banco en sus operaciones crediticias, solamente con el fin de no incurrir en pérdidas operacionales. Ello suponiendo que no existen posibilidades de reducir el nivel absoluto de costos, y que la morosidad en el pago de intereses no supera el 3.22% del monto otorgado en préstamo. Es decir, si se considera que los costos observados para las operaciones crediticias del Banco obedecen al imperativo de servir a una clientela más difícil y costosa de atender, que involucra además un mayor riesgo, y a la necesidad de satisfacer los requerimientos de información, mantención de registros y supervisión que establecen las fuentes de fondos, entonces estas fuentes de recursos deberían reconocer ese costo y permitir un margen del orden del 11.58% señalado, para evitar pérdidas operacionales en el Banco. Márgenes inferiores resultarían en pérdidas operacionales que se acumularían año a año, forzando a gestiones periódicas para la "recapitalización" de la institución.

Como ejercicio ilustrativo, supóngase un costo de fondos de 9% y que la tasa de interés sobre préstamos fuera de un 13%. Supóngase además que los préstamos son recuperados en su totalidad (i.e. no hay mora de intereses, ni de capital). Bajo estas condiciones hipotéticas, el volumen de préstamos otorgados en 1981 implicaría una pérdida de alrededor de

3 millones de Lempiras, considerando como tasa porcentual de costo aquella que excluye las reservas, vale decir, un 8.36%.<sup>4/</sup> El mismo ejercicio considerando una tasa de morosidad en intereses del 30%, resulta en una pérdida operacional del orden de 5.7 millones de Lempiras.

Otro resultado que es importante destacar es la incidencia de los gastos por servicios comunes de la oficina central en el total de costos de préstamo, 41 por ciento. Si bien no fue posible en esta etapa del estudio indagar con detalle la naturaleza de los gastos a nivel de la oficina central, la alta incidencia de éstos dentro del total de costos sugiere que es a este nivel central donde el peso de los requerimientos impuestos por las fuentes de recursos se hace sentir con mayor fuerza. La carga administrativa de mantener complicados y detallados registros contables, sistemas de información, mecanismos de coordinación para la asignación de fondos a las agencias provenientes de un gran número de líneas de crédito, etc., es probable que esté determinando en gran medida ese 41 por ciento del total de los costos de préstamo.

La Tabla 2 se concentra en la estructura de costos por funciones, dentro del procedimiento de otorgamiento, seguimiento y recuperación de préstamos. Interesa destacar en

---

<sup>4/</sup> Se se considera la tasa de 11.58% como costo no financiero (es decir, incluyendo reservas), la pérdida estimada sería de 9.8 millones de Lempiras.

Tabla 2. Estructura de los Costos de Préstamo (No Financieros), por Funciones. Muestra de Agencias, 1981.

	(Lps.)	Total Muestra			Por Préstamo Otorgado (Lps.)		Por Lempira Otorgado (%)	
		Total	Agencia <sup>1/</sup>	Agencia <sup>2/</sup>	Total	Agencia	Total	Agencia
Total	8,010,498.48	100		--	257.97		11.58	
Nivel Agencia	4,725,159.48	58.99		100	152.17		6.83	
Evaluación y Análisis	896,939.19		11.20	18.98	28.89		1.30	
Control de Desembolsos y Supervisión	410,882.06		5.13	8.70	13.23		0.59	
Recuperaciones	332,199.47		4.15	7.03	10.70		0.48	
Asistencia Técnica	43,259.67		0.54	0.92	1.39		0.06	
Registros y Administración de Préstamos	304,329.70		3.80	6.44	9.80		0.44	
Provisiones o Reservas	2,230,800.00		27.85	47.21	71.84		3.22	
Otros Costos de Préstamo	506,749.42		6.33	10.72	16.32		0.73	
Servicios Comunes (of. central)	3,285,339.00	41.01		--	105.80		4.75	

<sup>1/</sup> Porcentajes respecto del Costo Total de Préstamo.

<sup>2/</sup> Porcentajes respecto del Costo a Nivel de Agencia.

Fuentes: --Encuesta OSU-BNDA, Junio 1982. Ver descripción de la muestra en Anexo 1.

--BANADESA, Estado de Productos y Gastos, Diciembre 1981. Código 7004, Gastos Generales y de Administración.

estos resultados, el contraste entre la incidencia conjunta de los costos en que se incurre antes y durante el otorgamiento de un préstamo (evaluación y análisis, más control de desembolsos), comparados con aquellos costos que pueden considerarse posteriores al vencimiento del préstamo (recuperaciones, y reservas por intereses no pagados). Los primeros alcanzan en conjunto a un 16.33%, en tanto que los segundos llegan a un 32%, vale decir, la estructura actual de costos sugiere que la institución está desplegando un mayor esfuerzo en recursos en el sentido de corregir el problema de recuperaciones ya existente, comparado con los recursos que se destinan a prevenir problemas futuros de recuperaciones, por la vía de un análisis cuidadoso de las solicitudes de préstamo.

En particular, la función de evaluación y análisis de préstamos representa sólo un 11.2% del total de costos no financieros de la operación crediticia, o 29 Lempiras dentro de un total de 258 Lempiras que cuesta a la institución cada préstamo, en promedio. Debe tenerse presente que esta función es ejercida principalmente por los Oficiales de Crédito en las agencias, los que destinan en promedio un 42.56% de su tiempo a dicha función (ver Tabla 1 del Anexo 2). La encuesta realizada en las agencias encontró que en un 96% de los casos la decisión de aprobación de un préstamo coincidía con la recomendación del oficial de crédito, quien provee además toda la información (no estrictamente bancaria)

relacionada con el cliente y sus actividades productivas. El nivel de remuneraciones de estos funcionarios sin embargo, probablemente consistente con su preparación y experiencia,<sup>5/</sup> determina que dentro del total de gastos de personal la función de evaluación y análisis haya disminuído en importancia a un 27.85% de estos gastos (ver Tabla 3 del Anexo 2). Más aún, cuando se incluyen los demás gastos generales y de administración, distintos de sueldos y salarios, la incidencia de evaluación y análisis dentro de la estructura de costos disminuye al 11.2% ya señalado anteriormente.

Las observaciones anteriores indican que, ya sea el nivel de preparación y experiencia de los funcionarios más importantes, en la práctica, en el proceso de evaluación y aprobación de las solicitudes de préstamo no es el adecuado para la importancia de esa función, o bien, que siendo su nivel apropiado, el sistema de remuneraciones e incentivos es deficiente. Al responder la encuesta sin embargo, sólo un 4.8% de los oficiales de crédito consideraron las (bajas) remuneraciones como el problema más importante dentro de la institución, y un 7.1% lo clasificó segundo en importancia.<sup>6/</sup> Por otra parte, apenas un 1.05% del tiempo de los oficiales de crédito fue destinado, en promedio, a cursos u otras actividades de entrenamiento en 1981 (Anexo 2, Tabla 1).

---

<sup>5/</sup> Algunos indicadores del nivel de educación y experiencia de los oficiales de crédito se incluyen, junto con otros resultados de la encuesta, en la Tabla 2 del Anexo 2.

<sup>6/</sup> El problema de falta de fondos de préstamo fue considerado el más importante por un 66.6% de los oficiales de crédito. Le siguió en importancia el problema de recuperaciones.

Estos resultados sugieren que la calidad de los recursos humanos involucrados en el delicado proceso de evaluación, análisis y aprobación de préstamos puede no ser la apropiada y que además, se realizan pocos esfuerzos por mejorarla a nivel institucional.

Parecería existir entonces, de acuerdo con la discusión anterior, alguna posibilidad de reasignación interna de recursos en el Banco, en la dirección de las funciones de evaluación y análisis de préstamo, por la vía de mejorar la calidad de los recursos humanos involucrados en esas funciones. Ello debería resultar en un mejoramiento de la "calidad" de la cartera de préstamos, lo que se traduce directamente en un mejor comportamiento de las recuperaciones y reduce por lo tanto la necesidad de destinar grandes cantidades de recursos a actividades de recuperación de deudas vencidas, tanto a nivel de las agencias como a nivel de la oficina central.<sup>7/</sup> De este modo, la reasignación de recursos sugerida no debería generar un incremento neto en el nivel global de costos de préstamo.

El mejoramiento de los recursos involucrados en las funciones de evaluación y análisis podría realizarse mediante la adopción de distinto tipo de medidas. En esta etapa, pueden sugerirse al menos dos mecanismos que producirían un

---

<sup>7/</sup> Una observación importante respecto del problema de "calidad" de la cartera de préstamos, recibida en una sesión de discusión de estos resultados con personeros del Banco, es que esa calidad es afectada por otros factores como presiones políticas, individuales, o de grupos de interés, los que están fuera del control de los funcionarios (y también más allá de la cobertura de este trabajo).

mejoramiento gradual en esas funciones, sin afectar las operaciones normales del Banco, ni requerir de medidas drásticas en la institución. El primero, consiste en la implementación de un sistema de "entrenamiento en el trabajo" para los oficiales de crédito actualmente en la institución, ligado directamente con un sistema de incentivos salariales o de otro tipo que promueva el interés de los funcionarios por este programa de perfeccionamiento profesional. Bajo este sistema, tanto promociones como aumentos de remuneraciones o beneficios estarían directamente asociados con el rendimiento satisfactorio del funcionario dentro del programa de capacitación. Un segundo mecanismo, que puede complementarse perfectamente con el primero, sería la incorporación de un número limitado de profesionales con preparación formal y/o experiencia de un nivel superior al actualmente existente en el Banco (por ejemplo, ingenieros agrónomos con formación en crédito y evaluación de proyectos). Cada uno de estos profesionales podría formar equipo con un grupo de los actuales oficiales de crédito, que operarían bajo su supervisión y dirección en materias de análisis y evaluación de solicitudes de préstamo. Aquellos proyectos de préstamo de mayor envergadura estarían bajo la responsabilidad directa del profesional de mayor nivel.

La Tabla 3 y final de esta sección, compara los resultados de este estudio para 1981, con los obtenidos por Coopers y

Tabla 3. Costos de Operación de Crédito Anuales.<sup>1/</sup>  
1972-1978, y 1981.

Año	Por Préstamo Otorgado (Lps.)	Por Lempira Otorgado (%)
1972	102.24	7.52
1973	96.70	6.15
1974	90.91	7.13
1975	69.04	6.28
1976	167.97	11.59
1977	205.48	9.17
1978	226.88	8.04
1981	241.19	10.82

<sup>1/</sup> Las cifras de costos no incluyen gastos financieros ni reservas; incluyen costos de otros servicios bancarios. Los resultados de este estudio (ver Tablas 1 y 2) han sido ajustados para hacerlos comparables con los de Coopers & Lybrand.

Fuentes: --1972-1978: Coopers & Lybrand. Crédito Agropecuario, Diagnóstico y Recomendaciones. 1979, y BANADESA, Estudios Económicos, Estadísticas de Préstamos.  
--1981, este estudio.

Lybrand para los años 1972 a 1978.<sup>8/</sup> Puede observarse en dicha tabla que la tendencia creciente de los costos de préstamo estimada en ese estudio ha persistido hacia 1981. Si se consideran los costos porcentuales por Lempira otorgado, a fin de evitar el sesgo debido a la inflación en las cifras nominales de costo por préstamo, puede observarse que después de fluctuar alrededor del 6 o 7 por ciento entre los años 1972 y 1975, los costos de préstamo por Lempira otorgado subieron al rango de 8 a 11 por ciento o más a partir de 1976, y han permanecido en ese nivel.

#### 4. Consideraciones Finales

A modo de síntesis de los resultados e implicaciones discutidos en la sección anterior, se delinearán aquí las principales observaciones y conclusiones que surgen de este estudio.

Primero, el margen o "spread" necesario para cubrir los costos de préstamo del Banco supera considerablemente los márgenes usualmente autorizados en los convenios de préstamo, ya sea con agencias externas o con el Banco Central. Si estas fuentes de fondos imponen sobre BANADESA el mandato de atender una clientela específica, o grupos seleccionados de productores, a los que resulta más costoso y riesgoso proveer de crédito, deberían determinar un margen operacional

---

<sup>8/</sup>Coopers y Lybrand. "Crédito Agropecuario, Diagnóstico y Recomendaciones", 1979.

para la institución consistente con los mayores costos derivados de satisfacer esos requerimientos.

Segundo, la estructura funcional de los costos de préstamo indica que el valor de los recursos de la institución asignados a las funciones de evaluación y análisis previo a la aprobación de préstamos sería insuficiente, considerando la importancia de esas funciones para la calidad de la cartera. Una reasignación de recursos en esta área parece aconsejable y factible de realizar en la práctica.

Tercero, los resultados de este estudio señalan que los costos de préstamo en 1981 se han mantenido en términos porcentuales, dentro del rango observado con posterioridad a 1976. Finalmente, una extensión importante de este estudio sería la investigación de la estructura de costos a nivel de la oficina central del Banco, con el fin de detectar las posibles economías de costo allí existentes.

ANEXO 1. Descripción de la Muestra.

La muestra incluyó un total de once agencias, ellas fueron:

Choluteca  
Juticalpa  
San Pedro Sula  
El Progreso  
La Ceiba  
Puerto Cortés  
Santa Rosa de Copán  
Ocotepeque  
Danlí  
Comayagua  
Oficina Principal

La distribución del tiempo de trabajo de los oficiales de crédito y otros resultados relacionados con sus actividades (Anexo 2, Tablas 1 y 2), utilizó la información obtenida en un total de 46 entrevistas a oficiales de crédito, realizadas en las once agencias.

En las primeras ocho agencias listadas anteriormente, Choluteca a Ocotepeque, se realizaron además entrevistas completas a los Gerentes, Jefes de Crédito, y Supervisores de Oficiales de Crédito de las agencias. La información obtenida en estas entrevistas, en conjunto con aquellas sostenidas con los oficiales de crédito, sirvió de base para la determinación de la estructura de gastos de personal (Anexo 2, Tabla 3).

Las ocho agencias señaladas en el párrafo anterior son las que sirven de base para los resultados presentados en

este trabajo. Los gastos de operación de estas agencias fueron obtenidos del Estado de Productos y Gastos al 31 de Diciembre de 1981. Estas agencias representan en conjunto el 54.76% del número de préstamos nuevos otorgados en 1981, y un 53.42% del monto total de esos préstamos en el mismo año. Desde el punto de vista de los costos del Banco, estas agencias representan, en conjunto, el 45.43% de los costos totales del Banco, y el 48.62% de los Gastos Generales y de Administración.

ANEXO 2

Anexo 2.

Tabla 1. Distribución del Tiempo de Trabajo de los Oficiales de Crédito, Porcentajes

	Media	Desviación Standard	Valores Extremos		Mediana	N
			Mínimo	Máximo		
1. Tiempo total	100.00					
Evaluación (solicitudes, planes de inversión, estudios de factibilidad)	42.56	16.70	2.5	72.5	43.0	40
Control de Desembolsos y Supervisión	30.40	12.40	10.5	66.0	28.79	40
Recuperaciones (préstamos al día y préstamos morosos)	15.22	9.76	0	50.4	14.95	41
Asistencia Técnica (terreno)	2.00	4.05	0	16.0	0	41
Cursos	1.05	1.53	0	7.0	0	41
Labores administrativas	4.49	5.55	0	29.7	2.6	42
Otros	3.93	6.55	0	32.8	1.8	40
2. Tiempo en Terreno	75.17	15.45	25.0	90.0	80.0	46
Evaluación	40.98	17.36	2.0	75.0	42.86	41
Control	32.54	15.50	1.98	70.0	28.57	41
Recuperaciones	19.65	11.87	0	63.0	19.61	41
Asistencia Técnica	2.66	5.25	0	20.0	0	41
Cursos	1.43	2.09	0	10.0	0	41
Otros	2.74	7.85	0	40.0	0	41
3. Tiempo en Oficina	24.83	15.45	10.0	75.0	20.0	46
Evaluación	43.53	21.11	0	80.0	40.0	42
Control	26.24	16.27	0	67.0	30.0	42
Labores administrativas	19.31	21.04	0	99.0	15.0	42
Otros	10.93	14.22	0	60.0	5.0	42

Fuente: Encuesta OSU-BNDA, Junio 1982. Ver descripción de la muestra en Anexo 1.

Anexo 2.

Tabla 2. Resultados de la Encuesta a Oficiales de Crédito: Algunos Estadígrafos Descriptivos

	Media <sup>1/</sup>	Desviación Standard	Valores Extremos		N
			Mínimo	Máximo	
Años de Educación	12.72	1.82	9.0	17.0	46
Años en la Profesión	8.35	6.77	(3 meses)	27.0	45
Años en la Institución	5.39	4.44	(3 meses)	18.0	46
Años en la Agencia	4.11	3.18	(3 meses)	14.0	46
Número de Clientes					
Particulares	120	135	0	780	43
Grupos (en general)	10	13	0	60	43
Grupos <sup>2/</sup>	16	--	1	780	27
Miembros de Grupos	302	296	22	1200	27
Distancia de la Agencia (horas)					
Más cercano	0.78	0.66	0.08	3.00	45
Más lejano	3.89	2.42	0.5	10.00	45
Frecuencia de Visitas					
Más frecuente	17	20	2	99	45
Menos frecuente	8	11	1	54	45
Clientes individuales	10	14	2	81	38
Grupos reformados	17	18	3	81	30
Número de Préstamos Atendidos el Año Anterior					
Granos Básicos	102	96	1	500	38
Cultivos de Exportación	25	41	1	150	13
Café	36	66	1	250	13
Ganadería	18	20	1	75	24

<sup>1/</sup> Se han redondeado las cifras en aquellos casos en que valores fraccionales carecen de sentido.

<sup>2/</sup> Atendidos por aquellos oficiales de crédito que efectivamente trabajan con grupos.

Fuente: Encuesta OSU-BNDA, Junio 1982. Ver descripción de la muestra en Anexo 1.

Anexo 2.

Tabla 3. Distribución de los Gastos de Personal, por Funciones. Promedio Mensual, 1981 (Lps.).

Agencia	Total	Crédito							
		Total	Docum., Evaluación y Análisis	Control de Desemb. y Supervisión	Recuperaciones	Asist. Técnica	Registros y Adm. de Préstamos	Otros	No-Crédito
Choluteca	34,044	29,712.9	13,846.3	4,057.3	3,934.3	336.7	5,810.8	1,727.5	4,331.1
Juticalpa	28,053	22,979.3	9,734.2	3,205.2	1,460.2	252.5	4,109.4	4,217.8	5,073.7
San Pedro Sula	61,964	43,044.6	11,766.3	4,650.6	6,447.3	416.3	5,269.3	13,796.8	18,917.4
El Progreso	12,147	9,467.3	3,995.7	1,678.7	840.1	168.4	1,505.7	1,278.7	2,679.7
La Ceiba	15,848	11,071.8	4,419.2	2,010.8	1,370.3	163.8	1,115.9	1,991.6	4,776.2
Puerto Cortés	10,803	6,559.5	1,878.9	839.3	1,239.7	84.2	1,854.2	663.2	4,243.5
Santa Rosa de Copán	22,719	18,267.6	6,526.8	1,398.9	1,980.1	140.3	3,805.6	4,435.9	4,451.4
Ocatepeque	8,540	5,059.8	1,903.8	559.6	698.0	56.1	600.0	1,242.3	3,480.2
Total	194,118	146,164.8	54,071.2	18,400.4	17,950.0	1,618.3	24,770.9	29,354.0	47,953.2
Porcentaje del Total	100	75.30	27.85	9.48	9.25	0.83	12.76	15.12	24.70
Porcentaje de los Gastos de Crédito		100	36.99	12.59	12.28	1.11	16.95	20.08	

Fuentes: --Encuesta OSU-BNDA, Junio 1982. Ver descripción de la muestra en Anexo 1.  
--Información de Sueldos y Salarios obtenida de BANADESA, División de Recursos Humanos.

ANEXO 3

BANADESA  
 Tiempo Ocupado Por Oficiales de Crédito  
 en Atender Préstamos de Grupos Básicos/  
 Según Funciones y Tamaño del Préstamo<sup>1/</sup>

Funciones	Tamaño del Préstamo <sup>2/</sup>					
	Pequeño (N=38)			Grande (N=38)		
	Mínimo	Máximo	Promedio	Mínimo	Máximo	Promedio
Evaluación	2.73 (2.44)	6.85 ( 6.50)	4.02 ( 2.89)	4.10 ( 3.89)	7.87 ( 7.63)	5.57 ( 4.48)
Control de Desembolsos	4.83 (6.51)	11.34 (15.74)	7.06 ( 8.45)	6.35 ( 9.21)	12.34 (16.82)	8.72 (10.75)
Asistencia Técnica	0.48 (0.60)	1.01 ( 1.19)	0.64 ( 0.68)	0.52 ( 0.65)	1.08 ( 1.48)	0.72 ( 0.85)
Recuperaciones	1.62 (1.99)	3.41 ( 4.70)	2.25 ( 2.58)	1.66 ( 2.00)	3.89 ( 4.98)	2.39 ( 2.77)
Otra Actividad	0.18 (0.60)	0.29 ( 0.96)	0.22 ( 0.72)	0.24 ( 0.81)	0.42 ( 1.52)	0.31 ( 1.04)
Total	9.84	22.90	14.19	12.87	25.6	17.71

Fuente: Encuesta OSU-BANADESA, Junio 1982.

<sup>1/</sup> Promedios en horas. Desviaciones estándar entre paréntesis.

<sup>2/</sup> Pequeño: menor de Lps. 5,000.  
Grande: mayor de Lps. 15,000.

BANADESA  
 Tiempo Ocupado Por Oficiales de Crédito  
 en Atender Préstamos de Cultivos de Exportación  
 Según Funciones y Tamaño del Préstamo<sup>1/</sup>

Funciones	Tamaño del Préstamo <sup>2/</sup>					
	Pequeño (N=15)			Grande (N=12)		
	Mínimo	Máximo	Promedio	Mínimo	Máximo	Promedio
Evaluación	5.48 ( 9.85)	9.52 (12.57)	7.26 (11.07)	10.06 (22.27)	14.15 (27.13)	12.02 (24.88)
Control de Desembolsos	6.25 ( 7.18)	15.97 (17.56)	10.70 (11.59)	9.38 (10.96)	24.46 (30.24)	14.95 (16.64)
Asistencia Técnica	1.06 ( 1.94)	5.77 (15.93)	3.19 ( 8.07)	3.15 ( 8.62)	9.60 (28.36)	5.99 (17.20)
Recuperaciones	1.20 ( 1.68)	1.87 ( 2.14)	1.51 ( 1.88)	1.75 ( 2.44)	2.71 ( 2.72)	2.19 ( 2.55)
Otra Actividad	0.33 ( 0.84)	0.54 ( 1.24)	0.44 ( 1.01)	0.50 ( 1.07)	0.76 ( 1.54)	0.63 ( 1.26)
Total	14.32	33.67	23.10	24.84	51.68	35.78

Fuente: Encuesta OSU-BANADESA, Junio 1982.

<sup>1/</sup> Caña, Algodón, Tabaco y Palma. Promedios en horas. Desviaciones estándar entre paréntesis.

<sup>2/</sup> Pequeño: menor de Lps. 10,000.  
 Grande: mayor de Lps. 30,000.

BANADESA  
 Tiempo Ocupado Por Oficiales de Crédito  
 en Atender Préstamos Para Café  
 Según Funciones y Tamaño del Préstamo<sup>1/</sup>

Funciones	Tamaño del Préstamo <sup>2/</sup>					
	Pequeño (N=16)			Grande (N=14)		
	Mínimo	Máximo	Promedio	Mínimo	Máximo	Promedio
Evaluación	2.50 ( 1.14)	4.84 ( 2.23)	3.54 ( 1.53)	3.04 (1.36)	5.46 ( 2.57)	4.07 ( 1.80)
Control de Desembolsos	3.36 ( 2.16)	7.34 ( 7.55)	5.16 ( 4.49)	3.63 (2.52)	6.68 ( 5.98)	4.86 ( 3.34)
Asistencia Técnica	0.54 ( 0.63)	0.98 ( 1.11)	0.73 ( 0.83)	0.41 (0.43)	0.83 ( 0.84)	0.58 ( 0.61)
Recuperaciones	0.84 ( 1.06)	2.64 ( 5.83)	1.35 ( 1.99)	1.12 (1.14)	3.26 ( 6.15)	1.73 ( 2.10)
Otra Actividad	0.00 ( 0.00)	0.00 ( 0.00)	0.00 ( 0.00)	0.00 (0.00)	0.00 ( 0.00)	0.00 ( 0.00)
Total	7.24	15.80	10.78	8.20	16.23	11.24

Fuente: Encuesta OSU-BANADESA, Junio 1982.

<sup>1/</sup> Promedios en horas. Desviaciones estándar entre paréntesis.

<sup>2/</sup> Pequeño: menor de Lps. 5,000.  
 Grande: mayor de Lps. 20,000.

BANADESA  
 Tiempo Ocupado Por Oficiales de Crédito  
 en Atender Préstamos Para Ganadería,  
 Según Funciones y Tamaño del Préstamo<sup>1/</sup>

Funciones	Tamaño del Préstamo <sup>2/</sup>					
	Pequeño (N=24)			Grande (N=19)		
	Mínimo	Máximo	Promedio	Mínimo	Máximo	Promedio
Evaluación	6.89 ( 8.28)	11.75 (13.27)	9.28 (10.79)	9.65 ( 9.64)	15.92 (15.77)	12.76 (12.72)
Control de Desembolsos	6.49 ( 8.78)	15.25 (20.95)	10.55 (14.39)	9.97 (11.08)	21.18 (24.59)	15.39 (17.22)
Asistencia Técnica	0.33 ( 0.57)	1.06 ( 2.63)	0.84 ( 2.19)	0.13 ( 0.35)	0.27 ( 0.70)	0.20 ( 0.53)
Recuperaciones	1.15 ( 1.19)	2.10 ( 1.97)	1.63 ( 1.55)	0.84 ( 0.83)	1.50 ( 1.43)	1.17 ( 1.12)
Otra Actividad	0.38 ( 1.63)	0.75 ( 3.26)	0.58 ( 2.45)	0.47 ( 1.83)	0.95 ( 3.66)	0.72 ( 2.74)
Total	15.24	30.91	22.88	21.06	39.82	30.24

Fuente: Encuesta OSU-BANADESA, Junio 1982.

<sup>1/</sup> Promedios en horas. Desviaciones estándar entre paréntesis.

<sup>2/</sup> Pequeño: menor de Lps. 10,000.  
 Grande: mayor de Lps. 60,000.