PN-ABW-258

Consultancy Report

A Review of Micro-Enterprise and Savings Mobilization at the Caja Rural Cruz de Chapón

Caja Rural de Ahorro y Crédito Cruz de Chalpón
Project Number 196

Prepared by:

William Tucker
Joseph Donovan

Prepared for:

Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, NW, Suite 900
Washington, D.C. 20001
Phone (202) 638-4661
FAX (202) 626-8726

April/May 1995

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Savings Mobilization
(Development and Acquisition)

Table of Contents

Executive Summary

Background

Savings Development and Acquisition, Findings, Recommendations, and Conclusions

Exhibits

Caja Rural Account Brochure

Survey of Financial Institutions in Chiclayo, Peru (Major supplies of accounts and services)

Original Advertising of "Mothers Day"

Advertising Using Computer Graphics for Improved Presentation

Market Survey for Interest Rate Test to include Money Market Funds

Market Rate Form (An Example)

Market Rate Form (Additional Accounts)

Interest Rate Sheet to Explain Effective Interest Rate

Addition Interest Rate Sheet to follow two weeks

Account and Customer Calling Sheet (use for outside calling)

Minutes Form (recorded internal minutes of meetings)

Minutes for Committees Form

Example of Uniform Advertising Brochure

Additional Example of Uniform Advertising Brochure

Crestar Financial Servicers Catalog (Uniform Advertsing)

Crestar Credit Card Brochure (Unifrom Advertising)

Crestar Advertsing Flyer (Uniform Advertising)

Table of Documents Examined During Review

Micor-Enterprise Report - William Tucker

Caja Rural de Ahorro Y Credito Cruz de Chalpón

Executive Summary

Agricultural Cooperative Development International (ACDI) was awarded a development project to assist in the establishment of a financial institution targeted toward the agricultural markets in and around Chiclayo, Peru. The Caja Rural and Community Based Enterprise Development Project was designed to assist in opening and operating an organization in the agricultural sector. The Caja Rural de Ahorros y Credito Cruz de Chalpón ("CR") was permitted to open for business in the early part of April, 1995, after a lengthy time to file the appropriate corporate papers. Within this context ACDI has asked for professional assistance in reviewing the savings mobilization (development and acquisition).

The approach to the development of the savings was addressed as a strategic business plan. A mission statement should be established to define the areas of concern. A suggested statement is as follows:

> "The CR will make available to their customers contemporary competitive savings and financial products serviced by knowledgeable, trained savings counselors."

The suggested plan will address four sections of importance within the savings arena. The sections are Markets, Products and Programs, Human Resources, and Financial Aspects.

Markets review the geographical areas where the CR will operate. In the consideration of the markets, specific target markets will be address as to their potential for acquiring savings. Demoninations of currency are addressed as well as the limitations that the marketplace may offer. Observations were made from personal visits to various locations throughout the region of Chiclayo.

Products and Programs are addressed using market data acquired while visiting the CR. The information was reviewed for competitive and non-competitive advantages to the organization. Programs for advertising and operations where review with suggestions made to enhance future savings acquisition programs.

Human resources, which is considered to the focal point of saving mobilization is review. All personnel, from directors to security guards, have a personal, financial, and future stake in the success of CR. A savings manager should be appointed to direct this activity. Programs for the support for the savings counselors and wel. as other personnel within the organization are detailed in this section.

Financial aspects of savings account operations have been detailed. A suggested breakeven analysis formula is presented for use by CR. Savings projects are included in the credit section of the report and based on acquiring 1% of areas estimate available savings Advertising and training cost are addressed in this portion of the report.

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Background

Caja Rural is a new financial system designed to service a specific market within the country of Peru. The government has been very concerned that the agricultural sector is not being serviced, not only from a credit availability but from savings as well. To encourage private capital in this financial system, the government has offered to invest free capital for a short period of time until the Caja's have accumulated net worth. This capital is provided by Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). At present, participating Caja's have committed to accept $15.118 million. Another type capital being offered are assets in the form of loans from the Fondos de Dessarrallo Agrario (Fondeagros). The amount committed to, at present, for Caja's is estimated at $8.137 million. The latter incentive is questionable as the portfolios are very weak.

Included in the original institutions of the foundation of the Caja Rurals is a new organization which is supported by USAID and ACDI, Caja Rural de Ahorro y Crédito Cruz de Chalpón ("CR"). The support by ACDI is in the form of technical assistance, agricultural and banking operations. During the time period of April 18 through May 3, 1995, William Tucker and Joseph Donovan were engaged in reviewing several aspects of the Caja Rural Project, micro-enterprise lending and savings development. Mobilization as defined by the consultant is the development and acquisition of savings.

As described in the Scope of Work, savings mobilization (savings development and acquisition), is a concern to the directors and management of the Caja because of past events in Peru. People have come to distrust small institutions because of past frauds in the market place. A recent start-up financial organization in the market place Caja Municipal de Piura, with an investment of US$, has only grown to $400,000 in one year. These issues are legitimate in light of the Caja Rural's desire to grow into a reasonably large, financially sound institution.

The CR headquarters office is located in Chiclayo, which is in the northern state of Lambayeque, Peru. The CR also services the areas of Olmos, Motupe, and Jequetepeque. Chiclayo is a large trading city, 625,000 population, with a total potential market of approximately 2,540,000 persons. The formal financial system has received about 170 million Nuevos Soles (US$ 75.55), 92% of which is deposited in Chiclayo financial institutions. It also appears the deposit growth in the area is approximately S/.90.0 million (Soles) ($40 million) per year. These statistics where made available by the CR and represent numbers available in the marketplace since 1990.

The market place trades in agriculture, goods and services. There are several large trading markets, retail and wholesale within the city, The CR also services other cities throughout the region of Motupe and Jequetepeque. The is an agency office in Motupe at the present time and an office planned for Jequetepeque. There are also agricultural and trading markets within the cities throughout the servicing area. With population numbers in this magnitude, and specializing in rural and agricultural accounts, CR has a window of opportunity to exploit the savings and lending markets with in this sector.

Upon review of the financial markets and its history in Chiclayo, it is obvious that this market has become an important source of savings and credit for financial institutions, especially the large full service organizations. The area is serviced by several large full service organizations, (i.e., Banco Wiese, Banco de Credito, Banco de Lima, Banco Latino, Banco Continentale, Interbanc, Banco Regional de Norte, Banco Mercantile, and others, Others types of institutions which accept deposits that are not full financial institutions, for example, Caja Municipal.

The CR is located on the outer rim of the financial district in Chiclayo. The Banco Wiesse is also located in the area. We toured a sampling of the financial institutions throughout the financial district which is located around the Plaza de Armas, five blocks from the CR. Most institutions, especially large prestigious banks, were experiencing full lobbies and long lines. It was estimated that a deposit transaction could take as long as three hours with a minimum of one hours. Payments of taxes and other utility type bills could also take as long as one hour.

There are large retail and wholesale markets in the Chiclayo. These markets generate large volumes of cash and loans for the financial institutions in the area. The wholesale market is very large and is serviced by several large institutions. We were able to visit a bank branch, Banco de Credito, and discussed the growth with the branch manager. He stated that he started approximately two year ago with six customers and now has 2,000.

With the information developed during this visit, a plan will be presented to develop a professional program to acquire saving for CR. The CR should adopt a savings plan with a mission statement, similar to the overall mission statement, which will capsulize the forward movement of the CR in this area. It is essential that the CR adopt a savings ethic within the organization to emphasize the importance of this area. A statement could be as follows: The Caja Rural will make available to their customers contemporary, competitive savings and financial products serviced by knowledgeable, trained savings counselors. The intent is to offer to our customers the most up to date, useful products in the marketplace within the regulations of the Caja Rurals.

Within this report several areas will be analyzed to discuss the proposals which will be presented. The areas will be the marketplace, competition, types of accounts, customer reactions and advertising. It appears that the CR has a very good opportunity to develop an internal aggresive philosophy of savings acquisition. The marketplace offers competitive advantages where the CR can capitalize on events taking place to position themselves for a competitive advantage.

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Savings Development and Acquisition
Findings, Recommendations, and Conclusions

To take advantage of specific savings markets within the CR's service area, and the CR's philosophy of approaching the markets with a conservative approach, it is suggested that a strategic plan be used to develop and acquire savings deposits. The mission statement would be a simple, easy to understand, announcement that:

> "The CR will make available to their customers contemporary competitive savings and financial products serviced by knowledgeable, trained savings counselors."

This statement has several significant phrases. The beginning of the statement targets the markets. The CR will be "in the market" offering up-to-date products that are competitive with other products being offered within service market. The latter part of the statement is targeted to the knowledge and training of the staff. This is the most important part of the statement. There is a commitment that the staff will be able to counsel the customers with up-to-date knowledge and information.

CR should consider adopting an overt philosophy of savings development and acquisition. There is precedence in developing highly knowledgeable savings counselors who respect and solve the customers financial situations and concerns. In most cases, internal training by the manager of the Savings Department, some outside assistance in financial transaction training, will more than aid the company in becoming a well know factor within the market place. When savings counselors spend the time with customer, the markets usually being to telegraph the concern that is given at the financial institution. This will be examined in the Human Resource section of the report.

The objective of the mission is to offer to our customers a portfolio of useful financial products administered by highly trained savings technicians. In the case of CR, savings products, in the form of passbooks, orders to pay, and certificates are the center piece of the products. Other services will be detailed, such as collection of utilities, school payments, credit cards, and other cost neutral services.

The following discussion is divided in to four areas, markets, products and programs, human resources, and financial aspects. Each unit was individual importance to the total savings program. The human resource section has specific importance to the overall impact to the total program. Although the human resource section is third in position, the information which leads to this section is important in understanding the formation of the specialization of the savings counselor.

Markets

The CR markets are centered on two areas, city and country. As mentioned before, 92% of the deposits are accounted for within Chiclayo. Chiclayo does have a designated financial district focused on the Plaza de Armas area. The CR is located on the outer blocks of the financial district. Some of the competitors have opened branches outside of the financial district, i.e., Banco Wiese, and Banco de Credito.

There are some very noticeable characteristics within the banking system in the financial district. The lines are extremely long. The duration of time in these lines are at a minimum one hour. Most of the time the lines take as long as two, possibly three hours in a high volume time. This is also the case for making payments, taxes, utilities, and school payments. Time spent in line is two hours, and at best, one hour. Application for credit is also very time consuming. This is a notable market competitive advantage to CR. As they develop their systems and operations, CR can cultivate the system to reduce customer traffic and timely efficiency to eliminate the lengthy time delays. The advantage can build the service reputation of CR and develop a customer base on speedy handling of transactions alone.

Within the city, there are several notable areas which boast high traffic and high concentrations of money. The city has at least two distinct markets, one, the retail market, and, two, the wholesale market. It is noted that the stalls in the large retail market are management by women. They offer goods of all sorts and would be marketing targets for passbook savings, at minimum. Because of the location of the financial district to the markets, several blocks away, there could be construed a competitive disadvantage. Yet with representatives of CR, inroads to this markets could be produced.

The wholesale market, although located in a very congested and low security area, offers a market for higher balance accounts. This market is being serviced by several large banks. Banco de Credito has opened a branch in the market. It started with six customers and now has 2,000. This was learned with conversations with the branch manager. Also, while touring the market, we discussed financial transactions with a corn and grain wholesaler, who moved at least $10,000 per day. Several services could be offered such as savings, order to pay, and for long range savings, certificates. As an aside to the conversation with the wholesaler, he was discussing a lease with the Banco Wiese. The only competitive disadvantage would be the use of female representatives. This area is considered low security area and necessitate the use of male representatives. Because of the agricultural nature of CR, consideration should be given, in the future, to locate a branch in the area.

8

Within the market area of the CR are various size towns. At present, the CR has an office in the town of Motupe staffed by a secretary. There are no systems for opening accounts. It is planned to staff the office for full service in the future. Other areas will be considered for branch and agency location.

During this visit to CR, we visited several locations in the country, Ferreñafe, Monsefú, Santa Rosa, and Pimentel. Each of these locations has a market which is busy on Saturday. These markets are present throughout the regional and offer the possibility for passbook savings accounts. It appears that these markets are not being service by any financial institutions.

Another issue within the market place in the demonination of monies. The market place deals in two currencies, Nuevo Soles and US Dollars. There are some competitive disadvantages in dealing with either currency. Soles are subject to high inflation and devaluation. Soles are operative with higher interest rates. US dollars, although subject to valuation recently, have a higher reserve regulation. The CR has to reserve 45% of the balances over a two week period at the national bank, whereas Soles only require 9%. The national bank pays CR London Interbank Rate (Libor) for the time duration. Thus dollars require a higher rate of return when lending.

The latter amounts are also the reserve amount which tie to the insurance of accounts in Peru. Accounts are insured up to $4,000 in US dollars and S/.9,000 in Soles.

Limitations, which may seem evident within the market place, are literacy and distance to the home office in Chiclayo from outlying areas. I am told that people understand savings and loans. The advent of education is increasing and literacy is not a great concern. Distance is a concern, if consideration is given to time spent travelling. In any case, when a person must spend time travelling to Chiclayo to bank, consideration, by a forward thinking financial institution, should given to branching. With technology, small sized branches may be maintained. Security would be the concern in this case.

Products and Programs

The market offers various competitive financial products. During the visit to Chiclayo, we visited a representative sample of financial institutions within the marketplace. We inquired into the financial institutions mixed of savings products. We detailed information on the passbook, CTS deposits (similar to a retirement account) and certificates of deposit. We also inquired about other services, i.e., credit cards, cash machines, walk up tellers, and utilities payments. We have included a copy of the market inquiry report as an exhibit.

Passbook Accounts.

The minimum balance of the account ranges from S/.400 at Banco de Credito to S/. 50 at Caja Municipal. Interest rates ranged from 21.6% to 10.8% at Banco Continental. US dollars tracked this amount with $200 at several institutions, $50 at Caja Municipal. Interest rates range from a high at Caja Municipal, 7.20% and a low of 4.25% at Banco Wiese. Passbook is not offered but statement will be given upon request.

The CR offers a passbook savings account with a minimum of S/.50, or $25. The interest rate paid is 14.1% on Soles, and 5.0% paid on Dollar accounts, compounded monthly. Passbook is in the form of paperbook and will give a statement is requested by the customer. This practice is keeping with current banking philosophy in keeping banking transactions as simple and cost effective as possible.

CR should review the competitive rates within the marketplace. They should not lead the market with rates but be in position to compete for funds. They could target a bank which has substantial business to compete against. The bank could also be located the closest to CR to develop foot traffic. Banco Wiese is the closest, offers lower rates, both Soles and Dollars, and has high density lobby traffic.

Checking Account and Orders to Pay

All banking in the market area offer checking accounts. The contra account to the bank, accounts offered by other financial institutions is the "order to pay" account. Banks in the area offer overdraft protection. Caja Municipal offers "order to pay" accounts with no balance protection. They will not pay the draft when presented.

CR also offers this "order to pay" account with interest, 2.0%, compounded monthly. This account is market insensitive. It only competes with the Caja Municipal account. This account is also useful within the this marketplace. The clearing mechanism is driven by Banco de Lima. As a market tool, it can be used by local customers. If the cost remains low, can be useful. The ability to offer full checking accounts may be an issue for discussion with the regulators in the future.

C.T.S. Accounts.

The CTS account is a form of retirement and funds are placed in accounts by the employers in Peru. The employee can direct the deposits in this account. At present, there is a variety of interest rates with in marketplace, with Banco Continental the highest at 12.6%.

CR offers this account. It is the second marketplace leader in rate, 18.8% on Soles. This position is beneficial as it is a marketing tool with employees throughout the city. There should be some consideration on to "flyer" advertising within the financial district. Flyer advertising is the use of handout paper developed for the purpose of one account, and directed advertising.

Certificates

Certificates of Deposit are offered to customers in the Chiclayo marketplace. These certificates are a longer term investment with improved rates of interest. The duration of the accounts are 30, 90, 180, and greater length. It was observed that the long term, one or two years are not as popular as the shorter term certificates. Dollar rates are in the area of 7.0% to 7.5%, and Soles, 12.0% to as high as 21.6% at the Caja Municipal.

CR offers Certificates of Deposit. They are for 89, 179, 359, and for specified days beyond 360. The interest rates on Sole accounts are 14.7%, 15.2%, 16.4%, 17.6%, respectively. The rates are compounded daily. The interest rates on Dollar accounts are 5.5%, 6.05%. 6.5%, 7.0%, respectively. It appears that CR has a competitive account and should continue exploiting this information within its marketplace.

Other Products and Services.

Comments should be made concerning other services within the marketplace. The services are some form of product or service which enhances the ability for a financial institution to retain the customer. An important "rule of thumb" in American financial institutions for customer retention is as follows: A customer with one product, account, may remain at the institution 40% of the time. A customer with two products, accounts, will remain at the institution 50-55% of the time. As you increase the products, accounts, to three, the customer will remain 60-65% of the time. Improved this to four products, accounts, the customer will likely not to move to another institution. Cross-selling, thus, is a very important concept in financial institutions.

This marketplace offers credit cards, either private or VISA. It does not appear that MasterCard has made a strong entrance to this market. The financial institutions offer statements on accounts, if requested by the customer. Most of the significant institutions in the market offer a money machine access. Most collect utilities payments, with the exception of Caja Municipal. There are various other services which can effect the customer, but considering the competitive advantages or disadvantages at this time, will not greatly effect account opening status. As the CR grows, their should be more investigation of the products and services within the market.

11

CR does not offer a credit cards. They do not have a money machine. They do not accept utility payments. They do offer statement upon request.

It is suggested that CR begin the negotiation in acquiring and developing these services. CR can collect utilities. They cannot collect taxes. They should start the process to acquire the ability to provide this service. CR can also investigate the ability to offer credit cards and money machine services. Large institutions offer transparent card services for credit and use of money machines. In some cases, the fees derived from opening credit cards will reduce the cost of issuing money machine (debt) cards.

Most of the information which was used to review savings accounts was derived from a market analysis format developed to analyze markets for products and interest rates. This analysis is a function of repeated acquisition of information within the market. We have included a schedule of the information developed for this report. Continued used should be made of this function and refinement of information, including lending information is possible, should take place in the future. We have also included other types of rate or information formats for your review. Constant awareness of financial events taking place within the market are of importance when making decisions to offer additional products and programs.

Advertising is also an important part of the savings program. This area can produce large expenses when considering printed material, radio or television programs. A new institution, generally, does not have the funds to spend to make a large impact on the market. Any advertising expense in radio or television should be given review for the amount exposure and benefit that the CR will obtain from this cost. It must be emphasized that the most important part of the CR is the employees and their ability to impact the market with their knowledge and servicing strength. Well placed reasonable newspaper advertising can make a bigger impact than expensive ads on television.

Another low cost marketing program is the used of an answering machine. The telephone should never go unanswered. The message on the machine would noted that CR is here to serve customer with savings and lending products, hours of operation, and other service announcements. The machine could also ask for a name and telephone number, then return all calls. The is a very reasonable way to impact a market.

Because the CR has just entered the market, consideration could be given to a low cost giveaway program. Small items, such as key chains, pens, rulers, or coffee cups, with logo affixed, would be a nice way to announce the entrance into the market.

The CR has developed a logo. It is unique and very distinguished. The logo should be exploited and used in all advertising programs. The logo should be used in all paper produced programs. It would be well to consider making all advertising in uniform presentations. Crestar Bank, as well as local financial institutions use this type of printed uniform program, i.e., Banco Latino and Banco de Credito. We have included paper advertising pieces from Crestar Bank for your review. We also reviewed the current brochure being used for customer at the present time. This is a good desk device to explain the accounts and services of the CR. The CR should consider developing single, targeted advertising pieces such as the counter pieces from Homestead Federal Savings, included as enclosure.

Review of the internal operations of the savings function is very important. Administrative operation should include review of office layout, forms used in the operations of the savings accounts, and computer systems. Internal forms and systems should be as efficient as possible, giving the ability to open, deposit, withdraw and close accounts by the savings counselors and CR personnel. The savings system should be reduced to an easy and understandable system which supports the savings counselors in their ability to execute transactions uniformly and efficiently. The importance of the systems and forms support to the marketing effort cannot be stressed enough.

Office layout should command some time for review. In the acquisition of savings, the customers of the CR should be very aware of the stress and importance of the savings ethic within the organization. Placing the offices of the savings personnel forward within the office will make the customers very aware of this commitment. The desks should be well designated at savings locations. Comfortable and private seating arrangements should be a top consideration as the CR grows.

Within a short period of time, it will become very apparent as to the success of the CR. The philosophy of the CR, plus the support from government entities, national and local, should help the growth of the institution. The management of the organization should be aware of other larger facilities within the financial district as well as branching facilities throughout the market area of the CR

Human Resources

As mention is several sections in the report, one of the most important areas of savings development and acquisition is the personnel of the CR. There have been cases where the only outward advertising was the professional approach of the institution toward the market. This effort starts from the day the employee is hired. They will be introduced to the organization with a well developed orientation program which will explain the mission, philosophy,

policies and procedures of the institution.

This philosophy should start at the top with the board of directors. If an individual is offered and accepts the position on the board of directors, a new director training session should be developed to impart the mission and other important messages which the directors should be aware. The importance of the savings should be stress with the directors. Upon completion of the session, directors should be given business cards as representatives of the organization.

Strong consideration should be given to the employment of a savings manager dedicated to the acquisition and retention of savings capital. Added to the professionalism of the savings area is the designation of the individuals as savings counselors, senior savings counselors, and savings managers. The organization chart of the institution designates these titles as equal partners with credit in the overall success of the financial institution. The savings section of the organization should maintain the same respect as credit officers. Upon completion of the basic orientation to the institution and savings programs, each savings counselor should be given business cards.

As mentioned before, the training will begin upon the entrance of the employee to the organization. This training should continue throughout the savings counselors career with the organization. The managers of the departments should be held responsible for the training and development skills of the personnel. It is also the responsibility of senior management to ensure that the management of the savings area is not only well trained technically but in the personnel policies and procedures of the organization. This should include a well defined personnel review program which emphasizes the goals which are important to the savings counselor but should also include the goals of the department and organization. Full disclosure of the ultimate direction of the institution is very important.

Internal training is very important but there should be consideration given to outside courses and sessions which would stress financial management and planning. The savings counselors should be able to review the customers savings and investing desires and help them make wise decisions concerning their money. This effort will greatly enhance the stature of both the savings counselor as well as the institution. By design, the treatment of the customer and the helpful information imparted will enhance the transaction at the institution so the customer will inform others of the comfort and ease of the experience at the institution. This information will spread through the community.

The impact of the spread of the information is known as "The Rule of 250". This rule has been tested by several large institutions in the United States. It is a rule which is very important in the

influence of products and services. The thrust of the rule is that given a positive or negative experience with goods and services, one individual will be able to influence 250 people as the good or bad experience is related to other people that are in an individuals sphere of relatives and friends. This marketing rule, coupled with an competent administrative and computer systems, will build a strong, cost efficient, and productive savings system.

Various areas of continuing training should be developed, updated, and presented throughout the year. Training programs should include account procedure, competitor accounts and products, role playing, and cross training. Role playing is a type of training program where individuals act out situations which may actual arise in the opening, operation, or closing of accounts. Employees play the role of customers and savings counselors. The role playing is done before other employees, taking advantage of questions and observations throughout the experience. The advantage to role playing is that employees can gain experience, from both sides of the transaction, customer and employee, and apply these experiences to future events which may be presented the execution of the savings counselor duties.

Another area of consideration in training is cross-training. Each section of the organization should have some exposure to other sections of the company. In a financial institution, the obvious would be savings exposure to lending and lending to savings. Lending officers usually have a customer's undivided attention because of the desire of the customer's forthcoming loan. This is an excellent opportunity for the CR to expose the lending customer to the savings opportunities of the organization. Savings counselors should equally be aware of the needs of the customer who is savings money. At minimum, a question should be asked by each side of the operation as to the possibility of the desire for other products and services. Again, it should be mentioned that this is also complemented by informative and well organized counter handout brochures.

Financial Review

CR has just been authorized to offer products and services. There has been no overt savings acquisition programs developed at the institution. Savings projects, in this case, are approximations at best. It would seem probable that CR could develop a savings base of one to two percent of the market. Using this as a guideline, over three years the collective savings balances should be approximately $3 million. If the savings programs are instituted there could be, at minimum, another $3 million. With the consideration of this growth, this should be very manageable. The savings would probably flow into the CR at a fairly steady rate, with the harvest time increasing by 10%. Thus the savings could reach a $2 million per year intake.

Other direct cost in saving are directly attributable to direct labor. The direct cost would be a manager, new accounts, and teller. All these individuals could support each other. Cross-training would be important to keep the cost of the intake operation at a conservative level. Total direct cost would not exceed $26,000 of direct labor. Breakeven costs are address in a latter section of this report.

Asset/liability management should be a current topic for discussion within the CR. No only from the standpoint of amount of Soles verses Dollars acquired, but the matching that is done with the funds that are collected. Matching is a method which considers the earning and costing of the funds in CR. Maturity matching should also take place. Savings maturities and lending maturities should be matched to each other. The CR does not want to create a mismatch of Soles verses Dollars, long maturities verses short maturities.

An important aspect of the acquisition of savings accounts is the cost to carry the accounts upon the book profitably. A breakeven point can be calculated per account to approximate the profitability of the portfolio. Generally, the profitability of the account is driven by the spread of the institution. The spread is the resulting gross profit from the income of lending versus the costing of the savings of the institution.

The breakeven of the savings accounts can be determined by using cost accounting to review the pertinent account information. Cost accounting considers three units of cost, material, labor and overhead. Material costs are minimal in a financial institution. Labor cost is one of the major costs within a financial organization. Overhead is the indirect cost which should be accountable and applied to the cost accumulation when considering breakeven calculations. The time spent at the institution did not allow us to make an indepth study of the calculation, yet some estimated can be developed.

As mentioned, material is minimal. Labor can be estimated that a savings counselor may earn $8,000 per year. Available hours of work are approximately 2,000. This would develop a $4.00 per hour charge for direct labor. It is estimated that a savings counselor or representative will spend five minutes for three visits with the customer per month, for a total of 15 minutes, or a cost of $2.00 direct time per month. Overhead is applied as a percentage of the direct cost of the department cost. A study is usually done once or twice per year to verify the percentages of indirect cost to be applied to the direct labor cost of $2.00. Using an estimation of 100% of labor, overhead as applied to direct labor, the overhead amount would be calculated at $2.00. Thus, the total cost to operate the account per month is $4.00. Using an estimated 20% spread, the breakeven account balance would approximate $240. It should also be noted that the overhead amount should reduce as the

16

CR grows and the overhead is spread over more units and dollars. As may be observed, the above amounts were develop with dollars, but the breakevens for Soles is calculated using the same method.

Advertising can be very expensive. The CR has just been authorized to begin transacting business. Prudent use of advertising dollars should be stressed. Programs of this nature have been mentioned in other sections of t e report. Time should be taken to develop effective brochure literature for use in both savings and lending. This is extremely important when coupled with the expertise of the savings counselors.

Other expense of the savings system may be cost neutral. Internal training can be directed by personnel within the organization. Time spent on training can be performed before or after working hours. If overtime is necessary for the training of personnel, this will be one of the most economic costs that the organization will experience within expense items. It would be also economic to bring in outside expert trainers to begin the process of personnel development. With the help of internal personnel, courses can be development for extended use. Outside assistance would be used only until internal confidence would be developed. Training philosophy, development, and execution is not only for savings personnel and applies to lending as well.

CAJA RURAL
DE AHORRO Y CREDITO
"CRUZ DE CHALPON"

Oficina Principal:
Av. Balta 265
Telf. 22-5702 - Fax 24-4883
CHICLAYO

ACDI PERU

BANK	PASSBOOK	MIN. AMOU. TO OPEN	INTEREST RATE	C.T.S. INT. RATE	PLAZO A 90 DIAS	PLAZO A 180 DIAS	+ DE 180 DIAS	CREDIT CARD	BANK STATEMENT	AUTOMATIC CASHIER	UTILITIES PAYMENT	COMMENTS
BANCO DE CREDITO	Magnetic band(new ones) Carton (old ones)	S/. 400.00 $ 200.00	S/... 1% m. $... 0.38% M.	S/. 16.77% An. $.. 6.50% An.	$12.68% An.	$ 12.42 An		VISA	NO	CREDIMAS	Water, phone, taxes.	For *depositos a Plazo, to get the higher interest of 6.25% and 6.50 the average balance in bank should be $ 1,000.00
BANCO WIESE	Carton	S/. 200.00 $ 100.00	S/...0.9% M. $....4.25% An.	S/.23.872% An. $7.75% An.	S/.12.68% An. $ 7.25% An.	$ 7.75% An.	$ 8.00% An.		NO	WIESECASH	Water, electricity, phone, taxes.	Always charges $1.00 for Account maintenance.
BANCO CONTINENTAL	Carton	S/. 100.00 $ 100.00	S/...0.9% M. $....4.5% An.	S/... 1.80% M. $... 9.00% An.	S/. 1.00% M $ 7.50% An			CONTICARD CONTICASH	NO	Cajero CHOLO	Electricty, phone, taxes.	
BANCO DE LIMA	Carton	S/. 200.00 $ 200.00	S/...1.8% M. $....4.7% An.	S/...1.10% M. $..8.00% An.	S/. 1.00% M. $ 4.75% An.	S/. 1.05% M. $ 6.09% An.		VISA	NO	UNICARD	Water, phone taxes.	Charges Account maintenance.
INTERBANC	Tarjeta Electrón Carton	S/. 200.00 $ 200.00	S/...0.95% M. $....4.75% An.	S/.. 1.45% M. $.. 8.00% An.	S/. 1.00% M $ 8.00% An.			VISA	NO	INTERFIP	Electricity, water, phone, taxes.	
REGIONAL DEL NORTE	Carton	S/. 100.00 $ 100.00	S/...20.98% An. $....8.0% An.	S/.. 0.63.% M. $.... 1.58% M.				VISA	NO	UNICARD	Electricity, water, phone, taxes.	
BANCO MERCANTIL	Carton	S/. 300.00 $ 150.00	S/...1.1% M. $....5.5% An.	S/... 1.50% M. $....7.50% An.	$ 7.00% An.	$ 7.50% An.		VISA	NO		Electricity, water, taxes.	They do not charge Account maintenance.
CAJA MUNICIPAL	Carton	S/. 50.00 $ 50.00	S/...1.5% M. $....0.6% M.	S/...2.70% M. NO	S/. 1.80 M $ 0.63 M.			NO	NO	NO	NO	They are going to receive utilities payments in June '95.
BANCO LATINO	Carton	S/. 100.00 $ 100.00	S/...12.50% An. $....5.00% An.	S/..7.50% An.				LATINO	NO	LATINO	Water, phone, taxes	They have a second agency near the main market.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito "Cruz de Chalpón" S.A. piensa en tí Mamá.

Haz un regalo a un ser Tan Especial en tu vida, aprovecha las ventajas que te ofrecemos:

CRÉDITOS POR DESCUENTO DE PLANILLAS.

TRÁMITES ÁGILES Y CONDICIONES FAVORABLES

Te esperamos en Av. Balta N° 265, donde atenderemos tus solicitudes con el mejor servicio y esmero.

CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO "CRUZ DE CHALPON" S.A.

AV. BALTA 265 • CHICLAYO TELEFONO 22-5702 • FAX (5174)24-4883

MARKET RATES

DATE: 2-29-84

HFS&L	Citizens 228-7283	Gem Savings 224-6986	Mid-America 297-5681	BankOne 449-7283	Third 226-6338	First National 226-2029
TMA 5.25 8.10 8.45	Insured MM 8.45	Gem Plus 8.30	Hi-Fi Sav 8.35	Pers MM 8.10	MM 8.15	MM 8.15
91-Day 8.85 8.85	91-Day 8.85	91-Day 8.85	91-Day 8.80	90-179 Day 8.70	92-182 Day 9.00	91-Day 8.90
182-Day 9.50 9.50	182-Day 9.50	182-Day 9.50	182-Day 9.35	180-364 Day 9.40	183-273 Day 9.15	182-Day 9.15
1 Year 9.75	1 Year 10.10	1 Year 10.10	1 Year 10.00	12-23 Mo. 9.70	12-23 Mo. 9.75	12 Mo. 9.60

MONEY FUND RATES
BROKERAGE FIRMS

Merrill, Lynch 225-2681 Jane or Don	Shearson 223-6111 Marty	Fidelity 1-800-225-6190	Dreyfus 1-800-223-9846	Dean Witter Reynolds 1-800-521-6902 John Bottum
Ready Assets 8.85 CMA 8.92	Money Fund Daily Dividend 8.99	Cash Reserve 9.00	Liquid Assets 9.05	Active Assets 8.87

Mutual Building and Loan Association
Market Rates

MBLA	Sunbelt 594-5415	Olney 594-3835	Citizens 594-7471	Texas Bank 594-8721	1st Natl 594-7481	W-ford Natl 599-7351
MMDA						
91 Day						
6 Mons						
1 Yr.						
18 Mon						
30 Mon						
2 Yrs.						
Jumbo 90 day						
6 Mon						
1 Yr.						

Donoghue Money Market Report (WSJ Friday) _____

Mutual Building and Loan Association
Savings Rates - Market Rates

Date_____

MBLA	Sunbelt 594-5415	AmWest 594-3835	Citizens 594-7471	Texas Bank 594-8721	1st Natl 594-7481	
MMDA						
91 Days						
6 Mons.						
1 Yr.						
18 Mons.						
2 Yrs.						
30 Mons.						
Jumbo 90 Days						
6 Mons.						
1 Yr.						
18 Mons.						
2 Yrs.						

Donoghue Money Market Rate (WSJ Friday) _____

INTEREST RATE SHEET - FROM 2/22/84 TO 2/27/84

ACCOUNT TYPE	DEPOSIT RANGE $500 - $2,499			DEPOSIT RANGE $2,500 - $7,499			DEPOSIT RANGE Over $7,500		
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
Super NOW	59	5.25	5.39	59	7.25	7.52	59	7.25	7.52
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
TMA	55	5.25	5.39	55	8.10	8.41	55	8.45	8.79
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
91 Day MMC	N/A	N/A	N/A	23	8.85	8.85	43	8.85	8.85
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
182 Day MMC	N/A	N/A	N/A	26	9.50	9.50	46	9.50	9.50
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
1 Year CD	71	9.75	10.11	81	9.75	10.11	91	9.75	10.11
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
2 Year CD	72	10.00	10.38	82	10.00	10.38	92	10.00	10.38
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
3 Year CD	73	10.25	10.65	83	10.25	10.65	93	10.25	10.65
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
4 Year CD	74	10.50	10.92	84	10.50	10.92	94	10.50	10.92
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
5 Year CD (or longer)	75	10.60	11.03	85	10.60	11.03	95	10.60	11.03
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
1 YR VARIABLE IRA	99	9.75	10.22	99	9.85	10.22	99	9.85	10.22

ED

INTEREST RATE SHEET - FROM 02/28/84 TO 03/05/84

ACCOUNT TYPE	DEPOSIT RANGE $500 - $2,499			DEPOSIT RANGE $2,500 - $7,499			DEPOSIT RANGE Over $7,500		
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
Super NOW	59	5.25	5.39	59	7.25	7.52	59	7.25	7.52
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
TMA	55	5.25	5.39	55	8.10	8.41	55	8.45	8.79
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
91 Day MMC	N/A	N/A	N/A	23	8.85	8.85	43	8.85	8.85
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
182 Day MMC	N/A	N/A	N/A	26	9.50	9.50	46	9.50	9.50
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
1 Year CD	71	9.75	10.11	81	9.75	10.11	91	9.75	10.11
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
2 Year CD	72	10.00	10.38	82	10.00	10.38	92	10.00	10.38
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
3 Year CD	73	10.25	10.65	83	10.25	10.65	93	10.25	10.65
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
4 Year CD	74	10.50	10.92	84	10.50	10.92	94	10.50	10.92
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
5 Year CD (or longer)	75	10.60	11.03	85	10.60	11.03	95	10.60	11.03
	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield	Category Code	Rate	Yield
1 YR VARIABLE IRA	99	9.85	10.22	99	9.85	10.22	99	9.85	10.22

96

MUTUAL BUILDING & LOAN ASSOCIATION			DATE:
CALL REPORT: BY:			DEPT./BR.:
MONTH ENDED:			TOTAL # CALLS MADE:
TYPE	DATE	NAME OF PERSON OR COMPANY	COMMENTS

TYPE OF CALL: '1' = MORTGAGE '2' = SAVINGS '3' = PHONE ACCOUNT
'4' = INSTALL. LOAN '5' = IRA '6' = OTHER

Mutual Building and Loan Assoication

Minutes Form

Meeting Type - Regular _____ Date_____

Ad Hoc _____

Title_____ Location _____

Chaired By _____ Branch/Department_____

Purpose of Meeting _____

Activities Discussed and Accomplished _____

Actions To Be Taken _____

Meeting Attended By:	Department

MBLA	MINUTES	Date:

MINUTES FOR COMMITTEE_____

Chairperson_____

Meeting Scheduled for Date: _____ Time: _____
Meeting Held Date: _____ Time: _____ To _____
Previous Meeting Date : _____Time: _____To _____
Next Meeting Date: _____ Time: _____

Member Attendance (Present/Absent/Late/Excused)

Names:	P/A/ L/E	Names:	P/A/ L/E	Names:	P/A/ L/E

Summary of Meeeting Activities:

Action Items Accepted:

Vistors(Names and Titles)

Distribution:

Recorder, Date

BEST AVAILABLE DOCUMENT

What you can do at the Green Machine

Get Balance Information

The Green Machine will tell you your current savings and checking (NOW) account balances.

Transfer Money Between Accounts

The Green Machine lets you transfer money two ways:

1. Transfer any amount from your checking account to your savings account, and
2. Transfer any amount from your savings account to your checking account.

Make A Payment

The Green Machine lets you pay any number of regular bills listed on the deposit/payment envelope. Simply enclose cash or check with your coupon or book to cover the bills.

Receive Money

The Green Machine lets you get cash—up to $200—from your checking or savings account. You can withdraw $5, $10, $15, $60, $100, $200 or any other amount divisible by $5 up to the $200 maximum.

Make A Deposit

The Green Machine lets you deposit cash or any number of checks into your savings or checking account.

Change Your Secret Code

The Green Machine lets you change your 4-digit secret code anytime you wish to any other 4-digit code you may select . . . and you can use your new code immediately.

Use Any Convenient Machine

Your Homestead BankCard gives you access to any Green Machine at any Network member's location. You don't have to have an account there to use their Green Machine.

FOR ASSISTANCE WITH YOUR CARD, SECRET CODE OR A MACHINE LOCATION, CALL ONE OF THESE CONVENIENT OFFICES:

Beavercreek:
3210 Seajay Dr., Beaver Valley Mall
429-1022

Belmont:
2601 S. Smithville Rd.
253-9151

Dayton Mall:
2240 Miamisburg-Centerville Rd.
435-3834

Downtown:
33 E. Second St.
226-1331

Huber Heights:
7717 Old Troy Pike at I-70, Waynelowne Shopping Center
236-7201

Kettering:
512 E. Stroop Rd., Eichelberger Shopping Center
294-3313

Oak Creek:
5525 Bigger Rd. at Whipp in Oak Creek Plaza
434-0203

Shiloh:
5750 N. Main St.
276-5948

Springfield:
2952 Derr Rd. in Northland Plaza
390-3322

Homestead Federal
Savings and Loan Association
Home of the Thunderhawk

GREEN MACHINE

Enjoy the convenience of the largest day/night teller network in the Miami Valley

Homestead Fe
Savings and Loan Association
Home of the Thun

30

GET MORE INFORMATION ON OUR TOTAL MONEY ACCOUNT AT THESE CONVENIENT OFFICES

Beavercreek:

Belmont:

Dayton Mall:

Downtown:

Huber Heights:

Kettering:

Oak Creek:

Shiloh:

Springfield:

Homestead Federal
Savings and Loan Association
Home of the Thunderhawk

33 E. Second St.
Dayton, O. 45402

Member FSLIC

TOTAL MONEY ACCOUNT (TMA)

Money market interest rates plus federally insured safety and other valuable options.

Homestead Federal
Savings and Loan Association
Home of the Thunderhawk

BEST AVAILABLE DOCUMENT

TMA

TOTAL MONEY ACCOUNT

The Basic Plan

Now you can earn the higher "money market" interest rates with complete FSLIC-insured safety . . . the convenience of nine local offices . . . the satisfaction of knowing your funds are working in the Miami Valley . . . and no lost interest days because of mail delays — all of these benefits when you open a Total Money Account (TMA) with a $2,500 minimum deposit at Homestead Federal Savings.

That's the basic plan. Your $2,500 (or more) will earn the current TMA interest rate as it fluctuates with the market. You can make an unlimited number of deposits or withdrawals, whenever you want, although withdrawals should be in $200 increments. Even if your TMA should fall below the $2,500 minimum, you will continue to earn interest but at the prevailing NOW Account rate.

And there's more to your Homestead TMA if you want to exercise your options — four additional features you may select to meet your specific needs.

1) A Free NOW/Checking Account

Homestead's NOW/Checking Account provides ready access to your investment dollars. It pays the NOW Account interest rate — computed on your average monthly balance, compounded daily and posted quarterly. You can write up to 30 NOW checks a month — or make up to six telephone transfers a month from your TMA in amounts of $200 or more — with no service charge. See our folder on NOW Accounts for more details.

2) A "Green Machine" Green Card

This is the special card that opens up the "Green Machine" network of automated teller machines all around the Miami Valley to deposits or withdrawals from your Homestead accounts 24 hours a day, every day of the year. No minimum dollar transaction is required at the "Green Machine". Ask us for more information about locations and procedures.

3) A Homestead VISA® Card

Here is the best general charge card available in this area. Although your line of credit is determined and secured by your TMA, Homestead's VISA® requires no annual fee, interest is charged at a 15% APR (1.25% a month is the lowest rate you can find), and you have a 10-day grace period — from the first to the tenth of each month — to pay for your purchases without any finance charges.

4) Overdraft Protection

Prevent the embarrassment of an "NSF" check with the Overdraft Protection plan offered by Homestead. Given your authorization, we will transfer funds in $500 increments from your TMA to your NOW/Checking Account to cover any overdrafts. A nominal $5 service charge per transfer will be made against your TMA.

No other financial institution around here offers anything quite like the Homestead TMA with its four valuable options. Have one of our savings counselors open a Total Money Account for you today!

CRESTAR

Personal Financial Services Catalog

Exceptional performance for each and every customer.℠

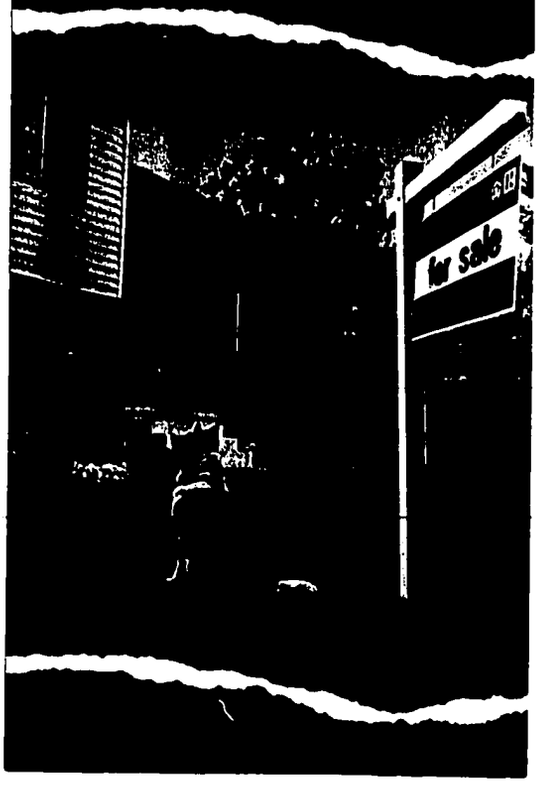
Crestar Credit Cards

Fixed Rate VISA Classic, MasterCard And VISA Gold

CRESTAR

CRESTAR

Crestar.
Your "house
...to home"
headquarters.



Caja Rural de Ahorros y Credito Cruz de Chalpón SA

Table of Documents Examined During Review

1. Information General (General Policies and Procedures)

2. Procedimiento Operativo de Creditos - Version 95.01

3. Estudio de Factibilidad Ecomómico Financiero para la Instalación de la Caja Rural de Ahorros y Credito en el Departamento de Lambayeque (CRAC Mochica) Setiembre 1993

4. Análisis de la problemática Financiera de la región nor oriente: Lanbeyeque-Cajamarca-Amazonas, 1987

5. Fondo Para El Desarrollo Del Sistema de Credito Rural, Reglamento Operativo, April 12, 1995

6. Convenio de Fideicomiso

7. Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, Aprobada por Decret Legislativo No. 769

8. Convenio Interinstituacional Entre El Fondo de Desarrollo Agrario de La Region Nor Oriental del Marañon (Fondeagro-Renom) La Comision Organizadora de La Caja Rural Cruz de Chaalpón

9. Resumen Del Convenio Cooperativo, No. 527-0349-00-3338-00

10. USAID Cooperative Agreement No. 527-0349-A-00-3338-00, Letter dataed September 23, 1993

11. Caja Rural and Community-Base Enterprise Development Project, Memoradum dated October 1993

12. Miscellaneous Corespondence, USAID and Caja Rural, Correspondence Folder

13. Convenio de Cooperacion-Caja Rural, ACDI

14. Contrato de Underwriting y de Linea de Credito Entre COFIDE y La Caja Rural Cruz de Chalpón

15. Caja Rural and Community-Based Enterprise Development Project, Quarterly Report, May 1994, and enclosures

16. Caja Rural Project Olmos-Motupe-Jequetepeque, April - June 1994 Report

17. Caja Rural Project, Quarterly Report July - September 1994

Caja Rural de Ahorros y Credito Cruz de Chalpón

Table of Document (Continued)

18. Caja Rural and Community-Based Enterprise Development Project, Quarterly Report 1994

19. Caja Rural and Community-Based Enterprise Development Project, Quarterly Report December, 1994

20. Olmos-Motupe-Jequetepeque Caja Rural and Community-Based Enterprise Development Project, February 14, 1995

21. Conclusiones de Jornada con las Caja Rurales, article from Gestion/Página Especializada, 17 de Abril de 1995

22. Caja rurales podrán endeudarse hasta por $71 mlls., article from El Comercio, Economía y Negocios, Lima, 21 de abril de 1995

Resumen Ejecutivo

Esta sección del documento se refiere al crédito.

La Caja Rural está iniciando sus actividades dentro de un crecimiento económico significativo en la región donde va a operar, lo cual puede facilitar su éxito. No obstante, hay experiencias bastante negativas en lo que se refiere al crédito para el agro en esta zona.

Hay políticas generales que pueden influir en la definición de los servicios crediticios a ofrecerse. Se presentan seis, en el sentido de que los créditos deben ser (i) simples; (ii) flexibles; (iii) ágiles; (iv) prudentes; (v) viables; y (vi) educativos.

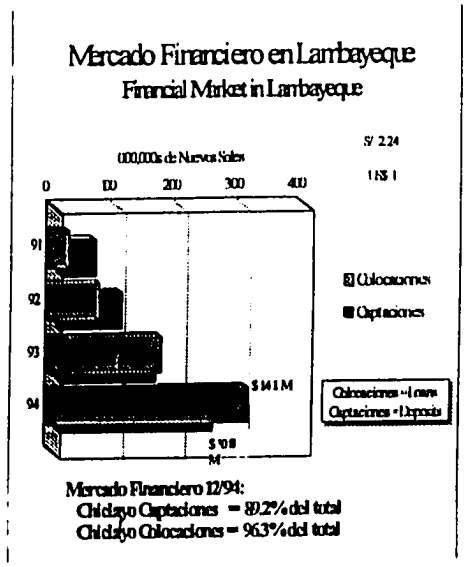
Los servicios crediticios actualmente ofrecidos por la Caja cumplen con la necesidad de buscar la viabilidad institucional de la Caja. Esto es un elemento crucial. Dentro de esta estructura, el documento presenta ideas adicionales para nuevos productos crediticios, como son:

- utilizar el lenguaje de los clientes (dinero) en lugar del lenguaje de los financistas;
- simplificar los trámites;
- adoptar una orientación hacia el largo plazo;
- acelerar los desembolsos;
- acercarse más a los clientes;
- aprovechar créditos a comerciantes como una estrategia de marketing para la Caja.

La propuesta final del documento se refiere a implementar una estrategia de ***Transparencia Total*** con los clientes en vista de que también son co-dueños de la Caja. Los accionistas tienen el derecho de conocer la situación financiera completa de la Caja. La estructura legal de la Caja le abre oportunidades de romper la desconfianza que puede existir en las comunidades hacia los intermediarios financieros. La transparencia agresiva y total de la Caja con sus clientes/accionistas representaría un nuevo model de actuar. La Caja tiene la responsabilidad de ofrecer servicios financieros al agro, justamente en la zona del Perú que tiene la peor historia crediticia. Es dudoso que las estrategias tradicionales la lleven al éxito. Hay que experimentar con nuevas ideas. Este documento propone que la mejor estrategia en estos momentos, es depender totalmente de los clientes/accionistas para lograr el éxito.

I. Introducción

A. Ambiente. Chiclayo está experimentando una explosión económica. En el cuadro, puede notarse un crecimiento muy acelerado en el movimiento financiero del departamento durante los últimos cuatro años. Casi todos los recursos del departamento se encuentran en Chiclayo propio (89% de las captaciones y el 96% de las colocaciones). Los bancos manejan el 94% del mercado de las captaciones. El 67% de los depósitos en los bancos es denominada en moneda extranjera (ver tabla abajo).



El crecimiento de las colocaciones puede explicarse por (i) el crecimiento macroeconómico del Perú mismo durante los últimos años; y (ii) la política del gobierno nacional de promover la decentralización financiera. Sin embargo, no pudo determinarse una explicación convincente que explicase el crecimiento significativo en las captaciones durante el mismo periodo.

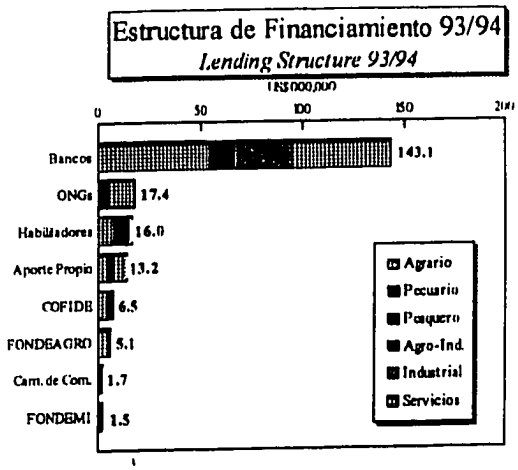
Captación de Depósitos
(000s Nuevos Soles)

	TOTAL				
	1991	1992	1993		
			Total	M/E	M/N
Lambayeque	**54,037**	**95,737**	**152,711**	**68%**	**32%**
Chiclayo	50,995	90,785	143,273	69%	31%
Ferreñafe	797	1,109	1,492	57%	43%
José L. Ortiz	938	1,649	4,166	61%	39%
Lambayeque	755	2,194	3,780	48%	52%
Motupe	218	0	0	0	0
Olmos	81	0	0	0	0
Picsi	253	0	0	0	0
Zaña	0	0	0	0	0

Las agencias bancarias ya estaban en la zona en 1991, pero actualmente se están retirando de las ciudades más pequeñas del departamento (vg. Motupe, Olmos, etc., sobre las cuales no hay datos para 1992 y 1993). Actualmente, en Chiclayo, hay 8 bancos comerciales, más COFIDE, una entidad financiera de segundo piso del gobierno. En Lambayeque y Ferreñafe está solo el Banco de Crédito, y en José L. Ortiz lo acompaña el Interbanc.

1 Superintendencia de Bancos

B. Servicios Ofrecidos



Como es de esperarse, la mayoria del movimiento financiero de la zona es manejada a través de los bancos privados. Las ONGs de la zona, en su conjunto, manejan una cartera de más de US$17 millones. Los habilitadores se refieren a los proveedores y el monto indicado (US$16 millones) es un estimativo.

La cartera de FONDEAGRO tiene serios problemas de morosidad. La estrategia de muchas Cajas, promovida a lo mejor por el propio gobierno, es recibir las colocaciones de FONDEAGRO. Considerando la calidad de la cartera, la estructura agraria tradicional de los créditos (desembolsos programados para coincidir con sus necesidades de producción, cuotas únicas durante la época de la cosecha, etc.) y la imagen de estos créditos, puede preguntarse si realmente conviene recibir estos recursos. Parece que la estrategia de "Cruz de Chalpón" es (i) manejar la cobranza de estos créditos a cuenta de FONDEAGRO, sin asumir el riesgo crediticio; y (ii) invitar a FONDEAGRO a ahorrar sus recursos ociosos en la Caja. Esta estrategia es prudente.

Finalmente, la tabla a la derecha presenta un listado de las entidades que ofrecen servicios crediticios a los diferentes sectores económicos de la zona.

Agricola *(Crops)*	Bancos (Banks) ONGs (Non-Govt. Orgs.) FONDEAGRO (Govt. Lending Institute) Habilitadores (Suppliers)
Pecuario *(Feeder Operations)*	Bancos
Agroindustria *(Processing)*	Bancos
Industrial *(Industry)*	Bancos ONGs Cámara de Comercio (Chambers of Commerce) Caja Municipal (Municipal Lending Company)
Servicios *(Services)*	Banks Caja Municipal Cámara de Comercio IDESI (Non-Govt. Org.) Habilitadores

II. Elementos Estratégicos

En términos generales, las políticas y procedimientos crediticios en la Caja Rural "Cruz de Chalpón" deben tener las siguientes caracteristicas:

Consideraciones Estratégicas

A. Simple
B. Flexible
C. Agil
D. Prudente
E. Viable
F. Educativo

A. **Simple** Procedimientos simples afectarán los costos operativos durante las actividades de promoción, a las ventanillas de la Caja, para la contabildad, para el manejo de documentos, etc. Por eso, las líneas crediticias deben tener un diseño simple para ayudar tanto al cliente como a la Caja.

B. **Flexible.** Las políticas y procedimientos crediticios deben permitir que surjan inovaciones creativas desarrolladas en cualquier nivel operativo. La realidad financiera del sector rural es muy compleja y puede variar inclusive entre las diferentes comunidades a ser atendidas. Las políticas deben tomar en consideración esta complejidad.

C. **Agil.** El costo más alto para un prestatario pequeño es el tiempo requerido para obtener un préstamo. Documentos extensivos elevan el costo total del crédito. Prestatarios pequeños están dispuestos a pagar un precio financiero elevado por los préstamos si los pueden obtener agilmente. Este hecho es de vital importancia cuando se considera la viabilidad institucional. La rapidez con la cual se aprueban y desembolsan los créditos, es crucial para el éxito de la Caja.

D. **Prudente.** La prudencia es una calidad muy subjetiva. Políticas financieras consideradas prudentes en una comunidad, pueden ser consideradas excesivamente flexibles en otra. Cuando tienen la oportunidad de participar en la definición de las políticas financieras que pueden influir en el grado de prudencia con la cual se maneja la entidad (vg. reservas para malas deudas, recuperación de créditos morosos, necesidades de liquidez, etc.) las comunidades adecuadamente orientadas a menudo optan por políticas satisfactorias.

E. **Viable.** En el contexto de este documento, la viabilidad incluye un costo comercial sobre el capital invertido; es decir, una tasa de retorno considerada satisfactorio por individuos privados. Actualmente en el Perú, este costo puede significar alrededor de un 30%. Semejante estrategia representa el camino más directo y seguro para distanciar la "Cruz de Chalpón" de las demás Cajas que puedan estar siguiendo estrategias más bien políticas. Finalmente y entendida así, la viabilidad es un buen mecanismo para educar a un número elevado de habitantes acerca de los beneficios, mediante los dividendos, del sector privado para promover el desarrollo económico y social de la región.

F. **Educativo.** Es util que los participantes entiendan las razones por las cuales se implementan tal o cual estrategia. Muchos de los pretatarios habrán tenido una experiencia limitada con intermediarios financieros formales como la Caja, y por eso tienen que aprender la importancia, por ejemplo, de un historia crediticia positiva. Como co-dueños de la Caja misma, un elemento educativo adicional debe incluir mecanismos para monitorear la salud financiera de su entidad. Dada el nacimiento un poco politizado de las Cajas en general, la comunicación extensiva de la situación financiera de "Cruz de Chalpón" contribuiría a elevar la confianza de las comunidades a ser atendidas.

Con esta pequeña introducción, puede procederse a un análisis de las politicas y procedimientos actuales y en desarrollo de la Caja. Sin embargo, la Caja debe analizar cuidadosamente si el sistema de cómputo actual le permite aplicar estas políticas, o deberá esperar hasta contar con nuevo software.

II. Servicios Crediticios

A. Condiciones Actuales de Financiamiento

Tipo de Crédito	Financiamiento (dólares o equivalente)		Tasa de Interés		Comisión	Plazo Máximo (meses)	Período Máximo de Amortizacion
	Personas Naturales	Personas Jurídicas					
	Rango	Rango	MN	ME			
Agropecuarios	500-5,000	1,000-65,000	3% por mes	20% por año	3% sobre el monto del crédito		
Cultivos anuales						9	Unica
Cultivos perennes						12	Trimestral
Agroindustrias	2,000-15,000	2,000-65,000				12	Trimestral
Industriales	2,000-15,000	2,000-65,000				12	Trimestral
Artesanales	500-5,000	2,000-35,000				12	Trimestral
Comerciales	500-5,000	1,000-65,000				12	Mensual
De Servicio	250-5,000	2,000-65,000				12	Mensual
Personales	250-15,000					6	Mensual

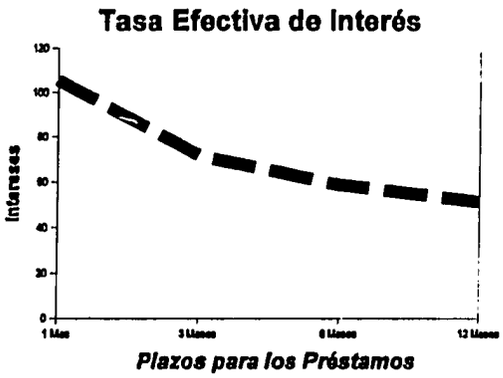
La tabla reproducida arriba[1] demuestra los productos ofrecidos por la Caja Rural "Cruz de Chalpón". Los periodos de amortización se refieren únicamente al pago de capital, ya

[1] Fuente: folleto interno de promoción.

42

que los intereses se capitalizan mensualmente. A continuación, se presentan algunas observaciones sobre los productos en sí.

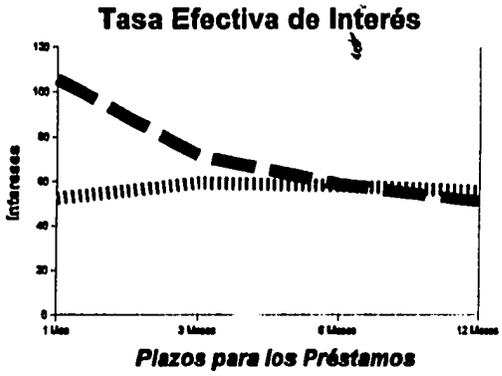
Rentabilidad Estable



Lo delicado de una comisión flat es el impacto que tiene sobre la tasa efectiva de interés. El gráfico a la derecha presenta esta tendencia, tomando como ejemplo un préstamo con diferentes plazos (1 mes, 3 meses, 6 meses y 12 meses, todos con cuotas mensuales). Puede apreciarse que en la medida que se extiende el plazo, disminuye la tasa efectiva de interés producida por los créditos. Esta tendencia causará mayor demanda por los créditos a más largo plazo. Además, la viabilidad institucional estará en juego cada vez que se negocie el plazo de un préstamo. Una observación complementaria en cuanto a la comisión, es que puede afectar la imagen del servicio ofrecido. Si un cliente solicita 1,000, por ejemplo, prefiere recibir los 1,000 en vez de una cuantía menor por efectos del descuento o comisión.

No obstante, esto no significa que debe eliminarse la comisión flat como elemento de una estrategia global. Pueden haber productos crediticios más llamativos cuando se utiliza una comisión para promocionarlos. El punto es que su uso no debe afectar los ingresos a ser generados por la cartera.

La segunda gráfica añade el rendimiento de cuatro créditos más:



- Por cada 1,000 de préstamo, 4 cuotas semanales de 250, más una comisión de 2% (tasa efectiva = 52.4%);
- Por cada 1,000 de préstamo, 3 cuotas mensuales de 360 (tasa efectiva = 59.2);
- Por cada 1,000, 6 cuotas mensuales de 190 (tasa efectiva = 57.9);
- Por cada 1,000, 12 cuotas mensuales de 105 (tasa efectiva = 55.5).

Los cuatro créditos, cada uno con un plazo diferente, generan un retorno similar para la entidad prestataria. Los clientes

pueden escoger libremente entre los diferentes productos sin afectar la viabilidad institucional.

El Lenguaje de los Clientes

Los temores a menudo son provocados por la ignorancia: puede decirse con un cierto grado de confianza que en términos generales, el entendimiento de las tasas de interés es bastante limitado por parte de los futuros prestatarios de la Caja. Por otro lado, estos mismos clientes potenciales entienden "dinero" a un nivel muy profundo y práctico.

Una entidad prestataria dedicada a las poblaciones que soliciten, en términos comparativos, montos pequeños, frecuentemente necesitan cobrar tasas de interés por encima de las encontradas en el mercado financiero local, para asegurar así su viabilidad institucional. Al anunciar estas tasas más elevadas, los futuros clientes pueden asustarse y la promoción crediticia puede verse afectada. No obstante, al describir los créditos en términos monetarios, los mismos clientes demostrarán una demanda satisfactoria.[2] El rechazo de los clientes al escuchar las tasas de interés se debe simplemente a la falta de entendimiento de su impacto sobre el costo, en términos monetarios, del crédito

Propuesta para Créditos en M/N

Por cada 1,000 de préstamo:	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
4 cuotas semanales de 255	41.4%	51.1%
4 cuotas semanales de 250, comisión de 2%	42.3%	52.4%
8 cuotas semanales de 130	45.8%	57.7%
10 cuotas semanales de 105	46.7%	59.1%
12 cuotas semanales de 90	62.6%	86.4%
3 cuotas mensuales de 360	47.4%	59.2%
4 cuotas mensuales de 275	47.1%	58.7%
6 cuotas mensuales de 190	46.5%	57.9%
12 cuotas mensuales de 105	45.0%	55.5%

La tabla presenta una serie de productos crediticios diseñados para solucionar este dilema.[3] La promoción de los mismos se basa en el lenguaje de los compradores potenciales: dinero. Observando el primer ejemplo, el producto se promociona así:

"Por cada S/. 1,000 solicitados, hay que pagar 4 cuotas de S/. 255."

Otra opción es la siguiente:

"Por cada S/. 1,000 solicitados, hay que pagar 4 cuotas de S/. 250 cada una, pero la Caja tendrá que cobrar una comisión del 2% al desembolsar el crédito."

Los productos se venden en el lenguaje de los clientes potenciales, en vez de obligar que los clientes aprendan el lenguaje financiera de las tasas de interés.

---

[2] Siempre y cuando haya agilidad en los desembolsos. Si una entidad necesita cobrar tasas de interés elevadas para asegurar su viabilidad, le corresponde buscar cada vez más eficiencia y agilidad en el manejo de la tramitación de los créditos.

[3] Los productos crediticios fueron diseñados por el equipo de la Caja Rural "Cruz de Chalpón" aprovechando una simple hoja de cálculo elaborada por *Community Finance Incorporated*.

Una segunda ventaja de este sistema es el enfoque en la cuota a pagar. Muchas veces, los clientes se concentran en el monto que desean recibir, dejando para después el pequeño detalle del valor de las cuotas que van a tener que pagar. Esto no le conviene a la Caja. El mecanismo de describir los productos crediticios en la forma presentada, educa a los clientes en lo que significa adquirir una obligación financiera.

La tercera ventaja que puede observarse es el uso de números redondos para las cuotas. Al utilizar cifras redondas para las tasas de interés (vg. 3% mensual), los valores para las cuotas serán más difíciles de recordar:

Ejemplo: Un crédito por S/. 1,000, pagadero en 6 cuotas mensuales a un costo de 3% por mes, genera una cuota mensual de S/. 184.60.

En vez de usar tasas de interés redondas, la nueva estratégia promueve *cuotas* redondas.[4]

Enfoque en el Largo Plazo

Es importante entender que los futuros prestatarios de la Caja frecuentemente viven en un mundo de crédito, a pesar de su limitada experiencia con créditos formales. Por eso, un objetivo de la Caja debe ser asegurar que entre las tantas cuentas por pagar que pueda tener un prestatario, la deuda de la Caja sea la primera en ser cancelada.

Pueden haber muchas maneras de lograr este objetivo, entre ellas él de exigir buenas garantías. Un elemento adicional puede ser el operativo: no promover préstamos en sí, sino un acceso indefinido al crédito cada vez que lo necesiten. La única responsabilidad del prestatario para asegurar este acceso permanente es cumplir puntualmente con sus obligaciones financieras. Al desarrollar una historia crediticia "satisfactoria"[5], puede obtener créditos con montos cada vez más altos.

---

[4] Una inquietud al analizar esta estratégia en la "Cruz de Chalpón", fue la capacidad del sistema de cómputo de incorporar esta estratégia para el cálculo de las cuotas. La Caja desarrolló las pruebas correspondientes, llegándose a tres conclusiones importantes: (i) el sistema sí puede aceptar este sistema de promoción; (ii) para las líneas con cuotas semanales y debido a las fórmulas utilizadas en el software (un año con 360 días), es necesario ingresar tasas de interés diarias y no anuales en la pantalla correspondiente, lo cual no representa ningún problema ni tampoco afecta el sistema de promoción; y (iii) es necesario agregar espacio para poder aceptar dígitos adicionales al ingresar las tasas de interés para las distintas líneas de crédito.

[5] Cada Caja define por sí misma lo que entiende por el término "satisfactoria". En conversaciones con el Gerente General, la orientación de "Cruz de Chalpón" tiende a una definición bastante estricta: el cumplimiento significa pagar en el mismo día señalado en el plan de pagos. Cada día de atraso genera una marca negra en la historia del cliente. Ya que hay muchos interesados en accesar el crédito y dispuestos a la vez de cumplir con sus obligaciones, la Caja tendrá poca paciencia con los casos de morosidad. Esta orientación disciplinada, siempre y cuando sea claramente expresada, llevará la Caja al éxito.

Matching

En un intermediario financiero, los términos de las captaciones influyen en los términos de las colocaciones. El proceso administrativo que asegure esta relación se llama "matching". Por ejemplo, si los ahorristas prefieren plazos de 90 días, los prestatarios tendrán que ajustarse a créditos a 90 días. Si los ahorristas depositan en dólares, el intermediario tendrá que denominar sus préstamos en dólares.

No es necesario buscar un equilibrio perfecto entre los términos de los pasivos (vg. préstamos de COFIDE, ahorros, depósitos en diferentes monedas, etc.) y los activos (vg. inversiones y las colocaciones crediticias). Lo importante es reconocer que en la medida que aumenta el desequilibrio, está cada vez más expuesta la Caja a las variaciones en las tasas de interés en el mercado. Al ser expuesta, la Caja puede ganar o perder al mover las tasas de interés, pero la labor de la Caja no es apostar con las tasas de interés ni las tasas cambiarias, mucho menos en un ambiente macro-económico poco estable a través del tiempo. En el Perú, tal como en muchos países, no se ha observado en los últimos 15 años, mucha estabilidad en las tasas de interés.

Una manera de protegerse es utilizar contratos de créditos con tasas de interés ajustables. No obstante, los futuros prestatarios de la Caja no habrán tenido mucha experiencia con esta modalidad crediticia. Además, no se elimina el riesgo: lo único que hacen los contratos con tasas ajustables es transferirle el riesgo de pérdida (o la oportunidad para ganancias inesperadas) al prestatario. Lo que interesa es el riesgo de pérdida. No se sabrá la capacidad de pago del prestatario al sufrir un cambio súbito o en las tasas de interés o en el tipo de cambio. O sea, si sube la morosidad a raíz de cambios sorpresivos en las condiciones de los créditos, de todas maneras pierde la Caja.

La mejor estrategia, y una de las responsabilidades administrativas de todo intermdiario financiero, es administrar el "match". Actualmente en el Perú, el 67% de los ahorros del público está denominado en moneda extranjera y el plazo más común es de 90 días. Esta realidad debe afectar las políticas de la Caja.

La Caja está ofreciendo rendimientos sobre los depósitos para promover los depósitos en moneda nacional y desestimular los depósitos en moneda extranjera.[6] Los productos crediticios presentados en las páginas anteriores hacían referencia a préstamos denominados en soles. No obstante, puede aplicarse la misma política con los préstamos en dólares (ver próxima página):

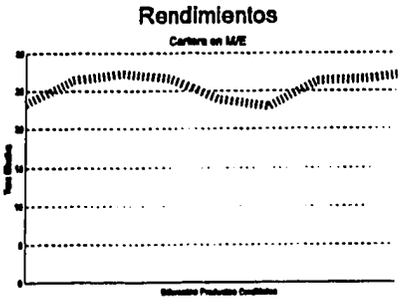
[6] Los reguladores exigen un encaje del 45% sobre los depósitos en moneda extranjera, sobre el cual reconocen la tasa LIBOR. Esta política eleva el costo efectivo de estos depósitos.

LIBOR	Rendimiento M/E	Costo Ajustado
4%	5%	5.82%
3%	5%	6.64%
2%	5%	7.45%

Propuesta para Préstamos en M/E

Por cada 1,000 de préstamo:	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
4 cuotas semanales de 250, comisión de 1%	21.0%	23.3%
8 cuotas semanales de 125, comisión de 2%	23.5%	26.4%
10 cuotas semanales de 100, comisión de 2.5%	24.1%	27.2%
12 cuotas semanales de 83.25 comisión de 3%	23.7%	26.5%
3 cuotas mensuales de 335, comisión de 3%	21.5%	23.8%
5 cuotas mensuales de 200, comisión de 5%	20.8%	22.9%
10 cuotas mensuales de 100, comisión de 10%	23.6%	26.3%
11 cuotas mensuales de 100, comisión de 2%	23.7%	26.5%
12 cuotas mensuales de 90, comisión de 5%	24.4%	27.3%

El gráfico a la derecha comprueba que las distintas opciones crediticias ofrecidas a los clientes, generan un rendimiento similar. Tal como en el caso de las propuestas crediticias con M/N, en lo que concierne la rentabilidad de la cartera, los clientes pueden optar por cualquier crédito sin afectar la viabilidad institucional. La responsabilidad de la Caja, entonces, radica en manejar los plazos de los créditos de acuerdo a los plazos para los ahorros.



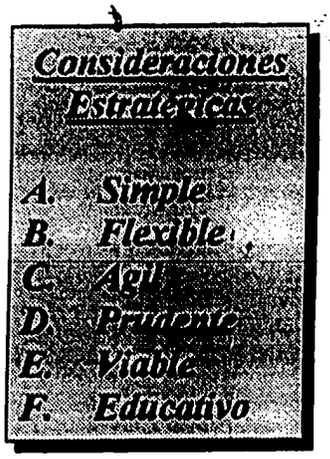
III. Propuestas

A. Simple

La Caja ya cuenta con una solicitud de crédito de una sola hoja. No obstante, puede que sea posible encontrar maneras de simplificar aún más el proceso de solicitar, analizar y aprobar un crédito.

1. Reducir el Papeleo

En una entidad que maneja muchos créditos pequeños, el papeleo se convierte en un costo importante. Al reducirlo al mínimo, la Caja se



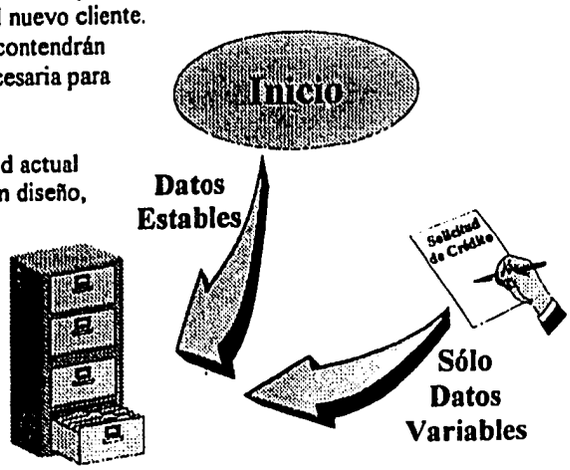
47

beneficiará de menores costos operativos y los clientes recibirán un mejor servicio.

Una manera de lograr esto es separar la información requerida de los prestatarios, en dos categorías:

- la que varía poco a través del tiempo; y
- la que varía con cada préstamo.

La información que varía poco es recopilada en documentos especiales al recibir la primera solicitud del prestatario potencial. Esta información sirve para abrir el archivodel nuevo cliente. Luego, las solicitudes contendrán solo la información necesaria para procesar los créditos.



Por ejemplo, la solicitud actual de la Caja tiene un buen diseño, ya que cabe en una sola hoja. No obstante, puede observar información en la hoja (vg. dirección, giro/actividad, teléfono) que ya debe estar en el archivo. Si no han habido cambios en esta información, no es necesario volver a pedírsela al cliente. Al simplificar el diseño, la solicitud se vuelve más entendible y facil de llenar por el propio solicitante, lo cual bajo costos.

2. Analizar Solo Lo Necesario

Otra estrategia para simplificar el papeleo es definir exactamente cómo se van a aprobar los créditos. Por ejemplo y debido a la fungibilidad[7] del dinero, preguntar por el supuesto destino del crédito es ilusorio. La Caja puede, y debe, darles una orientación sobre el buen uso de los préstamos, pero no va a poder saber el paradero final de los recursos desembolsados. Si la Caja no

---

7 Un vaso contiene agua hasta la mitad. Al echarle más agua, es imposible distinguir el agua nueva de la que ya estaba en el vaso. Aún si el agua nueva tiene otro color, en poco tiempo se mezcla completamente con el agua sin color. Un prestatario maneja dinero propio con o sin un préstamo de la Caja. Al darle un crédito, el nuevo dinero se mezcla con el que ya tenía. Aunque a veces puede ser posible por un período corto, realizar un seguimiento del uso inicial del préstamo entregado (vg. un carpintero compra madera), no se resuelve el dilema: el mismo carpintero ya puede comprar un televisor con el dinero propio que iba a invertir en la compra de la madera. El dinero es como el agua, lo cual puede ser una definición simple de lo que significa fungibilidad.

48

puede utilizar el destino del crédito para determinar si debe aprobarse o no la solicitud, es mejor reconocer el hecho y eliminar el dato de la solicitud.

3. Simplificar los Trámites

La tercera observación sobre el diseño de la Solicitud de Crédito es la descripción de garantías. Una opción analizada con la Caja contempla obtener garantías elevadas del prestatario, las que pueden servir para una serie de créditos en vez de uno solo. Así que al solicitar nuevos créditos, lo único que tiene que verificar la Caja es si el valor de la garantía, debidamente guardada en la carpeta del cliente, cubre el monto solicitado. Si pueden eliminarse los trámites legales y costos (dinero *y* tiempo) para perfeccionar los documentos de garantía, el servicio será mejor y la solicitud más simple.

4. Eliminar lo Innecesario

La observación final se refiere a la incorporación de un plan de pagos dentro de la solicitud. El software de la Caja emite un plan de pagos, con fechas y montos, al desembolsar el crédito. Es dudoso que la Caja necesite saber la fuente de los recursos utilizados por el deudor para cancelar la cuota; lo importante es que se cancele. En base a estas observaciones, en el Anexo I se presenta otro estilo, extremo por cierto, de una solicitud de crédito.

B. Flexible

Varían sustancialmente las necesidades, capacidad de pago, etc. de los clientes. Además, la misma Caja requiere un cierto grado de flexibilidad para manejar los variados pasivos (plazos y monedas). Se proponen dos estrategias generales:

- una variedad de productos crediticios; y
- una estrategia de colocaciones de dos niveles.

El Anexo II presenta una serie de productos crediticios que la Caja podría ofrecer. No obstante, la Caja no va a poder ofrecer todos los productos todo el tiempo, debido a las exigencias del "matching" descritas en la sección II: si la Caja tiene un exceso de pasivos en moneda extranjera con un plazo de 60 días, la Gerencia seguramente va a indicar al Departamento de Crédito que los créditos a otorgarse hasta nuevo aviso deben denominarse en moneda extranjera y aproximar un plazo de dos meses. En ese caso, el Departamento de Crédito revisa la tabla y ofrece los productos indicados (u otros a ser diseñados. Las tablas del Anexo presentan

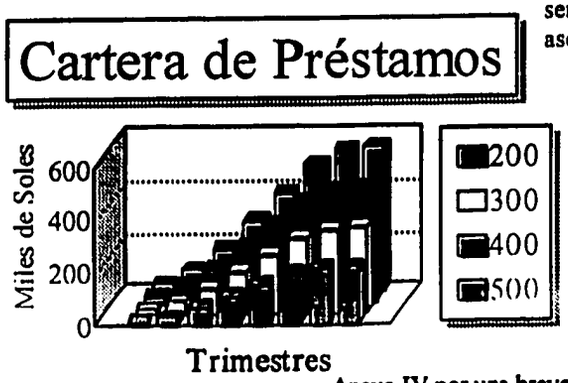
ejemplos que variarán con las tasas de rendimiento deseadas. Además, la misma creatividad del Departamento de Crédito generará nuevos y mejores productos).*

La segunda estrategia general se refiere a la forma en que pueden colocarse los recursos. Los dos niveles pueden resumirse así:

Nivel 1	Poco dinero	Mucha gente	Más mujeres que hombres
Nivel 2	Mucho dinero	Poca gente	Más hombres que mujeres

Nivel 1: Es evidente que al prestar dinero a los que venden frutas, verderas, carnes, etc. en los mercados, la Caja está apoyando al agro. Hay mercados pequeños en Lambayeque, Chepén, Guadalupe, Pacasmayo, Motupe, Jayanca, Ferreñafe y Monsefú, donde la Caja puede incursionar.

Como indica el Anexo III, sin embargo, la capacidad de colocación en estos mercados es limitada (Ver gráfico.) Con un valor promedio de S/. 200, el promedio del total colocado en 10 mercados a duras penas sobrepasa los S/. 200,000. Al subir el valor promedio de los préstamos otorgados, de S/. 200 a S/. 500, aún así las colocaciones no llegan a los S/. 600,000. Por eso, es mejorar entender el Nivel 1 más bién como un sistema de mercadeo que de crédito: la Caja llegaría con su mensaje de servicios a más de 2,000 personas asociadas con el agro de la zona.



Visto en estos términos, la Caja debe preocuparse por el mensaje a ser llevado a los mercados pequeños, el cual debe incorporar un elemento de ahorros. Las proyecciones presentadas en el Anexo III incluyen una estrategia de captacion de ahorro de los mismos prestatarios (Ver Anexo IV por una breve descripción de la estrategia.) Después de dos años, las colocaciones en los mercados llegan a ser financiados casi totalmente por los ahorros captados de los mismos prestatarios.

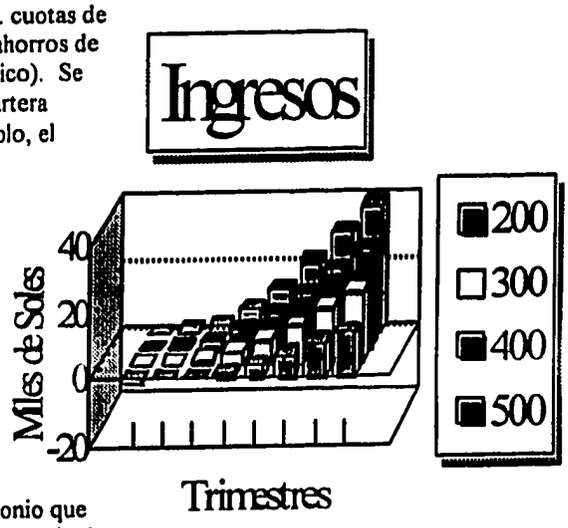
En resumen, el Nivel 1 sirve como una actividad de mercadeo. La promoción, a pesar de tener un enfoque crediticio, debe incluir un mensaje completo sobre el ahorro, ya que los vendedores en los mercados van a repetir este mensaje en sus

* El lector observará que son los ahorristas los que definen los plazos para los créditos. La flexibilidad en este caso se refiere a la variedad de productos a ser ofrecidos a los prestatarios y no a los plazos. Es una regla de la vida real que aquel que tiene la plata, define las reglas.

50

comunidades. Los ingresos (netos después de cubrir el costo financiero, movilidad y un incentivo económico para el personal) demuestran que la Caja puede implementar una estrategia de ahorros sin incurrir en mayores gastos.

En lo que se refiere al concepto de un incentivo económico para el personal, los cálculos proyectados en el Anexo III consideran una comisión sobre el valor total de los recursos captados (vg. cuotas de los préstamos, acciones, ahorros de los prestatarios y del público). Se pierde el incentivo si la cartera morosa excede, por ejemplo, el 1.5%.



Nivel 2: Este nivel se refiere al mercado mayorista ubicado en Chiclayo. A pesar de los bancos comerciales ubicados en la zona, parece que aún existe una demanda crediticia por montos importantes. La Caja debe aprovechar el patrimonio que actualmente se encuentra depositado en una cuenta bancaria, para probar unos créditos iniciales y hacerse conocer. Dificilmente la Caja va a poder competir por los ahorros a la vista de estos empresarios, pero sí puede ofrecerles un producto crediticio de alta calidad. Es asi que si la Caja comienza a tener éxito en la captación de depósitos, puede recurrir al mercado mayorista para colocar créditos y cubrir así el costo del dinero.

C. Agil

La competencia (Caja Municipal) ofrece créditos en 15 minutos mediante propaganda en la prensa. (Ver Anexo IV) Esa debe ser la meta para la Caja si es que quiere competir exitosamente.

La Caja actualmente está procesando solicitudes por S/. 600. Simplemente no tiene tiempo para un análisis tradicional si es que desea cubrir el costo de los ahorros, los salarios del personal, el overhead, cubrir las malas deudas, más pagar un buen dividendo a los dueños.

Es evidente que la Caja necesita tomar el tiempo necesario para armar una carpeta para cada cliente que desea recibir un crédito. Este proceso inicial imposibilita una aprobación inmediata y representa costos que la Caja dificilmente va a poder cubrir. Por eso, tiene dos opciones: no prestar montos pequeños (poco realista) o cambiar la metodología crediticia.

No le conviene a la Caja pensar en términos de préstamos, sino en *líneas crediticias*. El primer crédito es más bién una inversión, ya que la Caja no va a generar muchas utilidades. La estrategia empresarial de la Caja consiste en mantener una relación crediticia en el largo plazo. En este sentido, hay una coincidencia total entre los intereses del cliente (acceso al crédito) y de la Caja (llevarlo a créditos más altos).

Los créditos pequeños deben aprobarse en base a un solo factor: la historia crediticia del cliente. Si cumple con sus obligaciones crediticias, procede poco a poco a los niveles crediticios superiores. Si genera problemas de incumplimiento, la Caja simplemente le ofrece atender sus necesidades mediante su libreta de ahorros.

El segundo elemento es la pre-definición de los montos máximos que los clientes pueden solicitar. El primer crédito debe ser muy reducido, ya que el cliente no ha probado aún su cumplimiento: no conviene arriesgar mucho. Al cancelar este primer crédito correctamente, puede solicitar **hasta** el monto pre-establecido para el siguiente crédito.

Ejemplo:

Primer Crédito	*Hasta S/. 1,000*
Segundo Crédito	*Hasta S/. 2,000*
Tercer Crédito	*Hasta S/. 3,000*
:	:

Con semejante política, todo es transparente: el cliente sabe exactamente el monto máximo que puede solicitar, lo cual elimina cualquier tipo de negociación que puede surgir entre el solicitante y los representantes de la Caja. Puede solicitar menos si desea; el hecho es que no puede pedir un monto por encima del monto pre-establecido.

Al definir la historia crediticia como el único factor de análisis dentro de una línea crediticia con montos máximos pre-definidos, resulta más facil autorizar una delegación de poderes para la aprobación y desembolso de los créditos, elemento indispensable para la agilidad. Las instancias superiores mantienen su supervisión sobre los créditos aprobados, pero *después* de haberse aprobado y desembolsado el crédito, no antes. Considerando la calidad del equipo técnico de la Caja, serían muy raras las irregularidades, y mejoraría sustancialmente el servicio prestado a los clientes.

D. Prudente

La Cruz de Chalpón recién está iniciando sus actividades crediticias. Hay una excelente apreciación de los riesgos inherentes en prestar dinero y el equipo está tomando las precauciones necesarias. Un análisis de la calidad de la cartera sobre el tiempo, señalará la necesidad de ajustes.

Por el momento, son tres las observaciones sobre el manejo prudente de la cartera:

1. **La Distribución Proyectada de Activos (y Pasivos)**

Proyecciones de la Caja Rural Cruz de Chalpón

	METAS	Año I	Año II	Año III
Caja & Bcos.	**2.5%**	2.7%	2.2%	2.4%
Inversiones	**16.5%**	3.0%	4.0%	5.0%
Cartera	**75.0%**	91.6%	92.1%	91.3%
Activo Fijo	**5.0%**	1.9%	1.2%	0.9%
Otros Activos	**1.0%**	1.0%	0.5%	0.4%
Total	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
Ahorros	**70.0%**	0.0%	3.1%	6.0%
Préstamos	**20.0%**	65.7%	74.7%	70.2%
Capital	**10.0%**	34.3%	22.2%	23.8%
Total	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Las metas que se observan en la tabla representan lo que podría denominarse una norma para entidades como la Caja Rural. La cartera crediticia representa el activo más importante y, a la vez, el más riesgoso. Políticas financieras prudentes limitan este activo a un nivel adecuado pero no excesivo.

Se entiende que las proyecciones analizadas eran preliminares y en proceso de ajuste. Una de las modificaciones en las proyecciones debe ser reducir el porcentaje de los activos dedicado a préstamos, para asegurar así mayor seguridad institucional, desde el punto de vista financiero. Las inversiones sirven para asegurar adecuados niveles de liquidez, factor crucial cuando hay ahorros a la vista. Lo único que necesita hacer la Caja en este caso es no dejar que los préstamos superen el 75-80%, dejando más recursos para las inversiones.

Se nota también una distribución mínima para los activos fijos. Esto es positivo, ya que libera recursos para usos llamados "productivos": los activos productivos son aquellos que generan ingresos. A pesar de ser necesarios e inclusive importantes (por ejemplo, para proyectar una buena imagen, o para extender los servicios a comunidades alejanas), son considerados "improductivos" los activos fijos porque no generan ingresos. No obstante, la Caja tiene flexibilidad para elevar el porcentaje de recursos asignados al activo fijo, sin afectar la solidez financiera de la misma.

Finalmente, es menester mencionar las proyecciones para los pasivos. El apalancamiento de recursos debe considerarse como **LA ESTRATEGIA** de la

Joseph L. Donovan, Jr.
Certified Public Accountant
3828 Brighton Court
Alexandria, Virginia 22305
(703) 519-8377
FAX (703) 683-3490

May 5, 1995

Ms. Jennifer Drenning
Agricultural Cooperative Development International
50 "F" Street, NW. Suite 900
Washington, D.C. 20001

Dear Ms. Drenning:

The Chiclayo, Peru trip was a very memorable experience. The project is a very special one, creating an agricultural financial institution. Although the caja has just been open for least than a month, the staff is busy working to make the bank a success.

Enclosed is my report on Savings Mobilization (savings development and acquisition). The report is written as mini-business plan. This was agreeable with the folks on sight. I have targeted four areas of the plan for consideration and thought; markets, products and programs, human resources, and financial aspects. By using this method for the report, it can easily be integrated into a larger business plan which should cover these important points. The Caja Rural has a very unique opportunity. I hope that my observations and recommendations will further their very important efforts. Mr. Noda has a copy of this report

To parallel the report, I wrote a training program for passbook accounts for the savings department. This program is forwarded with this letter. I think this will help start the caja in a good direction. Mr. Noda has a copy of the training program.

Bill Tuckers report is part of this report. At one point during our visit, we had anticipate integrating our scope of work into one report. As time progressed, the reports were developed into two separate reports, one in Spanish and one in English. Mr. Noda acknowledged the joining of the reports in a memo, but in actuality, there are two reports.

I have also include my time sheet and expense report with this letter.

Thank you for the opportunity to service ACDI. I hope that this project can be the beginning of a very interesting relationship. I am available for discussion and questions.

Sincerely,

Caja Rural de Ahorros y Credito Cruz de Chalpon

Savings Procedure Manual

I. Caja Rural Savings Philosophy

A. To offer professional service and information.

B. To offer savings products which help our customers attain their savings goals.

II. Savings Accounts

A. Passbook Savings

1. Minimum
   a. Soles
   b. Dollars

2. Interest Rate
   a. Soles
   b. Dollars

3. Opening Procedure-Documents Required
   a. Signature Card
   b. Savings Contracts

4. Operations of Passbooks
   a. Statement
   b. Paymnet of Interest

5. Closing Procedures
   a. Signature Card
   b. Thank you letter

B. Orders to Pay

1. Minimum
   a. Soles
   b. Dollars

2. Interest Rates
   a. Soles
   b. Dollars

3. Opening Procedure-Documents Required
   a. Signature Card
   b, Account Contract

4. Operations of orders to pay
   a. Statement
   b. Payment of interesst

5. Closing Procedures
   a. Signature Card
   b. Thank you letter

C. Certificate of Account

1. Minimum
   a. Soles
   b. Dollars

2. Interest Rates
   a. Soles
   b. Dollars

3. Opening Procedures-Documents Required
   a. Signature Card
   b. Savings Contract

4. Operations of Certificates
   a. Statement
   b. Payment of Interest

5. Closing Procedures
   a. Signature Card
   b. Thank you letter

III. Savings Counselor Operaations

A. Opening procedures

B. Transaction operations
   1. Savings
   2. Loan Payments
   3. Collection of Utilities

C. Balancing and Closing procedures

IV. Audit of Savings Accounts and Balances

A. Audit Programs
   1. Balance Verification
   2. Interest Tests

B. Federal or Government Audits
   1. Account Verification
   2. Account Tests

V. Marketing Programs

A. Opening and Closing Letters
B. Answering Machine operations
C. Giveaway Programs

Caja. La solicitud de recursos de COFIDE representa un buen paso. Los recursos de FONDEAGRO pueden llegar a ser más peligrosos por la calidad de los mismos.

A pesar de la disponibilidad de recursos externos, es la capacidad de captar los ahorros de las comunidades a ser atendidas, la que va a definir el éxito definitivo de la Caja en el mediano y largo plazo. La mayoría de los analistas concuerdan que la gente pobre no puede ahorrar. Esto no es ni cierto, ya que hay evidencia creciente de lo contrario, ni lógico, ya que son precisamente los pobres los que tienen más que perder si no tienen ahorros para protegerse contra cualquier eventualidad. Como no hay lugares convenientes para depositar sus pequeños ahorros, las familias ahorran en especie, lo cual eleva sus costos y disminuye su liquidez.

Un mercado importante de la Caja es él del ahorro, además del crédito. Es un servicio muy necesitado en el campo. El crédito simplemente es un servicio con una demanda más visible.

2. La Asistencia Técnica

La Caja tiene la política de exigir asistencia técnica para los préstamos agrarios. Actualmente, hay convenios con diferentes entidades que ofrecen este servicio, inclusive en forma gratuita. La observación consiste en la estabilidad económica de la estructura en el mediano y largo plazo: hay un subsidio hacia el agro no controlado por la Caja. Al terminar los recursos que financian estos proyectos (y se sabe que tarde o temprano se van a terminar), cómo se van a cubrir los costos de la asistencia técnica?

¿El agricultor va a tener los recursos necesarios para cubrir lo que debe ser un costo elevado? (Puede suponerse una relación entre la calidad de la asistencia técnica y el tiempo invertido con el agricultor. Sin considerar tiempos muy largos, una asistencia técnica de calidad va a elevar los costos totales del crédito del agricultor en forma sustancial, más que todo por los montos pequeños de los préstamos. Si el costo no fuera tanto, puede dudarse, por lo menos un poco, de la calidad de la asistencia técnica recibida?) El hecho es que al acabar el subsidio, el costo del prestatario va a subir bastante de un día para otro, lo cual puede afectar su capacidad de cancelar la deuda.

Los convenios de asistencia técnica son muy beneficios dentro del contexto de un programa de desarrollo, y hay que aprovecharlos. No obstante, la Caja no es un programa de desarrollo, aunque tenga objetivos sociales importantes, sino una empresa.

La Caja está probando un sistema que permita llegar de manera efectiva con la asistencia técnica al pequeño agricultor. Espera que cuando se concluyan los programas de asistencia técnica gratuita, pueda establecerse el nuevo sistema sin crear grandes ajustes en los costos de los agricultores.

3. La Participación Comunitaria

La Caja tiene un gran desafío de llevar servicios ágiles a comunidades alejanas. La estrategia de esperar en las oficinas en Chiclayo hasta que se acerquen los interesados en préstamos, dificilmente va a lograr el doble objetivo de servicio más agilidad.

Sin compromiso, la Caja podría reunirse con por lo menos una comunidad alejada para discutir sus inquietudes con los futuros prestatarios y ahorristas. ¿Qué servicios desean? ¿Cómo podemos ofrecérselos y cubrir a la vez, los costos de la Caja? ¿Cómo pueden ayudarle a la Caja a tener éxito y reducir los riesgos?

La Caja tiene interés en establecer oficinas en comunidades rurales, ya que por ahora cuenta con oficinas en Motupe y Chepén y piensa habilitar otra en Ferreñafe. Lamentablemente no puede habilitar agencias porque la Superintendencia de Bancos ha condicionado la autorización de las mismas a la captación de por lo menos un millón de dólares.

Las comunidades tienden a ser muy prudentes cuando se trata de dinero. Además, a menudo son dispuestas a colaborar para asegurar el éxito de una entidad que desea colaborar con ellas. La gente de las comunidades pequeñas se conocen y a veces, tienen ideas operativas muy interesantes y útiles.

E. Viable

Las tasas de interés cobradas actualmente por la Caja asegurarán su viabilidad institucional, aún con pasivos costosos. Los rendimientos sobre la inversión que la Caja puede esperar, estarán a niveles que el directorio considera satisfactorios y competitivos.

Ejemplo:

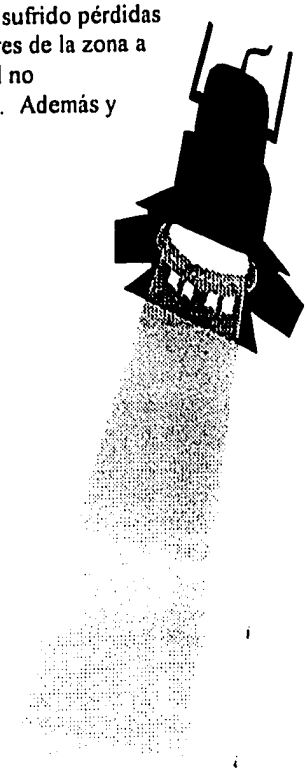
La Caja aprueba una solicitud a 6 meses (cuotas mensuales) a una tasa del 3% mensual (36% anual). Se cobra una comisión flat del 3%.
La tasa nominal anual de este crédito = 47.1%.
La tasa efectiva anual = 58.8%.

Cabe mencionar que una fortaleza importante para la Caja es la mentalidad privada de su directorio. Hay dos tipos de accionistas: los pocos (grandes) y los muchos (pequeños). Un rendimiento competitivo les interesará a los grandes, posibilitando así una mayor capitalización de la Caja. El mismo rendimiento llevará a los tantos pequeños accionistas, un conocimiento del beneficio que significa trabajar en el sector privado. Al enterarse de los dividendos, otros de las comunidades tendrán interés en participar, lo cual también promoverá el crecimiento de la Caja.

Finalmente, el Anexo III presenta proyecciones sobre los costos marginales y resultados de los créditos propuestos para los mercados pequeños de la zona.

F. Educativo

La Caja "Cruz de Chalpón" es un intermediario financiero sumamente especial tratando de lograr objetivos importantes dentro de un ambiente delicado. Durante los últimos 10 años, los ahorristas peruanos han sufrido pérdidas por inflación y estafa (vg. el caso CLAE). Los agricultores de la zona a ser atendida, han demostrado una clara tendencia hacia el no cumplimiento con sus obligaciones financieras contraidas. Además y por razones tanto técnico-financieras como políticas en algunos casos, puede suponerse que tarde o temprano salgan noticias a nivel nacional de Cajas experimentando problemas de liquidez y/o solvencia institucional. Este tipo de noticia puede suscitar temores en los ahorristas locales y, como consecuencia, una corrida de ahorros.



¿Qué puede hacer la Caja "Cruz de Chalpón" frente a semejante realidad?

Por los objetivos sociales que tiene, la Caja no tiene el lujo de optar por una estrategia cautelosa: la gente necesita servicios financieros ahora, más no en diez años. Además, la Caja misma necesita generar en un tiempo relativamente corto, un volumen importante de operaciones para cubrir sus costos y generar retornos que satisfagan a sus dueños. Finalmente, hay interés en que la Caja se convierta en un modelo a ser replicado por otras Cajas.

Transparencia Agresiva y Total

Este documento propone que el modelo de la Caja Rural "Cruz de Chalpón", se base en una confianza total en sus clientes/dueños. El impacto operativo de semejante orientación seria un esfuerzo educativo en lo que se refiere a *todas* sus politicas y resultados. tasas de interés de los activos y pasivos, políticas crediticias; el impacto de la morosidad sobre la viabilidad de la Caja; análises de las tendencias financieras de la Caja en lo que se refiere a su liquidez y solvencia; etc.. Los dueños de una empresa tienen el derecho de conocer la

situación financiera de la misma.

Si la Caja desea la confianza total de la gente, tiene que confiar totalmente en la gente. La convicción que la llevará al éxito, es que la gente verdaderamente es merecedora de semejante confianza. Sobre esto no puede haber duda. Es un modelo filosófico que vale la pena replicar.

A nivel operativo, lo que implica esta orientación es un esfuerzo educativo permanente hacia los dueños de la Caja, con énfasis en los resultados financieros. Si le va bién a la Caja, hay que comunicarselo a la gente. Si le va mal, también los dueños necesitan saberlo para ayudar a tomar medidas correctivas.

Si la Caja confía plenamente en la habilidad de los clientes/accionistas, de tomar decisiones acertadas al conocer los elementos de juicio de tal o cual decisión, y actúa en base a esta confianza, el crecimiento de la Caja y los resultados financieros justificarán la replica del modelo por las demás Cajas. Los clientes son los dueños. La propuesta consiste en invitarlos a definir y asegurar el futuro de su propia entidad financiera.

ANEXOS

I. **Solicitud de Crédito**

II. **Productos Crediticios**

III. **Proyecciones - Nivel 1**

IV. **Propaganda de la Caja Municipal**

V. **Pruebas del Sistema de Cómputo**

VI. **Indice de un Manual de Procedimientos Crediticios**

Anexo I

Solicitud de Crédito

Caja Rural "Cruz de Chalpon S.A."

¡Apruebe Usted Mismo Su Crédito!

Nombre:_____ **Libreta** _____

Monto Solicitado: **S/.** **US$** _____

_____ de Cuotas **Semanales / Quincenales / Mensuales** = _____

Número — Escojer Una Opción — Valor de Cada Cuota

Firma: _____

SOLO PARA USO INTERNO

	Sí	No
El cliente cumplió con su crédito anterior?	☐	☐
El monto solicitado está dentro de los límites pre-establecidos?	☐	☐
El valor de la cuota ha sido calculado correctamente?	☐	☐
El cliente ha ofrecido garantías adecuadas?	☐	☐

Si la respuesta de cada pregunta es "Sí", queda aprobado el crédito.

Firma 1 _____ Fecha _____ Firma 2 _____ Fecha _____

Anexo II
Productos Crediticios

Por cada 1,000 unidades en la moneda del crédito:

Plazo (Mes)	Moneda	Cuotas	Número de Cuotas	Comisión	Valor de cada cuota	Total a Pagar (Cuota + Comisión)	Tasa de Interes	
							Mensual	Anual
1	MN	Sem.	4	0%	255	1,020	3.5%	41.4%
	MN	Sem.	4	2%	250	1,020	3.5%	42.3%
	MN	Mes	1	0%	1,040	1,040	4.0%	48.0%
	ME	Sem.	4	1%	250	1,010	1.8%	21.0%
	ME	Mes	1	2%	1,000	1,020	2.0%	24.5%
2	MN	Sem.	8	0%	130	1,040	3.8%	45.8%
	MN	Quin.	4	1%	260	1,050	4.3%	52.1%
	MN	Mes	2	0%	530	1,060	4.0%	47.7%
	MN	Mes	2	5%	500	1,060	4.2%	50.7%
	ME	Sem.	8	2%	125	1,020	2.0%	23.5%
	ME	Quin.	4	2.5%	250	1,025	2.2%	26.5%
	ME	Mes	2	3%	500	1,030	2.1%	24.7%
2.5	MN	Sem.	10	0%	105	1,050	3.9%	46.6%
	MN	Sem.	10	5%	100	1,050	4.1%	49.1%
	ME	Sem.	10	2.5%	100	1,025	2.0%	24.1%
3	MN	Sem.	12	0%	90	1,080	5.2%	62.6%
	MN	Sem.	12	4%	85	1,060	4.1%	49.2%
	MN	Quin.	6	1%	175	1,060	3.7%	44.4%
	MN	Mes	3	0%	355	1,065	3.2%	38.6%
	ME	Sem.	12	7%	80	1,030	2.1%	25.6%
	ME	Quin.	6	5%	165	1,040	2.6%	31.0%
	ME	Mes	3	3%	335	1,050	2.5%	30.1%

Por cada 1,000 unidades en la moneda del crédito:

Plazo (Mes)	Moneda	Cuotas	Número de Cuotas	Comisión	Valor de cada cuota	Total a Pagar (Cuota + Comisión)	Tasa de Interes	
							Mensual	Anual
4	MN	Quin.	8	0%	135	1,080	3.8%	45.3%
	MN	Quin.	8	7.5%	125	1,075	3.8%	45.9%
	MN	Mes	4	0%	275	1,100	3.9%	47.1%
	ME	Quin.	8	4%	125	1,040	2.0%	23.8%
	ME	Quin	8	0%	130	1,040	1.9%	22.9%
	ME	Mes	4	0%	265	1,060	2.4%	28.8%
	ME	Mes	4	5.5%	250	1,055	2.3%	27.6%
5	MN	Quin.	10	0%	110	1,100	3.8%	46.1%
	MN	Quin.	10	9%	100	1,090	3.8%	45.6%
	MN	Mes	5	0%	225	1,125	4.1%	48.7%
	MN	Mes	5	11%	200	1,110	4.0%	48.2%
	ME	Quin.	10	0%	105	1,050	1.9%	23.3%
	ME	Quin.	10	5%	100	1,050	2.0%	24.5%
	ME	Mes	5	0%	215	1,075	2.5%	29.5%
	ME	Mes	5	7%	200	1,070	2.5%	29.6%
6	MN	Mes	6	0%	190	1,140	3.9%	46.5%
	ME	Mes	6	0%	180	1,080	2.2%	26.9%
9	MN	Mes	9	0%	135	1,215	4.1%	49.0%
	ME	Mes	9	0%	125	1,125	2.4%	29.1%
12	MN	Mes	12	0%	105	1,260	3.8%	45.0%
	ME	Mes	12	0%	95	1,140	2.1%	24.9%

Anexo III
Proyecciones - Nivel 1

PROYECCIONES PARA LOS MERCADOS

S/.

Flujo de Caja

Trimestres	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Creditos Desembolsados	26,000	54,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Capital Recuperado	11,700	43,600	62,200	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Acciones Adquiridas	1,300	4,000	7,250	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
Ahorros Prestatarios	585	2,765	5,875	9,125	12,375	15,625	18,875	22,125
Ahorros Publicos								
Flujo de Liquidez	**12,415**	**3,635**	**(10,325)**	**(19,625)**	**(22,875)**	**(26,125)**	**(29,375)**	**(32,625**

Las cifras en paréntesis significan que el mercado está generando liquidez que la Caja puede colocar a otros sectores.

Datos del Balance

Cartera Colocada	14,300	24,700	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500	27,500
Ahorros del Mercado	585	2,765	5,875	9,125	12,375	15,625	18,875	22,125
Otros Recursos	13,715	21,935	21,625	18,375	15,125	11,875	8,625	5,375
Numero de Prestatarios	92	172	200	200	200	200	200	200

Analisis Marginal de Rentabilidad

Intereses Generados	**585**	**2,180**	**3,884**	**4,664**	**4,860**	**5,089**	**5,315**	**5,542**
Costo de Capital:								
Ahorros 15.0%	7	62	165	286	403	525	647	769
Caja 15.0%	273	706	850	745	628	506	384	263
Margen	**305**	**1,412**	**2,869**	**3,633**	**3,828**	**4,057**	**4,284**	**4,511**
Costos Operativos:								
Movilidad	250	250	250	250	250	250	250	250
Incentivo 2.0%	272	1,007	1,507	1,693	1,758	1,823	1,888	1,953
Resultado Neto:	**(217)**	**155**	**1,113**	**1,690**	**1,821**	**1,985**	**2,146**	**2,308**

				Metas				
MERCADOS:	*1*	*2*	*4*	*6*	*8*	*10*	*10*	*10*
Colocaciones	**14,300**	**39,000**	**80,800**	**133,000**	**188,000**	**243,000**	**269,400**	**275,000**
Resultado Neto:	**(217)**	**(61)**	**835**	**2,680**	**5,614**	**9,289**	**13,689**	**17,672**
Numero de Prestatarios	**92**	**264**	**556**	**928**	**1,328**	**1,728**	**1,944**	**2,000**

Anexo IV
Propaganda de la Caja Municipal

CAJA MUNICIPAL DE PIURA
AGENCIA CHICLAYO
DIRECCION: SAN JOSE Nº 665
TELF. 229190 - 229200

Les Ofrece :

CREDITOS RAPIDOS (Máximo 10 Minutos)
bajos intereses y facilidades de pago
(amortizaciones hasta 10 meses)

REQUISITOS **ORO** **de 12 a 21 Kilates**

DOCUMENTOS DE IDENTIDAD

Caja Municipal tu Caja Fuerte !

Anexo V
Pruebas del Sistema de Cómputo

Estas pruebas fueron elaboradas por el sistema de cómputo de la Caja. En algunos casos, ha sido posible introducir parámetros crediticios para posibilitar la promoción de préstamos utilizando el lenguaje de los clientes. En otros casos, se observa la necesidad de mayor precisión para la determinación de la tasa de interés a cobrarse. La solución consiste en pedirle al técnico del sistema de cómputo, agregar uno o dos dígitos más en el lugar donde se ingrese la tasa de interés. Debido a la falta del fuente, puede que sea difícil lograr esto.

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

SCOPE

PAGINA.
FECHA.- 21/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N° SOLICITUD : 01/00095

LINEA DE CREDITO : MODELO
TASA DE INTERES : 41.440 ANUAL

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	28/04/95	1.000.00	1.000.00	8.06	1.008.06
	T O T A L		1.000.00	8.06	1.008.06

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 28/04/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

OCOPR219

PAGINA. 1
FECHA.- 24/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N° SOLICITUD : 95/00014

LINEA DE CREDITO : PRUEBA2
TASA DE INTERES : .128 DIARIO

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1,000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1,000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	01/05/95	1,000.00	96.03	8.96	104.99
2	08/05/95	903.97	96.89	8.10	104.99
3	15/05/95	807.08	97.76	7.23	104.99
4	22/05/95	709.32	98.63	6.36	104.99
5	29/05/95	610.69	99.52	5.47	104.99
6	05/06/95	511.17	100.41	4.58	104.99
7	12/06/95	410.76	101.31	3.68	104.99
8	19/06/95	309.45	102.22	2.77	104.99
9	26/06/95	207.23	103.13	1.86	104.99
10	03/07/95	104.10	104.10	.89	104.99
	T O T A L		1,000.00	49.90	1,049.90

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 3/07/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

DCOPR21? PAGINA.
FECHA.- 24/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N° SOLICITUD : 95/00013

LINEA DE CREDITO : PRUEBA1
TASA DE INTERES : .125 DIARIO

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	01/05/95	1.000.00	121.22	8.75	129.97
2	08/05/95	878.78	122.28	7.69	129.97
3	15/05/95	756.50	123.35	6.62	129.97
4	22/05/95	633.15	124.43	5.54	129.97
5	29/05/95	508.72	125.52	4.45	129.97
6	05/06/95	383.20	126.62	3.35	129.97
7	12/06/95	256.58	127.72	2.25	129.97
8	19/06/95	128.86	128.86	1.11	129.97
	T O T A L		1.000.00	39.76	1.039.76

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 19/06/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

PAGINA.-
FECHA.- 24/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N' SOLICITUD : 95/00013

LINEA DE CREDITO : PRUEBA1
TASA DE INTERES : .126 DIARIO

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	01/05/95	1.000.00	121.19	8.82	130.01
2	08/05/95	878.81	122.26	7.75	130.01
3	15/05/95	756.55	123.34	6.67	130.01
4	22/05/95	633.21	124.43	5.58	130.01
5	29/05/95	508.78	125.52	4.49	130.01
6	05/06/95	383.26	126.63	3.38	130.01
7	12/06/95	256.63	127.75	2.26	130.01
8	19/06/95	128.88	128.88	1.13	130.01
	T O T A L		1.000.00	40.08	1.040.08

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 19/06/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

COOPRCIS

PAGINA.
FECHA.- 24/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N' SOLICITUD : 95/00015

LINEA DE CREDITO : PRUEBA3
TASA DE INTERES : .172 DIARIO

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1,000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1,000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	01/05/95	1,000.00	77.96	12.04	90.00
2	08/05/95	922.04	78.90	11.10	90.00
3	15/05/95	843.14	79.85	10.15	90.00
4	22/05/95	763.29	80.81	9.19	90.00
5	29/05/95	682.48	81.78	8.22	90.00
6	05/06/95	600.70	82.77	7.23	90.00
7	12/06/95	517.93	83.76	6.24	90.00
8	19/06/95	434.17	84.77	5.23	90.00
9	26/06/95	349.40	85.79	4.21	90.00
10	03/07/95	263.61	86.83	3.17	90.00
11	10/07/95	176.78	87.87	2.13	90.00
12	17/07/95	88.91	88.91	1.09	90.00
	T O T A L		1,000.00	80.00	1,080.00

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 17/07/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHAMPOS
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

FECHA.- 22/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N° SOLICITUD : 04/00095

LINEA DE CREDITO : PRUEBA2
TASA DE INTERES : 46.648 ANUAL

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1,000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1,000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	29/04/95	1,000.00	95.99	9.07	105.06
2	06/05/95	904.01	96.86	8.20	105.06
3	13/05/95	807.15	97.74	7.32	105.06
4	20/05/95	709.41	98.63	6.43	105.06
5	27/05/95	610.78	99.52	5.54	105.06
6	03/06/95	511.26	100.42	4.64	105.06
7	10/06/95	410.84	101.33	3.73	105.06
8	17/06/95	309.51	102.25	2.81	105.06
9	24/06/95	207.26	103.18	1.88	105.06
10	01/07/95	104.08	104.08	.98	105.06
	TOTAL		1,000.00	50.60	1,050.60

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 1/07/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

PAGINA.
FECHA.- 22/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N° SOLICITUD : 05/00095

LINEA DE CREDITO : PRUEBA3
TASA DE INTERES : 62.626 ANUAL

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	29/04/95	1.000.00	77.90	12.18	90.08
2	06/05/95	922.10	78.85	11.23	90.08
3	13/05/95	843.25	79.81	10.27	90.08
4	20/05/95	763.44	80.78	9.30	90.08
5	27/05/95	682.66	81.77	8.31	90.08
6	03/06/95	600.89	82.76	7.32	90.08
7	10/06/95	518.13	83.77	6.31	90.08
8	17/06/95	434.36	84.79	5.29	90.08
9	24/06/95	349.57	85.82	4.26	90.08
10	01/07/95	263.75	86.87	3.21	90.08
11	08/07/95	176.88	87.93	2.15	90.08
12	15/07/95	88.95	88.95	1.13	90.08
	T O T A L		1.000.00	80.96	1.080.96

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 15/07/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

CODIGO:

PAGINA: 1
FECHA.- 22/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N' SOLICITUD : 12/00095

LINEA DE CREDITO : PRUEBAO
TASA DE INTERES : 41.436 ANUAL

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1,000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1,000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	29/04/95	1,000.00	247.00	8.06	255.06
2	06/05/95	753.00	248.99	6.07	255.06
3	13/05/95	504.01	251.00	4.06	255.06
4	20/05/95	253.01	253.01	2.05	255.06
	T O T A L		1,000.00	20.24	1,020.24

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 20/05/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

PAGINA.
FECHA.- 24/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N' SOLICITUD : 95/00014

LINEA DE CREDITO : PRUEBA1
TASA DE INTERES : .114 DIARIO

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1,000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1,000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	01/05/95	1,000.00	247.03	7.98	255.01
2	08/05/95	752.97	249.00	6.01	255.01
3	15/05/95	503.97	250.99	4.02	255.01
4	22/05/95	252.98	252.98	2.03	255.01
	T O T A L		1,000.00	20.04	1,020.04

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 22/05/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

OCOPA 21-

PAGINA.
FECHA.- 21/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N' SOLICITUD : 01/00095

LINEA DE CREDITO : MODELO
TASA DE INTERES : 37.810 ANUAL

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	28/04/95	1,000.00	247.26	7.35	254.61
2	05/05/95	752.74	249.08	5.53	254.61
3	12/05/95	503.66	250.91	3.70	254.61
4	19/05/95	252.75	252.75	1.86	254.61
	T O T A L		1,000.00	18.44	1,018.44

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 19/05/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

FECHA.- 22/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N° SOLICITUD : 02/00095

LINEA DE CREDITO : PRUEBA1
TASA DE INTERES : 45.755 ANUAL /364 = Tdi

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	29/04/95	1,000.00	121.16	8.90	130.06
2	06/05/95	878.84	122.24	7.82	130.06
3	13/05/95	756.60	123.33	6.73	130.06
4	20/05/95	633.27	124.43	5.63	130.06
5	27/05/95	508.84	125.53	4.53	130.06
6	03/06/95	383.31	126.65	3.41	130.06
7	10/06/95	256.66	127.78	2.28	130.06
8	17/06/95	128.88	128.88	1.18	130.06
	T O T A L		1,000.00	40.48	1,040.48

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 17/06/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

CAJA RURAL AHORRO Y CREDITO CRUZ DE CHALPON
AV BALTA 265 CHICLAYO TEL. 225711

PAGINA.
FECHA.- 22/04/95

PROYECTO DE LIQUIDACION DE SOLICITUD

RUBRO I.- DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRE : FULANO DE TAL
DOMICILIO : XXXX
DOCUMENTO IDENTIDAD : LE 14444444

NUMERO CUENTA : 001111
TELEFONO : 232222

RUBRO II.- DATOS GENERALES DEL PRESTAMO

CLASE DE PRESTAMO : PERSONAL
MONTO DE PRESTAMO : S/.
N' SOLICITUD : 03/00095

LINEA DE CREDITO : PRUEBA2
TASA DE INTERES : 3.890 MENSUAL

RUBRO IV.- LIQUIDACION

IMPORTE DEL PRESTAMO	S/.	1.000.00
DESCUENTOS		
TOTAL DESCUENTOS	S/.	
NETO A DESEMBOLSAR	S/.	1.000.00

RUBRO VIII.- PLAN DE REEMBOLSOS MONEDA NACIONAL

No. CUOTA	FECHA PAGO	SALDO CAPITAL	AMORTIZACION CAPITAL	AMORTIZACION INTERES	TOTAL
1	29/04/95	1.000.00	95.98	9.08	105.06
2	06/05/95	904.02	96.85	8.21	105.06
3	13/05/95	807.17	97.73	7.33	105.06
4	20/05/95	709.44	98.62	6.44	105.06
5	27/05/95	610.82	99.52	5.54	105.06
6	03/06/95	511.30	100.42	4.64	105.06
7	10/06/95	410.88	101.33	3.73	105.06
8	17/06/95	309.55	102.25	2.81	105.06
9	24/06/95	207.30	103.18	1.88	105.06
10	01/07/95	104.12	104.12	.94	105.06
	T O T A L		1.000.00	50.60	1.050.60

VENCIMIENTO DEL PRESTAMO : 1/07/95

LA PRESENTE LIQUIDACION FORMA PARTE DEL CONTRATO DE PRESTAMO QUE SE ANEXA A CONTINUACION
LA PUNTUALIDAD EN SUS PAGOS ES SU MEJOR TARJETA DE CREDITO

Anexo VI
Indice de Un Manual de Procedimientos Crediticios

I. Política Global
   A. Servicio al Cliente/Agilidad/Conveniencia
   B. Viabilidad
   C. Disciplina
   D. Largo Plazo
   E. Estructura Legal
   F. Análisis = Historia Crediticia

II. Operaciones
   A. Flujo
      1. Contacto Inicial (Reuniones)
      2. Verificación de Datos
      3. Mantenimiento de la Carpeta
      4. Autorizaciones para Aprobar Créditos
      5. Desembolsos
      6. Monitoreo de las Políticas
   B. Documentos Utilizados
      1. Información del Cliente
      2. Contratos Legales
      3. Solicitud de Crédito
      4. Plan de Pagos
      5. Informe de la Morosidad
   C. Monitoreo de la Cartera
      1. Ingreso de Datos
      2. Seguridad de la Información
      3. Reportes (Historia Crediticia)
   D. Morosidad
      1. Procedimientos
      2. Política de Reservas contra Malas Deudas
      3. Seguimiento por parte del Directorio
      4. "Write-Offs"

Caja Rural de Ahorros y Credito Cruz de Chalpón

New Savings Account Training Program

This training program is to be given by a saving manager or person who is very knowledgeable in the subject of the savings accounts (Trainer). The program should be given to all staff who are customer contact personnel. The program can be broken into as many sessions as necessary to cover the personnel eligible for the program or their schedule permits them to attend. The program covers not only new accounts, but existing accounts operations. It is important to be sure that all personnel eligible attend. A person may attend twice so as to reinforce their knowledge of the subject.

The program should be broken into four sections: 1). Review of Information within the market place (Chiclayo and other cities); 2). Opening the account; 3). Customer service, processing, and closing transactions; 4). Practice operations on the account and role playing.

The trainer should assemble as much data concerning the market place as possible. This necessitates visits to the financial institutions within the area, collecting as much data as possible (handouts, note and document conversations with bank personnel and information from other financial institutions that may compete for funds with Caja Rural). Review and compare Caja Rural's minimums, interest rates, and all aspects of the ease of operations as compared to the competition. The trainer should also cover the benefits and features of our account.

The second section of the program should discuss the opening of the account. The savings counselor may have to qualify the customer first, to test if the account will be of benefit to the customer. After qualifying the customer, for minimum balance and identification, the trainer should explain and demonstrate how to complete the necessary forms to open the account. The trainer should review information forms, signature cards, and computer set-up sheets. This area of training may be done with completed sample forms for the purpose of demonstration for the program participants. The importance of cross-selling other services to the customer, while they are opening an account, can not be stressed enough. The trainer should discuss the benefit of moving funds from other institutions to use Caja Rural's services, ease of transactions, and lack of lines.

The third section targets the processing of transactions once the accounts are opened. The trainer should review how to complete the deposit ticket, withdrawal tickets, discuss information on account statements, and payment of interest on the accounts and the computer. Operational security should be reviewed with the participants at this time. Computer holds (operational and supervisory) should be discussed at this time.

The fourth section is a period of time devoted to practicing opening the accounts, completeing deposits transactions, completing withdrawal transaction, and completing closing transaction. It may be possible to program the computer to process "dummy" transactions to get a real demonstration of how the transactions are processed on the computer. Training programs have been made available to companies for this purpose.

Included in the fourth section is "role-playing". Role-playing is a good way to get a "hands on feel" of the account being discussed. There should be at least one role playing demonstration per account or training session. The more this training tool is used, the more comfortable the staff will become. Select two employees who are attending the program and assign each a role to play; one, a savings counselor, the other, the customer. Go through an actual opening of the account and other operations. There may not be enough time to complete all operations on the account. If that is true, the session should be broken into several sections, or play the role-play from beginning, account opening, to end, account closing.

It may be necessary to develop follow-up sessions for the savings account training. A training session should be developed for each product. It is very important to spend the time and have complete ease with the knowledge and operation of the account. The session will build confidence within the savings staff. These skills can easily be demonstrated to the customers. Customers will also have confidence in the staff, that they are serving them in a very professional manner.

Positive aids for program:

- Visual aids, advertising material from the Caja Rural and competitors.
- Prepared forms for opening accounts, depositing, withdrawing, and closing accounts.
- Be sure that the procedures of the operation of the accounts being used in training are current. If there are changes in process, the persons attending should be made aware to the forthcoming changes and possible effects on the customers.
- The benefit/feature plays an important role in training, and eventually, with the customer, as the savings counselors show why its important to use the account.

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Our Competitior's Passbook Savings Accounts

	Minimum Deposit	Interest Rate (Annual)	Special Features
Banco Wiese	S/.200 $ 100	10.80% 4.25%	*
Banco de Credito	S/.400 $ 200	12.00% 4.56%	
Banco Continental	S/.100 $ 100	10,80% 4.50%	
Banco de Lima	S/.200 $ 200	21.60% 4.70%	
Interbanc	S/.200 $ 200	11.40% 4.75%	
Regional de Norte	S/.100 $ 100	20.98% 8.00%	
Banco Mercantil	S/.300 $ 150	13.20% 5.50%	
Banco Latino	S/.100 $ 100	12.50% 5.00%	
Caja Municipal	S/.100 $ 100	18.00% 7.20%	
CAJA RURAL	S/.100 $ 50	14.20% 5.00%	*

* A monthly statment may be given to the customer upon request.

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Passbook Savings Account Training Program

Benefits	Features
Money Working For You	High Interest Rate Savings
Convenience	Located near Financial District
Simple	Passbook Issued
More Convenience	No Lines
Saving More Money	Monthly Compounding
Simple	Friendly, Fast Service
Safety	Insurance of Accounts
Your Money Helps Community	Loans for Community

3

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Training Problem

Read the customer situations below and answer the questions about the situation.

Case #1

Mr. and Mrs. Jones are customers. The have come in today to ask about increasing their balance in their account past which has a balance of $2,000. It appears that their keep an average balance of at least $1,500. Another bank has written them a letter asking for their business.

1). Analyzing the balances, state why the Jones should increase their balance, at least to $4,000.

_____

_____

_____

2). In the Jones' case , it might be beneficial to put some of the money into a certificate of account? Please tell why?

_____

_____

_____

Convincing Mr. and Mrs. Jones to move all of their money to Caja Rural would be great. What point can you make that might convince them to do this?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Caja Rural
Training Cases

Case #2

John Smith is a young professional who has just completed his formal education at the university. Since he has been in school until recently, his savings account has a rather low average balance at each month end - usually less than $100, which mean you are constantly asking him to close his account. He could seriously consider an order to pay account with a savings account in addition.

1). He tells you that he needs advice on how to set up his financial affairs. Please help Mr. Smith set up his accounts. He have $1,000.

2). Should Mr. Smith consider certificates of deposit? Why or why not?

Caja Rural de Ahorro y Credito Cruz de Chalpón

Training Exercises

Role Playing

Role playing is unusually done with two persons; one taking the role of the Caja Rural savings counselor and one or two the role of the customer. Any different fact pattern can be established to playing important training concept. The should be a serious attempt to play the roles straight, but there will be a tendency to be embarrassed when one play the roles. This will pass quickly and the exercise should be of value to others who watch the role play. Observers should take notes to be discussed when the role play is done. The role play should last between five and ten minutes. The is no set limit to the time and should run to the length that the questions and situtations are completed. Below are two fact situations which may be helpful in setting up a role play.

Mrs. Trace:

You are around 50 years of age and are a widow. Because you lack a spouse to help guide you in financial matters, you are very careful about how you handle you money. When you have a question, you generally come to your financial institution for advice.

Today, you are speaking with Susan Donovan, a savings counselor. Your concern today is about opening a new savings account. You have read and talked with several people concerning various passbook savings accounts and certificates of deposit.

You have a savings account with a balance around $5,000 that you never touch for any reason. Also, you have some Certificates of Deposit which add up to around $5,000, all together. You have not been happy with the service in the bank where you have your checking account. You begin by saying, "Susan, I am interested is the services at Caja Rural. What services and accounts are you offering."

Notes Taking Section: _____

Susan Jones:

You have talked with Mrs. Trace before about investing in certificates of deposit and feel you have her confidence.

Using your selling aids with the various accounts offered by the Caja Rural, what would be the best alternatives for Mrs. Trace.

REMEMBER:

Review interest rates in marketplace from rate analysis sheet.

Review order to pay account, it may be an application for this account in Mrs. Traces financial affairs.

Be sure to explain all options to Mrs. Trace, savings accounts, order to pay, and certificates of account.,

Are there other services or accounts which Mrs. Trace might be interested in at this time.

Discuss all possible situations with Mrs. Trace. She may be helpful to you in explaining her financial situation to you.

Note Taking Section:

CAJA RURAL
DE AHORRO Y CREDITO
"CRUZ DE CHALPON"

Oficina Principal:
Av. Balta 265
Telf. 22-5702 - Fax 24-4883
CHICLAYO

ACDI PERU

BANK	PASSBOOK	MIN. AMOU. TO OPEN	INTEREST RATE	C.T.S. INT. RATE	PLAZO A 90 DIAS	PLAZO A 180 DIAS	+ DE 180 DIAS	CREDIT CARD	BANK STATEMENT	AUTOMATIC CASHIER	UTILITIES PAYMENT	COMMENTS
BANCO DE CREDITO	Magnetic band(new ones) Carton (old ones)	S/. 400.00 $ 200.00	S/... 1% m. $.... 0.36% M.	S/. 18.77% An. $.. 6.50% An.	$12.65% An.	$ 12.42 An		VISA	NO	CREDIMAS	Water, phone, taxes.	For *depositos a Plazo, to get the higher interest of 6.25% and 6.50 the average balance in bank should be $ 1,000.00
BANCO WIESE	Carton	S/. 200.00 $ 100.00	S/...0.9% M. $....4.25% An.	S/.23.872% An. $7.75% An.	S/.12.68% An. $ 7.25% An.	$ 7.75% An.	$ 8.00% An.		NO	WIESECASH	Water, electricity, phone, taxes.	Always charges $1.00 for Account maintenance.
BANCO CONTINENTAL	Carton	S/. 100.00 $ 100.00	S/...0.9% M. $....4.5% An.	S/... 1.80% M. $... 9.00% An.	S/. 1.00% M $ 7.50% An			CONTICARD CONTICASH	NO	Cajero CHOLO	Electricity, phone, taxes.	
BANCO DE LIMA	Carton	S/. 200.00 $ 200.00	S/...1.6% M. $....4.7% An.	S/...1.10% M. $..8.00% An.	S/. 1.00% M. $ 4.75% An.	S/. 1.05% M. $ 6.00% An.		VISA	NO	UNICARD	Water, phone taxes.	Charges Account maintenance
INTERBANC	Tarjeta Electrón Carton	S/ 200.00 $ 200.00	S/...0.95% M. $....4.75% An.	S/.. 1.45% M. $.. 8.00% An.	S/. 1.00% M. $ 6.00% An.			VISA	NO	INTERFIP	Electricity, water, phone, taxes.	
REGIONAL DEL NORTE	Carton	S/ 100.00 $ 100.00	S/...20.98% An. $....8.0% An.	S/.. 0.63.% M. $.... 1.56% M.				VISA	NO	UNICARD	Electricity, water, phone, taxes.	
BANCO MERCANTIL	Carton	S/ 300.00 $ 150.00	S/...1.1% M. $....5.5% An.	S/... 1 50% M. $....7.50% An.	$ 7.00% An.	$ 7.50% An.		VISA	NO		Electricity, water, taxes.	They do not charge Account maintenance.
CAJA MUNICIPAL	Carton	S/ 50.00 $ 50.00	S/...1.5% M. $....0.6% M.	S/.. 2.70% M. NO	S/. 1.80 M. $ 0.63 M.			NO	NO	NO	NO	They are going to receive utilities payments in June '95.
BANCO LATINO	Carton	S/ 100.00 $ 100.00	S/...12.50% An $....5.00% An.	S/..7.50% An.				LATINO	NO	LATINO	Water, phone, taxes.	They have a second agency near the main market.

THE VALUE OF 1/4% AND 1/2% TO YOUR CUSTOMERS

BASED ON ANNUAL YIELDS

UNLESS OTHERWISE SPECIFIED

ACCOUNT BALANCE	5%	5-1/4%	5-1/2%
$500	$25	$26.25	$27.50
$1,000	$50	$52.50	$55.00
$1,500	$75	$78.75	$82.50
$2,000	$100	$105.00	$110.00
$2,500	$125	$131.25	$137.50
$3,000	$150	$157.50	$165.00
$3,500	$175	$183.75	$192.50
$4,000	$225	$236.25	$247.50
$5,000	$250	$262.50	$275.00
$7,500	$375	$393.75	$412.50
$10,000	$500	$525.00	$550.00

EARNINGS V.S. SERVICE CHARGE

Minimum Balance	Average	Service Charge	Earnings	Net
$ 100	$ 250	$4	$ 1.18	-($ 2.82)
200	500	$4	2.35	-(1.65)
300	750	$4	3.53	-(.47)
400	1000	$4	4.70	.70
500	1250	$4	5.89	1.89
600	1500	$3	7.06	4.06
700	1750	$3	8.24	5.24
800	2000	$3	9.42	6.42
900	2250	$3	10.59	7.59
1000	2500	$3	11.77	8.77
1100	2750	$2	12.95	10.95
1200	3000	$2	14.13	12.13
1300	3250	$2	15.30	13.30
1400	3500	$2	16.48	14.48
1500	3750	$2	17.66	15.66
1600	4000	-0-	18.83	18.83

BEST AVAILABLE DOCUMENT