

Políticas y buenas prácticas de financiamiento para la pequeña empresa

>> Síntesis para
divulgación



INVESTIGADORES

Estudio realizado por SIC Desarrollo. El equipo estuvo integrado por los consultores Luis Echarte, Ricardo Bebczuk (coordinador), Francisco Barrera (Guatemala), Miguel Ringvald (Trinidad y Tobago), Teresa Barreto (Perú), Justo Estévez (Ecuador), Arturo Méndez (México) y Gabriel Schneider y Germán Prat (apoyo general).

EDICIÓN

La edición y síntesis del estudio para su publicación fue realizada por Diego Fonseca

EQUIPO DE SUPERVISIÓN

Fernando Campero, Sergio Navajas, Frank Nieder y Fermín Vivanco



Esta publicación pretende estimular la discusión en temas relacionados con la actividad del FOMIN para mejorar las prácticas que promuevan el crecimiento económico incluyente y la reducción de la pobreza a través de la promoción del sector privado en América Latina y el Caribe.

Las opiniones expresadas son de los autores y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando se atribuya a los autores y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, septiembre de 2009.

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación, favor dirigirse al:

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: mifcontact@iadb.org
Sitio de Internet: www.iadb.org/fomin

El trabajo de campo se realizó entre agosto y octubre de 2008. El documento final de la investigación fue presentado al FOMIN, parte del Grupo del BID, en junio de 2009. La edición del resumen ejecutivo se realizó entre agosto y septiembre de 2009.

ESTUDIO

Políticas y buenas prácticas de financiamiento para la pequeña empresa

SÍNTESIS PARA DIVULGACIÓN



Washington, DC - Septiembre, 2009





Índice

• Detalles técnicos	6
• Introducción	7
• El mercado de financiamiento de la pequeña empresa	8
• Aproximaciones a una definición común sobre la pequeña empresa	9
• Factores que determinan la participación de las instituciones financieras en el financiamiento de la pequeña empresa	11
• Políticas y buenas prácticas de financiamiento	17
• El caso ProCredit	18
• La incidencia de los factores externos en las buenas prácticas de financiamiento	19
• Conclusiones, recomendaciones y perspectivas	21



Detalles técnicos

El estudio encargado por el BID a SIC Desarrollo procuró caracterizar el funcionamiento del mercado de crédito para la pequeña empresa en cinco países de América Latina y el Caribe: Ecuador y Perú (América del Sur), Guatemala (Centroamérica), México (América del Norte) y Trinidad y Tobago (Caribe).

Entre agosto y diciembre de 2008, el equipo de investigación relevó información de 25 bancos y 13 intermediarios financieros diversos (uniones de crédito, cooperativas, empresas y sociedades financieras, cajas de ahorro y crédito). Veinte de esas instituciones financieras son *downscalers*; las restantes, *upscalers*. Para efectos del estudio, se consideran *downscalers* los bancos que incursionan en el financiamiento a la pequeña empresa a partir de la operatoria tradicional de la banca con grandes compañías. Se definen como *upscalers* a las instituciones microfinancieras que ampliaron su accionar al financiamiento de pequeñas empresas.

El estudio comprendió el relevamiento de las instituciones financieras y las políticas para pequeña empresa de cada país, y el análisis de esas políticas y buenas prácticas. El trabajo comprende 293 páginas e incluye conclusiones, recomendaciones y sugerencias para mejorar el acceso de las pequeñas empresas al financiamiento.

El presente resumen ejecutivo sintetiza las consideraciones comunes a todos los mercados evaluados en el estudio de campo. A efectos de facilitar su lectura, el texto conserva los criterios de organización utilizados por los investigadores. A nivel temático, se enfoca en el resultado y los análisis de la investigación para toda la región, no así en el monitoreo individual de países e intermediarios financieros.

Washington, DC
Septiembre, 2009

Introducción

A partir del análisis de un grupo de instituciones financieras de Norte, Centro y Sudamérica y el Caribe, el presente estudio pretende caracterizar el funcionamiento del mercado de crédito a la pequeña empresa en América Latina como un segmento distinto a la micro, mediana y gran empresa. Un aspecto relevante del estudio fue procurar determinar qué se entiende por pequeña empresa, dado que existe una “zona gris” respecto de su definición, tanto a nivel de autoridades nacionales como de intermediarios financieros.

HALLAZGOS INICIALES

Un hallazgo inicial de la investigación es que la pequeña empresa representa un tipo de cliente diferente al resto de los segmentos empresariales. Otro descubrimiento es que la incursión de una entidad financiera en el sector no necesariamente implica desarrollar e introducir nuevos productos sino contar con una metodología específica para esa tipología de cliente. Un tercer elemento es que el marco regulatorio y legal, si bien dista de ser ideal, no representa un obstáculo significativo para ingresar al mercado o expandir operaciones crediticias.

Instituciones financieras como los bancos Pichincha y ProCredit (**ver Capacitación continua, una clave**), en Ecuador, o Mibanco, en Perú, entre otros, han sabido internalizar con inteligencia las peculiaridades de la pequeña empresa en sus modelos de negocios. La estrategia de estas instituciones, que lograron altas tasas de rentabilidad preservando bajos niveles de morosidad en su aproximación a la pequeña empresa, no es excluyente. Existen otras opciones de atención más limitadas pero también exitosas, fundadas en la colocación de productos puntuales —como, por ejemplo, el *leasing* o el *factoring*.

La pequeña empresa se muestra como un mercado atractivo con una demanda potencial de servicios importante y, en gran medida, insatisfecha. Esta situación ha incitado a los bancos que atendían al sector corporativo a interesarse en la pequeña empresa e impulsar procesos de *downscaling*, especialmente motivados por la posibilidad de ampliar la venta cruzada de productos. También las instituciones microfinancieras, o *upscalers*, han incursionado en este segmento procurando, entre otros objetivos, diversificar su riesgo y clientela.

Las prácticas de financiamiento a la pequeña

empresa exhiben una multiplicidad de casos y situaciones. De hecho, el estudio ha permitido determinar que no existe una receta única para proveer servicios al sector. Tampoco se ha demostrado la existencia de “mejores prácticas” reconocidas como tales en el financiamiento a la pequeña empresa.

No obstante, existen coincidencias en las estrategias empleadas por los intermediarios financieros más exitosos. Entre otras, se destacan:

- Las entidades financieras tienen una división organizacional interna especializada en atender a la pequeña empresa. También han descentralizado muchas operaciones y la decisión crediticia.
- Sus productos son simples, ágiles y adecuados a la demanda. Es más usual que coloquen paquetes de productos diversos antes que otros más puntuales, sintéticos y muy especializados.
- En materia de metodología crediticia, son más exitosos quienes aplican políticas activas de promoción y captación de clientes y las entidades financieras que solicitan una combinación de requisitos (de los llamados “blandos” y “duros”), por ejemplo.
- En el proceso de evaluación crediticia, los intermediarios financieros con mejores resultados en el sector tienden a recurrir a la consulta de registros de crédito como primer filtro de rechazo de solicitantes. También basan su análisis en un doble pilar: el análisis y juicio del personal especializado en el sector, y el relevamiento *in situ* de información.

En suma, el crédito a la pequeña empresa ha mostrado un alto dinamismo entre 2003 y 2008 y presenta excelentes perspectivas de crecimiento a mediano plazo, una vez superado el inestable contexto macroeconómico iniciado a fines de 2008. Los bancos que ya participan del sector, y otras instituciones financieras que planean hacerlo, observan condiciones favorables para una inserción exitosa, tanto para diversificar negocios y contener el riesgo global de su cartera como para obtener tasas de rentabilidad mejores que las observadas en otros segmentos de mercado. El desafío para ellas es realizar una gestión eficiente de la provisión de servicios, lo cual depende directamente de la asimilación que hagan de las mejores prácticas disponibles relevadas y analizadas sintéticamente en este estudio y resumen ejecutivo.



El mercado de financiamiento de la pequeña empresa

La necesidad de recursos de los pequeños empresarios no suele corresponderse con su capacidad para dar información fidedigna sobre flujos de caja actuales y proyectados a los intermediarios financieros que pueden proporcionarles esos préstamos.

El empresario suele demandar más crédito a medida que tiene más oportunidades de inversión y mejores son las condiciones de los préstamos. En sentido inverso, reducirá la exigencia de recursos a mayor capacidad de autofinanciamiento o riesgo de quiebra, y si se enfrenta a mayores de garantías y elevados costos de transacción y tasas de interés de parte de los bancos, o empeoran ciertas externalidades económicas y no económicas.

Los pequeños empresarios no necesariamente buscan cubrir la totalidad de sus necesidades de financiamiento con crédito. Según Enterprise Surveys¹, una encuesta global realizada por el Banco Mundial, entre

el 55% y 67% de las pequeñas empresas de todo el mundo autofinancian sus necesidades. Según ese estudio, en el mejor de los casos, el crédito bancario representa el 27% de las inversiones que realizan.

Los investigadores consideran que es altamente probable que numerosas empresas se autoexcluyan de pedir crédito anticipando que no cubrirán los requisitos de los bancos para otorgarlo. Para las pequeñas empresas que necesitan dinero, es posible que los trámites de crédito actúen como uno entre varios desincentivos para tomar financiamiento. De hecho, según el estudio del Banco Mundial, el 43% de las pequeñas empresas no solicita financiamiento por una diversidad de razones, incluidas la ausencia de buenos proyectos, el alto costo de cumplir con la documentación, la demanda de garantías o el riesgo de quiebra, entre otros.

(1) Las Enterprise Surveys para Argentina, Bolivia, Colombia, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay indican que el 37% de las pequeñas empresas solicitó un crédito a una entidad financiera en 2007. A nivel mundial, fue el 31% —frente a un 42% de las medianas y 46% de las grandes. Dicho estudio define como pequeña empresa a aquella unidad productiva con 1 a 19 empleados.



Aproximaciones a una definición común sobre la pequeña empresa

Si bien la segmentación entre micros, pequeñas, medianas y grandes empresas por el tamaño de los préstamos es usual entre los reguladores, no hay una definición uniforme de pequeña empresa en los países objeto del estudio ni en toda América Latina y el Caribe.

Las instituciones financieras consultadas aceptan el criterio basado en la capacidad de endeudamiento del cliente. No obstante, tienen dudas con la correspondencia tamaño de deuda / tamaño de la empresa, que no siempre es directa². En la práctica, entre ellas está más extendida la clasificación por ventas anuales, muchas veces combinada con datos de endeudamiento y número de empleados. Los autores del estudio se inclinan por el criterio de capacidad de endeudamiento.

El estudio encontró en los cinco países estudiados que, en términos generales, una pequeña empresa maneja préstamos de entre US\$ 5,000 (máximo para préstamos sin garantías) y US\$ 130,000, el techo para líneas que no requieren estados financieros auditados o certificados³. Siete de cada 10 de esas compañías son urbanas e informales y tienen de 10 a 50 empleados.

La investigación constató que la pequeña empresa constituye un nicho claramente diferenciado y es, a la vez, un grupo intermedio que comparte algunos atributos con las micros y otros con las medianas y grandes compañías. La nómina de similitudes y diferencias es extensa y se encuentra desarrollada en el siguiente cuadro (Cuadro 1).

(2) Las alternativas son diversas. Por ejemplo, hay empresas de mediano tamaño con baja deuda y empresas de pequeña dimensión con elevado pasivo tomado.

(3) El rango es comparable al utilizado por el FOMIN (US\$ 10,000 a US\$ 100,000).

Cuadro 1

Características distintivas de la pequeña empresa en relación con la micro, mediana y gran empresa

CARACTERÍSTICA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA Y GRANDE
Gestión comercial del emprendimiento	Rudimentaria	Semiprofesional	Profesional
Objetivo empresarial	Subsistencia	Ganancias y crecimiento del negocio	
Ubicación física de la empresa	Vivienda o emprendimiento ambulante	Vivienda familiar o planta independiente	Planta independiente
Vinculación financiera entre empresa y familia	Alta	Media	Media / baja
Perfil de empleo	Exclusivamente familiar	Propietario y personal con calificación media	Mayor delegación de la gerencia y alta calificación laboral
Formalidad, estados financieros e historia crediticia	Informales. Sin estados financieros. Sin historia crediticia	Bajo porcentaje de formalidad. Tiene contabilidad, pero no es auditada. Bajo porcentaje con historia crediticia	Formales. Estados financieros auditados. Historia crediticia
Capital	Sólo capital de trabajo (mercaderías e insumos básicos)	Capital de trabajo e inversiones en capital físico	Inversiones en capital físico (procesos de producción capital-intensivos)
Diversificación productiva y financiera	Baja		Mediana
Vinculación con clientes y proveedores	Adquiere insumos de intermediarios; vende al consumidor final	Adquiere insumos del proveedor directo; tiene a consumidores y empresas más grandes como clientes y proveedores	Adquiere insumos del proveedor directo; tiene a consumidores y empresas como clientes y proveedores
Ciclo de cobranza	Muy corto (ventas en efectivo)	Medio (ventas en efectivo y a plazo)	Mediano y largo (a plazo)
Ciclo de inversión	Muy corto (escasa inversión en activos fijos)	Medio (inversiones en activo fijo con maduración rápida)	Largo (fuertes inversiones en activos fijos con lenta maduración)
Vulnerabilidad al ciclo económico	Media (reducidos recursos propios para enfrentar caída; flexibilidad por bajos activos fijos)	Media / alta (reducidos recursos propios para enfrentar caída; inflexibilidad por activos fijos y especialización)	Media / alta (exposición a mercados)

Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.



Factores que determinan la participación de las instituciones financieras en el financiamiento de la pequeña empresa

Existen numerosos factores involucrados en la provisión de servicios financieros, desde aquellos que motivaron a las instituciones financieras a incursionar en el sector a los que representan limitantes u obstáculos para profundizar la atención.

El estudio identificó tres tipos de factores internos y externos a los bancos:

1. Factores que motivan la incursión de las instituciones financieras en el sector

- Los intermediarios financieros, tanto los *downscalers* como los *upscalers*⁴ se volcaron al sector, primero, para incrementar su rentabilidad en un contexto de alta

competencia por los mercados corporativos y de crédito personal. Ambos perciben a la pequeña empresa como un nicho dinámico y con una demanda insatisfecha de financiamiento, cuanto menos razonable (ver Cuadro 2).

- Los *downscalers* también pretenden mejorar la venta cruzada de productos (tarjetas de crédito, préstamos personales), mientras que los *upscalers* quieren diversificar el riesgo incorporando a sus carteras a un cliente con actividades más amplias que los microempresarios. Los *upscalers* también procuran mejorar su inserción en los territorios donde operan y cumplir sus objetivos sociales estratégicos (Gráfico 1).

Gráfico 1

Factores que motivaron la incursión de las entidades en el financiamiento de la pequeña empresa (%)

FACTORES	CONSOLIDADO	DOWNSCALERS	UPSCALERS
Aumento de la rentabilidad	86	90	92
Diversificación del riesgo	69	50	89
Posicionamiento como líder en el segmento PYME	53	50	56
Mejoramiento de la venta cruzada de productos	58	70	44
Mejoramiento de la inserción donde opera la entidad	68	50	89
Cumplimiento de los objetivos sociales estratégicos	66	50	85

Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.

(4) Se consideran *downscalers* los bancos que incursionan en el financiamiento a la pequeña empresa a partir de la operatoria tradicional de la banca con grandes compañías. Se definen como *upscalers* a las instituciones microfinancieras que ampliaron su accionar al financiamiento de pequeñas empresas.

Cuadro 2

Prácticas de financiamiento a la pequeña empresa por tipo de entidad (*downscaler* y *upscaler*)

Resumen general

PRÁCTICA DE FINANCIAMIENTO	ASPECTOS CONCORDANTES	ASPECTOS DIFERENCIALES	
		DOWNSCALER	UPSCALER
Factores de impulso y obstáculos en el financiamiento de la pequeña empresa			
Factores que motivan la incursión en el sector	Incrementar la rentabilidad atendiendo a un sector dinámico y en crecimiento	Mejorar la venta cruzada de productos	Diversificar el riesgo con un público nuevo que realiza actividades más diversas Mejorar la inserción geográfica y cumplir objetivos sociales estratégicos
Limitaciones y obstáculos para profundizar la atención	La inestabilidad económica (capacidad de adaptación menor que las microempresas y posibilidad de absorber los ciclos más reducida que las medianas empresas)	Altas tasas de informalidad	Escaso personal capacitado Altas tasas de informalidad (es menos importante que para los <i>downscaler</i>) Restricciones de costo y disponibilidad de fondeo
Estructura organizativa para la atención			
Estructura de atención a la pequeña empresa	No hay división especializada. Se atiende en conjunto con otro segmento colindante (micro o mediana empresa)	45% atiende vía gerencia PYME 15% vía por gerencia de negocios o comercial 10% vía por banca personal	61% atiende por una gerencia, jefatura o equipo de microfinanzas 17% vía gerencia o jefatura PYME 11% vía gerencia de negocios o comercial
Nivel de descentralización de decisiones	Más de la mitad descentraliza la decisión crediticia		En algunos casos, el reducido tamaño de la entidad no justifica descentralización
Diseño y gestión de productos			
Crédito	Todas ofrecen crédito tradicional a 12 meses promedio y con tasas del 15% a 40% anual El destino central del crédito es capital de trabajo 75% de las entidades ofrece crédito revolvente con plazos de pago ajustados al ciclo de cobranza de las empresas	Influencia de los productos tradicionales (como la línea de crédito) en la paleta de servicios Complementariedad con otras áreas del banco	Paleta influenciada por los productos para microempresarios, como crédito de oportunidad Menos complementariedad con otros productos Montos mínimos más bajos al diseñar productos
Otros productos y servicios	Muy baja penetración (13% de las entidades ofrece <i>factoring</i> y 18%, <i>leasing</i>)	Mayores oportunidades de complementación con otros productos más estructurados, como seguros. Productos pasivos, servicios de pago, etc.	Algunas entidades no ofrecen cuentas de cheques, sólo permitidas a organizaciones con licencia bancaria etc.
Metodología crediticia			
Promoción y captación de clientes	Activa. Análisis de bases de datos, referencias de clientes actuales, visitas a empresas	90% usa referencias de clientes 85% analiza bases de datos 60% visita empresas (poco acostumbrados al rol "vendedor")	83% usa referencias de clientes 78% analiza bases de datos 72% visita empresas (más acostumbrados al rol "vendedor")
Requisitos y criterios de elegibilidad	Antigüedad en el negocio de 1,5 años promedio (mínimo de 6 meses, máximo de 24) Exigencia de garantías reales	Formalidad (historia crediticia previa y estados financieros convencionales)	Piden historia crediticia pero no es un requisito determinante El agente completa la solicitud (no el cliente) Utilizan otros recursos ante la ausencia de estados financieros convencionales
Variables de análisis y evaluación de solicitudes	100% consulta los registros de crédito para un primer filtro 70% releva información <i>in situ</i> 50% usa <i>credit scoring</i> , aunque no es determinante en la evaluación	Se usa el relevamiento <i>in situ</i> para comprobar la información del cliente Los oficiales de crédito son menos usados que el <i>credit scoring</i>	El relevamiento <i>in situ</i> es intensivo e incluye recolección de información y elaboración de estados financieros <i>ad hoc</i> Contar con oficiales de crédito especializados es tan importante como el relevamiento

Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.



Factores clave en el financiamiento de la pequeña empresa

• **Oferta de financiamiento y tasa de interés.** El volumen del crédito y precio de la tasa de interés dependen, esencialmente, de factores como el riesgo de repago, la información disponible, el costo administrativo de intermediación (o sea, de reunir la información y monitorear al cliente hasta el vencimiento de su préstamo), el costo de recuperación del dinero, y el poder de mercado de los bancos.

• **La morosidad no ha sido un desincentivo.** En teoría, a mayor riesgo de morosidad y costo de intermediación, el incentivo de las instituciones financieras a prestar se reduce —al igual que el monto del crédito— a la par que aumentan las tasas de interés. Sin embargo, en los cinco países estudiados, la morosidad promedio del crédito para la pequeña empresa estuvo muy cercana a la media de la cartera general, por lo que no ha constituido un factor para desalentar a los bancos.

• **Disponibilidad de información del cliente.** Las condiciones para el cliente tampoco mejoran si provee escasa y mala información y si, por ausencia de competencia, el banco tiene suficiente poder de mercado como para fijar condiciones excesivas para prestar. De hecho, cuanto menor sea la competencia entre oferentes para fijar las condiciones de un préstamo, mayor será la tasa de interés.

• **El mercado impulsa la oferta.** En general, los intermediarios financieros bajo estudio no tenían a la pequeña empresa como objetivo comercial preponderante hasta 2005, cuando su interés aumentó por la saturación de la competencia en los mercados corporativo y de microcrédito, el repunte económico de la región y la elevada liquidez del sistema financiero. De todos modos, a pesar del mayor interés, el financiamiento al sector aun no ha alcanzado a tomar gran

dimensión. Para la segunda mitad de 2008, el crédito a las pequeñas empresas no superaba el 9,1% de la cartera total de las entidades financieras analizadas⁵.

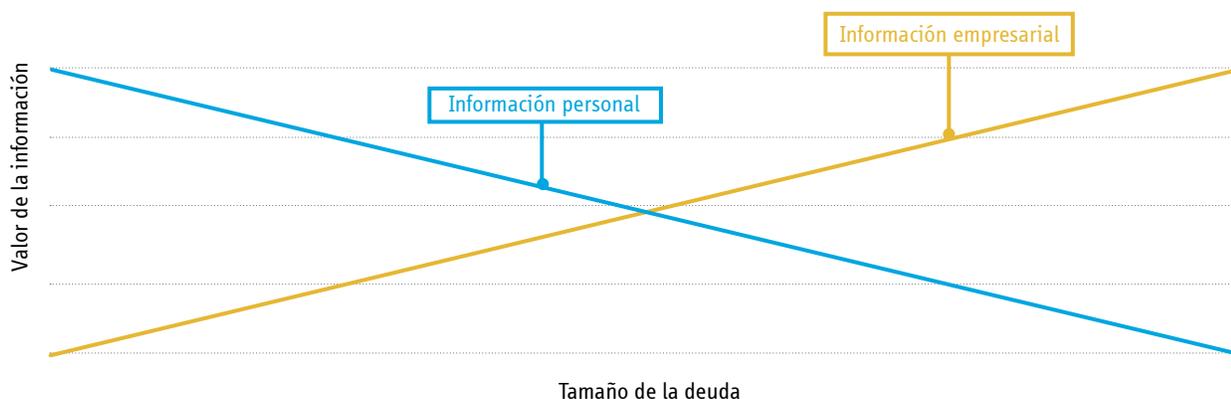
• **La informalidad es un problema.** En especial entre los *downscalers*, menos acostumbrados que las instituciones microfinancieras a tratar con clientes sin información financiera ni contabilidad auditada, la elevada informalidad de los empresarios ha sido un desincentivo para prestar. Esa ausencia de datos confiables no es, en cambio, un aspecto tan crítico para las instituciones *upscalers*, más acostumbradas a trabajar con clientes sin información dura.

• **La valoración subjetiva es importante.**

La industria microfinanciera no ha dejado de crecer en las últimas dos décadas y parte de su éxito reside en entender la dinámica de recolección de información. Para niveles bajos de deuda, como es el caso de los microcréditos, el principal elemento de juicio es la información personal (referencias en la comunidad, evaluación subjetiva del oficial de crédito, historia crediticia); la carencia de datos cuantitativos no es particularmente limitante para la política crediticia. A medida que aumenta el monto de la deuda, la información “dura” adquiere relevancia en la toma de decisiones de las instituciones financieras. (Ver Gráfico 5.)

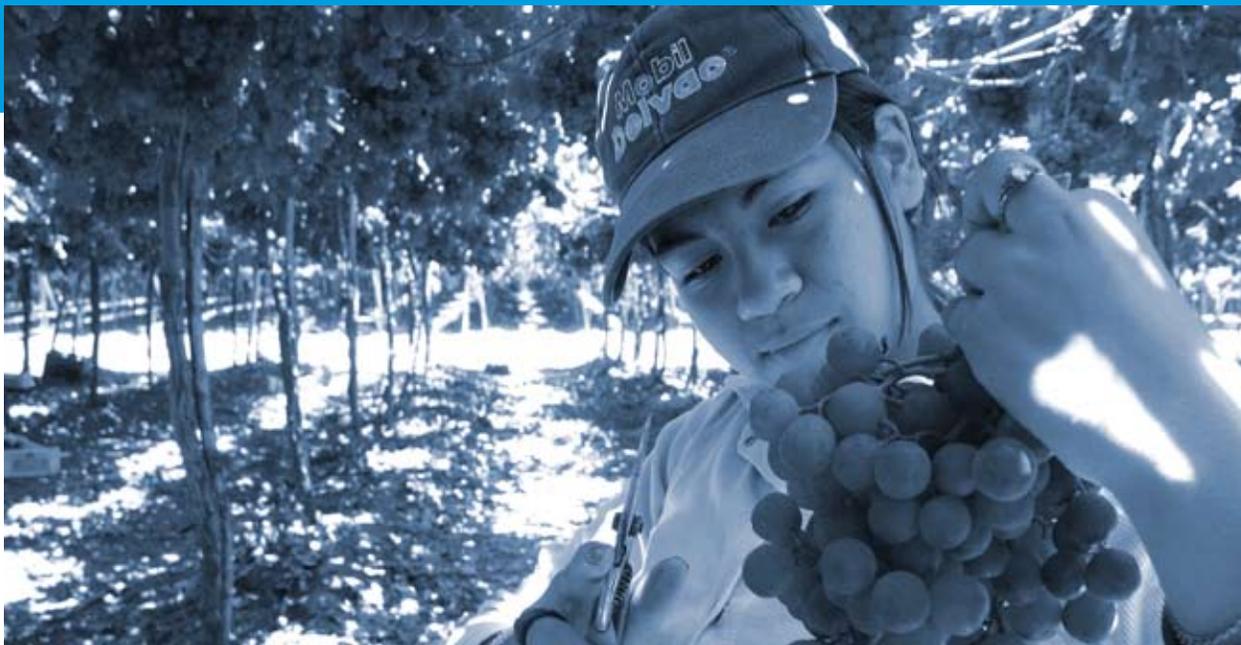
Gráfico 5

Valoración de la información por tamaño de la deuda



Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.

(5) Para 91 bancos de 45 países en desarrollo y desarrollados, el crédito a la pequeña empresa representa el 10,9% de la masa total de crédito, según el estudio “Bancarizando a las PYME alrededor del mundo: Determinantes, obstáculos, modelos de negocios y prácticas de financiamiento” (Beck T, A. Demirguc-Kunt y M. Martínez Peria, 2008), presentado en el X Foro Interamericano de la Microempresa, en Asunción (Paraguay).



Factores limitantes y obstáculos en el financiamiento de la pequeña empresa

De acuerdo con las entidades financieras consultadas, las dos limitaciones centrales para prestar son: 1) la inestabilidad macroeconómica de los mercados —una externalidad— y 2) la alta tasa de informalidad, un atributo generalizado de las pequeñas empresas de la región.

El estudio encontró también que los *downscalers*, menos acostumbrados que los *upscalers* a clientelas con ciclos de vida volátiles y comportamientos menos formales, son los más temerosos de la vulnerabilidad de la pequeña empresa.

• **Disponibilidad de información.** La disponibilidad de información de calidad sobre la empresa y sus flujos financieros, por lo tanto, es el factor más crítico para que la banca se acerque al cliente pequeño. Esto es así pues la decisión de dar crédito depende de comprobar, en primer lugar, la capacidad genuina de repago del cliente, basada en los flujos de caja esperados, y no en la capacidad de integrar garantías⁶.

Si en un microcrédito el principal elemento de juicio es la información personal (referencias en

la comunidad, evaluación subjetiva del agente de crédito, historia crediticia), a mayor monto de deuda, la información cuantitativa adquiere relevancia en la toma de decisión.

• **Ausencia de modelo único de atención.**

La ausencia de un modelo único de atención al sector en parte se sustenta en la ausencia de suficiente información para diseñarlo. La entidad que logre construir ese modelo tiene una muy alta probabilidad de éxito aun en condiciones económicas poco benignas. Mientras, se trata de lograr la mejor información posible pues la ausencia de datos alimenta otro riesgo nada menor, como es la posibilidad de sobreestimar la demanda.

• **Costos administrativos.** Captar, seleccionar, monitorear y cobrar el préstamo de un pequeño empresario es un proceso intensivo en recursos humanos y demanda infraestructura en diferentes regiones o partes de una ciudad. Por lo tanto, es previsible que ese mayor costo administrativo de intermediación afecte el costo de la deuda y desincentive al cliente que desea dinero.

• **Competencia.** Una mayor competencia, más allá de la crema del mercado, la que concita aun el interés principal, debiera incidir

(6) Las instituciones financieras afirman que las garantías se reclaman para mejorar el incentivo del deudor a cumplir con sus compromisos.

en el desarrollo de oferta y demanda, menores tasas de interés, servicios y condiciones. Pero la competencia dentro del sector es baja. Los grandes intermediarios financieros no se han lanzado aún por ellos debido a que el segmento todavía tiene un costo de oportunidad mayor que otras opciones de negocios.

La clientela, además, es cada vez más compleja de satisfacer. Los pequeños empresarios se van sofisticando y teniendo más información sobre ventajas y desventajas de los productos y los intermediarios financieros, exigiendo más rapidez y calidad del proceso. También tienen menos fidelidad con una

institución determinada.

• **Escasez de recursos humanos calificados.**

Un problema adicional para la industria es la ausencia de personal calificado. Los *upscalers* sufren más los costos de esa falta y del financiamiento de su capacitación pues están sometidos a mayor rotación de personal debido a que todos compiten por unos pocos recursos formados en sus metodologías crediticias⁷.

• **Fondeo.** Según las instituciones financieras, ni el costo o disponibilidad de fondeo ni la falta de demanda de crédito o los costos de las centrales de riesgo son obstáculos para la atención de la pequeña empresa. (Ver Gráficos 2 y 3).

Gráfico 2

Factores que influyen sobre la oferta de crédito

FACTORES	EFFECTO SOBRE LA OFERTA DE CRÉDITO	EFFECTO SOBRE LA TASA DE INTERÉS
Morosidad esperada	-	+
Información sobre el deudor	+	-
Costo administrativo de intermediación	-	+
Costo de recupero de deudas impagas	-	+
Poder de mercado en el segmento	+/-	+

Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.

Gráfico 3

Factores limitadores y obstáculos para el financiamiento de la pequeña empresa (%)

FACTORES	CONSOLIDADO	DOWNSCALERS	UPSCALERS
Informalidad	72	90	50
Regulación financiera	18	20	16
Problemas legales de las garantías	29	35	23
Inestabilidad macroeconómica	84	95	73
Tope de tasas activas	16	5	27
Falta de demanda de crédito	2.5	5	0
Sistema de información interna	24	30	18
Calidad o costo de las centrales de riesgo	0	0	0
Capacitación de oficiales de crédito	39.5	30	49
Fondeo insuficiente	19	0	38

Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.

(7) La experiencia es propia de los operadores microfinancieros que se vuelcan a la pequeña empresa.



Políticas y buenas prácticas de financiamiento

El equipo de trabajo realizó una serie de hallazgos que pueden resultar útiles para mejorar la atención a la pequeña empresa,

especialmente en aquellos intermediarios financieros con mayor interés en el segmento. Ellos son:

BUENAS PRÁCTICAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Crear una gerencia especializada para la pequeña empresa.

- Tanto en el caso de las *downscalers* como de las *upscalers*, la mayoría de las entidades financieras atendía al sector a través de una división de pequeñas y medianas empresas, no exclusiva del sector.
- Descentralizar las decisiones para agilizar las operaciones.
- En total, 6 de cada 10 entidades financieras encuestadas han dado autonomía a agencias locales y regionales para prestar (con límites) a los clientes y hacer seguimiento y cobro de los créditos. De este modo, además de agilidad, adquieren un conocimiento más cercano de su público. De los cinco países analizados, México es el país con el mayor nivel de centralización.

Buenas prácticas de diseño y gestión de productos

- Simplicidad, agilidad y adecuación a la necesidad del cliente.
- Los intermediarios financieros dicen que la pequeña empresa no quiere sofisticación sino una oferta fácil de entender y aplicar. Los productos deben pensarse considerando que, en la práctica, el empresario busca primero capital de trabajo para cubrir el déficit de liquidez entre la venta y el cobro y, mucho después, financiamiento para comprar activos fijos.

BUENAS PRÁCTICAS EN METODOLOGÍA CREDITICIA

Promoción y mecanismo de captación de clientes

- Las instituciones financieras recurren a una batería de estrategias y recursos activos y personalizados más que confiar, pasivamente, en el arribo de solicitantes o en la efectividad de la publicidad tradicional.
- La fuerza de ventas detecta la instalación de nuevos negocios y visitan los existentes para identificar necesidades de financiamiento insatisfechas.
- Las bases de datos de consumidores de servicios financieros o comerciales son una fuente de información importante. También las referencias de clientes actuales.

REQUISITOS Y CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE DEUDORES

- Las *downscalers*, en una relación 80/20 con las *upscalers*, piden a sus clientes antigüedad en el negocio (de 6 hasta 24 meses), que tengan garantías reales (hipotecarias o prendarias) e historia crediticia previa.
- La antigüedad brinda alguna seguridad sobre la vigencia de la operación. Las garantías operan como incentivos al repago —o pueden ejecutarse en caso de incumplimiento. Las *downscalers* suelen solicitar también ser una empresa formal y proveer estados financieros, requisitos que no siempre pueden ser cubiertos.

- Es importante la simplificación progresiva de las solicitudes de crédito, algo en lo que convergen *downscalers* y *upscalers*. La agilidad en los trámites es fundamental para los empresarios.

MECANISMO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE SOLICITUDES

- La tecnología de evaluación de clientes debe combinar en distintos niveles las llamadas cuatro "tecnologías puras" —información "dura", garantías convencionales, garantías no convencionales (como *factoring*, contratos relacionados y *leasing*), e información "blanda", que incluye desde la observación *in situ* a las consideraciones subjetivas del agente de crédito.
- Los grandes bancos están aprendiendo de las microfinancieras a generar información dura a través de las reuniones del oficial de crédito con el cliente. Se espera, a futuro, la convergencia de métodos entre ambos grupos de operadores.
- Los operadores suelen recurrir a los registros de crédito como primer filtro de rechazo de solicitantes con antecedentes negativos.
- Las metodologías crediticias sistematizadas, con manuales, procedimientos y requisitos, facilitan el proceso de selección.
- El análisis y evaluación de las solicitudes suele basarse en dos pilares fundamentales: personal especializado en la metodología de la institución y en pequeña empresa, y el relevamiento *in situ* de la información. Este último proceso es más intensivo en recursos humanos y materiales, pero también más inmune al error de estimación basado en estados financieros y declaraciones tributarias no debidamente verificados.
- El *credit scoring* es útil como herramienta adicional (pero no fundamental) para la decisión.

Para mayor información, incluidos aspectos diferenciales de las buenas prácticas entre *downscalers* y *upscalers*, consulte el Cuadro 2, en páginas precedentes.

El caso ProCredit

Capacitación continua, una clave

Uno de los bancos más exitosos en el financiamiento de la pequeña empresa, junto al peruano Mibanco y a su compatriota Banco Pichincha, es el ecuatoriano ProCredit. Originariamente orientado a la microempresa, Banco ProCredit comenzó a atender a los pequeños empresarios en 2002. Dos años después creó la Unidad PYME, una división con ejecutivos especializados en la atención del sector. La Unidad depende de la gerencia de crédito y es responsable de impulsar el desarrollo de la cartera de pequeña empresa.

ProCredit decidió incursionar en la pequeña empresa para cumplir sus objetivos sociales estratégicos y afianzar su liderazgo. El banco busca posicionarse mejor en sus áreas de influencia y, al mismo tiempo, ampliar la venta cruzada de productos.

Filial del *holding* con sede en Frankfurt, a diciem-

bre de 2008, ProCredit poseía el 21,22% de su cartera de créditos orientada a los pequeños empresarios. Si bien el Banco ofrece todos sus productos y servicios a la pequeña empresa, la mayoría de los clientes toma créditos tradicionales con garantías hipotecarias para financiar capital de trabajo. Se financian a 3 años promedio y a una tasa del 13,7%, muy inferior a la pagada por los microempresarios (28,9%).

El Banco administra el riesgo de financiar a la pequeña empresa atomizando la cartera o diversificando sectores de actividad y regiones. Un tercio de sus clientes pequeños provienen del comercio mayorista y un 37% del sector servicios. La mayoría de los clientes están en ciudades y en varias de las más importantes provincias de Ecuador, como Pichincha, Guayas y Tungurahua.

El Banco además tiene un bajo nivel de concentra-



La incidencia de los factores externos en las buenas prácticas de financiamiento

Además de las condiciones inherentes al sector, el estudio permitió detectar de qué manera los factores exógenos a la pequeña empresa afectan, positiva o negativamente, la expansión del crédito. Se pudieron establecer los siguientes factores:

1. El entorno regulatorio no es un obstáculo

La investigación halló que los requisitos documentarios exigidos por las autoridades regulatorias, en general, no actúan como freno a la expansión del crédito a la pequeña empresa. De hecho, para los intermediarios financieros

ción, pues nada más el 23% del portafolio total está distribuido en sus mil principales clientes. La morosidad, hacia 2008, estaba controlada en el orden del 2,22%.

La proactividad en la búsqueda de clientes es parte de la estrategia general. Los oficiales de crédito tramitan solicitudes y todo crédito de hasta US\$ 50.000 se aprueba en las agencias locales. El seguimiento y cobro de préstamos se efectúa tanto desde la casa matriz como desde las sucursales.

Los oficiales tienen en sus manos la decisión crediticia y para cualquier aprobación siguen un orden de prioridades. Primero analizan la voluntad de pago del cliente (incluidos sus antecedentes crediticios y financieros), luego su capacidad de gerenciamiento y vínculos económicos. La nómina sigue con una lectura del mercado y competencia, la capacidad de pago —basada en revisar sus estados financieros, in-

dicadores o flujos de caja, por ejemplo— y los riesgos de su negocio y sector. Finalmente, el oficial revisa el plan de inversión y las garantías aportadas.

Uno de los distintivos de ProCredit es el celo en la formación continua de sus ejecutivos. Los oficiales de crédito se inician como especialistas en microfinanzas antes de entrenarse para la pequeña empresa. Además, todos los oficiales y supervisores deben tomar cursos de actualización durante el año.

El Banco estima que el mercado de financiamiento de la pequeña empresa en Ecuador tiene un nivel medio de competencia. Pichincha, que tiene el 25% de sus créditos colocados en la pequeña empresa, está entre sus principales adversarios. La competencia se está volviendo más agresiva por la crema del sector, las pequeñas empresas más solventes, dueñas de buen historial de pago.

consultados, no existe una sensación de regulación excesiva o sobre-regulación en materia de requisitos de documentos. En la práctica, las instituciones financieras no relajarían sus requisitos de información en caso de ser liberadas de la supervisión estatal.

El estudio halló que Perú es el mercado con la regulación más acertada, pues considera a la pequeña empresa como un tipo específico de cliente para el que deben existir requisitos más simples que para préstamos a compañías medianas y grandes y más firmes que para una microempresa. A la flexibilidad de exigencia de pruebas verificables, se añade cierta libertad para que los operadores amplíen la oferta colocando fondos con prudencia.

2. La baja protección del acreedor no es limitante crítica para la expansión del crédito

Los derechos legales de los prestadores varían de país en país. En general, una disputa legal por un impago puede tomar de 2 a 3 años y asumir un costo del 30% del monto discutido. Sin embargo, los bancos no consideran esto un problema crítico. De hecho, los costos de los impagos se descuentan anticipadamente ampliando las garantías. Los deudores, en general, son cada vez mejor elegidos (por eso la mora también es baja) y, en general, la dificultad del impago es un problema de todo tipo de crédito y no una discriminación particular contra el financiamiento a la pequeña empresa.

3. La asistencia estatal es un paliativo muy parcial para las deficiencias del mercado

Numerosas instancias gubernamentales, no siempre de forma directa o exclusiva, están vinculadas a la problemática de la pequeña empresa. Sin embargo, la asistencia financiera de los estados, con excepción de Trinidad y Tobago, es casi imperceptible, ineficiente e insuficiente para

subsancar los problemas del mercado privado. En parte, esto atribuible a la escasez de recursos, falta de información y transparencia de los programas. La asistencia estatal no respeta las reglas básicas de análisis periódico de costos y beneficios sociales derivados de los programas vigentes. Tampoco el fondeo de segundo piso, relativamente abundante, implica una eficiente atención de las necesidades empresariales.

4. Los registros de crédito son muy aceptados, pero necesitan más penetración

Los registros de crédito han adquirido una influencia determinante en las decisiones de préstamo de los bancos. En la mayoría de los países hay un reducido número de burós privados con elevada participación en el mercado, largamente preferidos por los intermediarios financieros frente a los registros públicos⁸. Los burós privados procesan información más rápida y registran datos de fuentes más amplias que el sector financiero formal, incluyendo tiendas o proveedores de servicios públicos. Una dificultad vigente de los burós es que, generalmente, no tienen suficiente penetración en el segmento de los micro y pequeños empresarios. Ampliar esa irregular penetración⁹ precisa de una mayor formalización de los pequeños empresarios y es posible que exija el apoyo temporal a través de subsidios.

5. La demanda por capacitación y desarrollo de metodologías es significativa

Los bancos utilizan sus propios recursos para financiar consultorías tradicionales, como el desarrollo de metodología crediticia, estudios de mercado o creación de productos. Los servicios más innovadores suelen incluir algún aporte de una institución cooperante, como la CII del BID, el FOMIN, y la IFC del Banco Mundial, entre otros¹⁰.

A pesar del difundido uso de políticas de

(8) Sobre una escala de 0 a 6, el trabajo *Doing Business* del Banco Mundial otorga la máxima calificación a México y Perú, 5 a Ecuador y Guatemala y 4 a Trinidad y Tobago.

(9) Según estimaciones de la OCDE, cubren al 19,7% de la población adulta de Guatemala y al 70,8% de la mexicana, un 33,2% en Perú, 37,6% en Trinidad y Tobago y 46,8% en Ecuador. (El promedio es del 58,4%).

(10) El 36% de los bancos analizados (14 sobre 38) posee algún apoyo vigente y en ejecución de la cooperación internacional para dar servicios financieros a la pequeña empresa. Sólo el 15% de las instituciones manifiesta no precisar asistencia técnica.

formación continua, casi la mitad de los intermediarios financieros demanda más capacitación. La formación de oficiales y asesores de crédito en técnicas y metodologías específicas para la pequeña empresa están en primera línea. También son requeridas formación para venta, atención al cliente y promoción.

La adecuación y mejora de *software* y sistemas de información es una demanda explícita de los *downscalers*, al igual que el desarrollo de nuevos productos específicos para el sector, como *leasing*, *factoring* e instrumentos pasivos. Las *upscalers* requieren plataformas para banca en internet y móvil e implementar instrumentos nuevos, como el *credit scoring* y la venta cruzada.

Conclusiones, recomendaciones y perspectivas

El estudio de campo realizado en cinco países y con 38 intermediarios financieros permitió elaborar una serie de conclusiones para delinear las perspectivas del financiamiento al sector. Igualmente, la investigación facilitó la elaboración de una serie de recomendaciones basadas en buenas prácticas de las entidades más exitosas.

A continuación, el detalle:

1. Perspectivas generales del mercado de crédito a la pequeña empresa

Con base en estimaciones numéricas, el estudio concluye que existen amplias posibilidades de expansión del crédito para la pequeña empresa (Ver Gráfico 4)¹¹. El logro de ese potencial estará condicionado por la situación macroeconómica, las políticas públicas que eleven el nivel de formalidad de las empresas y la calidad de la información disponible. También es importante que el sector mantenga el atractivo para la banca frente a otras opciones.

Gráfico 4

Uso del crédito en países relevados. Datos estimados a 2008

VARIABLES ESTIMADAS	ECUADOR	GUATEMALA	MÉXICO	PERÚ
Crédito actual estimado a la PE (US\$ millones)	600	400	2,200	1,200
Estimado del crédito PE sobre crédito total	8	4%	2%	4%
Deuda sobre activos estimada de las PE (%)	9	5%	6%	11%
% de PE con crédito	47	34%	22%	69%
Tamaño promedio del crédito PE (US\$)	24,000	24,000	38,000	26,000

Fuente: Elaboración de SIC Desarrollo.

2. Entorno institucional, programas de fomento y servicios relacionados con el financiamiento a la pequeña empresa

• Cómo construir una mejor regulación.

Según las entidades financieras, la regulación y el marco legal no son obstáculos insalvables para financiar a la pequeña empresa ni es causa primordial del modesto tamaño del mercado.

- La regulación sobre el crédito para la pequeña empresa debe hallar un equilibrio entre la contención del riesgo bancario y la promoción del acceso al crédito. El equilibrio se dirime entre imponer reglas severas para que las instituciones exijan documentación mínima antes de dar un crédito y la necesidad de expandir el financiamiento en un sector de elevada informalidad.

- La regulación puede relajarse si las instituciones hacen due diligence con visitas personales en

(11) Una mayor riqueza de información oficial y privada sobre el sector facilitaría generar proyecciones aun más precisas.

las que recojan buena información y confeccionen estados financieros contables ad hoc. Por otro lado, puede apostarse a una regulación basada en riesgo puesto que el sector representa una pequeña proporción de la masa de crédito total y problemas en él no tendrían elevado impacto sistémico. No parece necesario fijar criterios regulatorios exigentes para el sector.

- **Información sobre el sector.** Los institutos de estadística, coordinados con el regulador financiero y otros organismos públicos y privados, deberían organizar y publicar una base de datos sobre el sector de la pequeña empresa. Esos datos mejorarían la disponibilidad de información para la toma de decisiones de crédito y facilitarían el diseño de iniciativas estatales y privadas de asistencia al sector.

- Los Estados deben realizar una evaluación anual para detectar y superar deficiencias en los registros de crédito. Adicionalmente, una mejor formación económico-financiera de jueces y procesos más expeditivos para la ejecución de garantías contribuiría a reducir las tasas de interés y la demanda de los colaterales utilizados por los intermediarios financieros para protegerse del riesgo.

- **Transparencia en el Estado.** La banca de desarrollo de primer y segundo piso y los organismos estatales de asistencia deben mejorar su eficiencia y transparencia. La formación financiera al pequeño empresario es crítica: el Estado debe enseñar claramente que los créditos se pagan y no son subsidios encubiertos que apañan la morosidad. En alianza con la cooperación internacional, es prioritario dar capacitación continua a empresarios y facilitar las condiciones de acceso de los bancos interesados al sector. En materia de transparencia, es ineludible disponer de información pública, histórica, personal y corporativa, de beneficiarios actuales y potenciales.

3. Consideraciones generales del financiamiento a la pequeña empresa

- **El sector.** La pequeña empresa es un segmento crediticio bien delimitado, con características propias que lo distinguen de la micro y la mediana empresas. Existen buenas oportuni-

des de negocios en el sector. La penetración del crédito a la pequeña empresa es muy baja y la demanda insatisfecha es significativa.

- **Riesgos.** Hay tres riesgos latentes en la atención a la pequeña empresa: la inestabilidad macroeconómica, la sobreestimación de la demanda y la ausencia de un modelo único de negocios para atender al sector.

- **La falta de información** —producto de la elevada informalización y ausencia de sistemas contables internos ordenados en las pequeñas empresas— seguirá restringiendo el crédito al sector, tanto en volumen como en materia de condiciones. En ese escenario, se mantendrían las altas tasas de interés, los préstamos a plazos cortos y la exigencia de garantías reales.

- **Modelos de atención.** Dos modelos de atención son predominantes: los *downscalers* y los *upscalers*. Los primeros emplean tecnologías muy intensivas en información “dura” y métodos estadísticos como el *credit scoring* para estimar la probabilidad de repago. Los segundos privilegian el análisis personalizado del cliente y su entorno de relaciones.

- **El estudio considera que,** por su tipología, el pequeño empresario parece un cliente más compatible con el modelo de los *upscalers*. Especialmente en escenarios recesivos, este modelo permitiría establecer con mayor grado de confianza la capacidad y voluntad de pago de clientes mayoritariamente incapaces de generar información financiera y contable precisa y fidedigna.

4. Estructura organizacional

- **Especialización y descentralización.** Los bancos debieran establecer una gerencia especializada en pequeña empresa y descentralizar la operación en la medida de lo posible. Además, es imprescindible contar con oficiales de crédito especializados en el sector.

5. Diseño y gestión de productos

- **Simpleza, agilidad y ajustados a demanda.** Los productos y servicios ofrecidos debieran ser

simples, ágiles y adecuados a las necesidades específicas del negocio. La oferta debería concentrarse en productos simples y fáciles de identificar para el usuario.

- **Las pequeñas empresas** hallan beneficioso que las líneas de crédito se ajusten a sus ciclos de ventas. A diferencia de créditos a plazos inamovibles (6, 12 o 18 meses, por ejemplo), son mejores aquellos cuyos vencimientos coinciden con los meses de mayores ingresos. El crédito para capital de trabajo es el más demandado por los pequeños empresarios y debe ser tenido en cuenta en cualquier estrategia de posicionamiento para financiar al sector. Los créditos revolventes también son muy populares.

- **Otros productos.** Los bancos debieran disponer de un menú más amplio de opciones como crédito para aprovechar oportunidades puntuales de negocios a muy corto plazo, operaciones de *leasing* y *factoring*, entre otras.

- **Medios de pago.** Se deben facilitar medios de pago electrónicos al cliente (como banca por internet y móvil) para administrar sus flujos de caja y transacciones cotidianas.

- **Fidelización.** Se debe promover, incluso como política general de la entidad financiera, la fidelización del cliente. La fidelización favorece la venta cruzada de productos activos y pasivos y toda relación duradera permite mejorar la evaluación de la capacidad y voluntad de pago de los clientes. La información otorga ventajas comparativas. El estudio considera que hay tiempo para aplicar la estrategia pues, aunque la competencia ha quebrado la fidelidad de los clientes, el pequeño empresario todavía trabaja simultáneamente con varios intermediarios financieros.

6. Metodología crediticia

- **Desarrollos propios.** Es necesario poseer una metodología crediticia y una tecnología de evaluación de deudores que sean propias, bien desarrolladas y afianzadas. Los intermediarios financieros deben procurar construir bases de datos internas sobre sus clientes.

- **Evaluación *in situ*, primordial.** La evaluación de los deudores debe basarse, primordialmente, en el relevamiento *in situ*.

- **Credit scoring como respaldo.** El *credit scoring* debe usarse como primer filtro de rechazo de solicitudes pero no debe ser una herramienta fundamental de decisión. La herramienta sistematiza, abarata y agiliza la concesión de créditos pero tiene diversos aspectos negativos: a) las pequeñas empresas no tienen información fidedigna para generar un *scoring* creíble; b) la herramienta no puede juzgar la voluntad de pago de un deudor; c) requiere de una escala mínima de operaciones para ser rentable y una gran base de datos históricos, económicos, financieros y sectoriales; d) puede alentar la sobrevaluación de los datos estadísticos en desmedro del conocimiento personalizado y más cercano del cliente; y e) pierde capacidad predictiva en escenarios de inestabilidad macroeconómica.

- **Garantías como incentivo.** Las garantías reales debe usarse como mecanismo para incentivar el repago, antes que como sustituto para la falta de información.

7. Tecnología de evaluación de deudores

- **Combinar tecnologías.** La tecnología de evaluación de deudores debiera combinar diferentes aspectos de las cuatro tecnologías “puras”: información “dura”, exigencia de garantías convencionales y no convencionales, e información “blanda”.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/fomin