



GUÍA IPC DE **FINANCIAMIENTO** A LA PEQUEÑA EMPRESA



CONTENIDO

▲ INTRODUCCIÓN

Página **03**

▲ FASE I: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN

Página **07**

▲ FASE II: LA FASE PILOTO

Página **09**

▲ FASE III: EL DESPLIEGUE

Página **12**

▲ FASE IV: ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES PARA TRANSFORMAR LOS IFR

Página **13**



Introducción

PANORAMA DEL FINANCIAMIENTO A PEQUEÑAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA

Garantizar que las pequeñas empresas tengan un acceso sostenible a los servicios financieros sigue siendo un asunto muy importante para lograr un desarrollo económico sobre bases profundas en cualquier región o economía. Para ello es necesario garantizar la sostenibilidad de las instituciones financieras comerciales que ofrecen servicios financieros a este segmento.

Si bien el acceso al financiamiento existe en general para las empresas muy pequeñas (microempresas) y para las empresas de mayor tamaño (las empresas medianas y grandes), el grupo que queda “en la zona intermedia” sigue enfrentándose con dificultades para acceder a servicios financieros formales y fiables de forma sostenible y de amplia base. Al mismo tiempo son estas pequeñas empresas las que tienen un potencial importante para impulsar el desarrollo y un crecimiento económico más sano. Las razones de las dificultades que encuentran especialmente las pequeñas empresas para acceder a la financiación son numerosas. En el contexto latinoamericano alguna de las razones más importantes son la falta de formalidad que caracteriza en general a las pequeñas empresas y la escasez de garantías formalizadas y aceptables por los bancos que dichas empresas pueden aportar. Estos aspectos hacen difícil a los intermediarios financieros obtener protección ante posibles impagos en la evaluación correcta de las solicitudes de crédito y los riesgos. Al mismo tiempo el monto de los créditos que necesitan estas empresas puede llegar a ser relativamente significativo, de forma que los esquemas normales de evaluación usados para clientes micro son insuficientes para la evaluación del riesgo crediticio. Además, la cuestión de las garantías adecuadas de crédito se vuelve más importante al tratarse de montos de crédito más elevados. En consecuencia, las pequeñas empresas no tienen acceso a la financiación formal o bien sólo tienen acceso a montos y condiciones de crédito que no corresponden a sus necesidades reales. Los IFR se han dado cuenta del mercado potencial que representan las pequeñas empresas, pero frecuentemente carecen de la capacidad y conocimiento experto para suministrar servicios adecuados a estos clientes.

A ello se añade que dar crédito eficazmente a pequeñas empresas puede ser un factor para asegurar la viabilidad a largo plazo y el buen éxito de muchas IFR. Un cierto número de IFR que se concentró originalmente en clientes de segmento alto (normalmente los bancos comerciales) se ha dado cuenta de cuan limitadas son las oportunidades de mercado y de crecimiento que representa esta dedicación, además de los peligros de pasar a depender en exceso de una base de clientes potencial relativamente reducida. Los IFR que se concentraron originalmente en la microfinanza (instituciones de microfinanza – IMF) se enfrentan a una



situación en que sus clientes “adelantan” en crecimiento a la institución y se pasan a otros suministradores de servicios financieros. Si bien esto puede formar parte de la estrategia de algunas IMF, para otras muchas es una cuestión de viabilidad comercial a largo plazo ser capaces de retener y continuar atendiendo a clientes de largo plazo a los que conocen bien. Los IFR tienen un interés evidente en explorar el mercado de crédito de pequeñas empresas, pero carecen frecuentemente del know-how necesario para hacerlo de manera sostenible. Esta guía esboza las condiciones principales y las medidas que tienen que tomar los IFR para poder establecer y desarrollar las operaciones de crédito con pequeñas empresas. Está basada en la experiencia acumulada por IPC en prestar asistencia a instituciones financieras de diferentes regiones del mundo para implementar las operaciones de crédito con pequeñas empresas.

Aunque nos concentramos principalmente en la descripción de las medidas que tienen que tomar los IFR para “aumentar de tamaño (upgrade)” y poder otorgar crédito a pequeñas empresas, las medidas básicas que deben tomar aquellos otros IFR que desean “reducir tamaño (downscale)” para otorgar crédito a pequeñas empresas son las mismas, si bien enfocando el asunto a la inversa, “desde el otro lado”. Pero las medidas concretas de implementación deberán ser hechas siempre a la medida de la situación específica y los objetivos de cada IFR.

Deberá tomarse nota de que, si bien nos estamos concentrando en las entidades reguladas, las medidas básicas también se aplican a las entidades no reguladas. En estos casos, sin embargo, la formalización y la puesta de la institución bajo las condiciones de supervisión/regulación deberá añadirse a la lista de condiciones de sostenibilidad.

PRE-REQUISITOS BÁSICOS QUE TIENEN QUE CUMPLIR LOS IFR: PERFIL DEL IFR

En todos los casos, la sostenibilidad está relacionada con una situación básicamente saneada de las instituciones. Sólo una institución que ya esté en buenas condiciones podrá emprender este proceso.

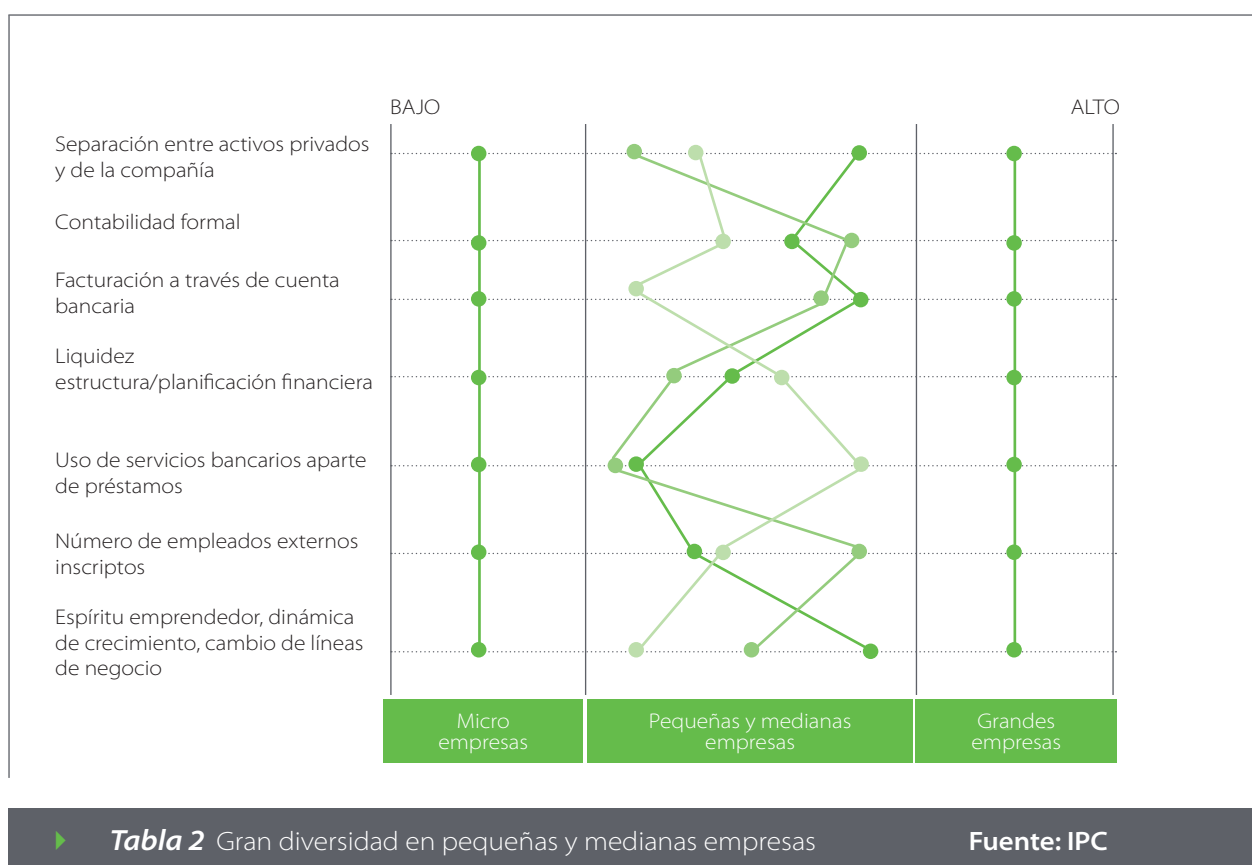
Incorporar el crédito a pequeñas empresas sobre una base sostenible tiene que entenderse como la incorporación de una nueva área de negocio, no “simplemente añadir otro producto” o línea de producto. Supone más que el mero desarrollo de un producto nuevo o de dar entrenamiento de ventas al personal. Los procesos y procedimientos internos tendrán que ser adaptados, y la evaluación de crédito, la toma de decisiones y el procesamiento se diferenciarán algo de los procedimientos, procesos u otros elementos empleados para otros grupos de clientes. La implementación exitosa y sostenible del crédito a pequeñas empresas tendrá influencia en toda la institución e involucrará a toda la institución.

A fin de tratar de manera sostenible, profesional y responsable con este nuevo grupo meta deberán cumplirse los siguientes requisitos:

- ▶ *El IFR tiene que estar dispuesto a aprender cómo son las características específicas de las pequeñas empresas.*
- ▶ *La gerencia del IFR tiene que estar verdaderamente motivada y dispuesta a ampliar sus servicios financieros incluyendo a las pequeñas empresas.*
- ▶ *El IFR tiene que tener el conocimiento experto para ser capaz de hacer los servicios a la medida de las pequeñas empresas, y ser además capaz de evaluar el riesgo crediticio de manera apropiada.*

EL CONCEPTO DE LAS CUATRO FASES

Las pequeñas empresas en Latinoamérica pueden caracterizarse por ocupar una posición intermedia entre las microempresas típicas y las empresas medianas o grandes. Lo que les da mayor semejanza con las microempresas es su estructura de propiedad, habitualmente de propiedad familiar, y su estatus legal como personas físicas, a menudo también como empresas no registradas. Además, las pequeñas empresas tienden a tener estándares bajos de contabilidad y auditoría, incluyendo la falta de documentación formal, lo que representa un alto grado de informalidad en comparación con las grandes compañías. También es típico que las pequeñas empresas sólo declaren una pequeña parte de sus ingresos por motivos fiscales, lo que dificulta la realización de análisis financiero por las instituciones financieras u otras terceras partes. Las pequeñas empresas tienden a orientarse al mercado local o nacional y apenas participan en actividades de exportación. Pero es notorio que en algunos países latinoamericanos las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en la cadena de suministro de grandes empresas y corporaciones internacionales, ya que a menudo actúan como proveedores locales de determinados bienes y servicios. Otro rasgo que comparten las pequeñas empresas con las microempresas es su bajo grado de capacidad gerencial y de calificación del personal, ya que habitualmente emplean a personal sin formación. Por otra parte las pequeñas empresas se distinguen de las microempresas y se parecen más a las medianas empresas en relación con la escala de sus operaciones, ya sea en términos de su facturación, número de empleados o activos totales. También al igual que las medianas empresas, las necesidades de financiación de las pequeñas empresas son más complejas, yendo desde necesidades impredecibles a corto plazo hasta planificadas (multiobjeto) a largo plazo. El problema que se les plantea a muchas pequeñas empresas se debe al hecho de que su estructura de activos y el valor de los mismos no corresponden con los requisitos de garantías que tienen muchas instituciones financieras.



Aunque la mayoría de las pequeñas empresas tienen cuenta bancaria, la mayor parte de la operativa de negocio se realiza habitualmente en efectivo. Esto significa que en general no requieren servicios bancarios sofisticados, ya sean cuentas corrientes, transferencias domésticas o internacionales, etc. Por ello se sobrestima frecuentemente el potencial de venta cruzada con otros servicios bancarios, pues normalmente las pequeñas empresas requieren menos servicios bancarios adicionales que las medianas o grandes empresas.

De ello se deduce que las instituciones microfinancieras que admiten depósitos y tienen una situación saneada están igual de bien posicionadas que los bancos comerciales, si no mejor, ya que en principio pueden dar los servicios básicos que necesitan las pequeñas empresas. Pero cuanto más complejo y sofisticado sea el negocio del cliente, mayor importancia tendrá el acceso a otros servicios financieros y a servicios más formales y sofisticados.

Por ello, las instituciones que deseen retener a sus clientes empresariales a largo plazo tendrán que encontrar soluciones que les permitan atender las necesidades cambiantes de estas empresas en todo momento. En último término esto puede significar que las IMF tengan que transformarse en bancos de pleno derecho. Alternativamente, los IFR (IMF) pueden tomar la decisión estratégica deliberada de atender únicamente a pequeñas empresas hasta un cierto tamaño y con ciertas necesidades de servicios financieros más limitados.

Sobre esta base proponemos una concepción de cuatro fases. Las fases I a III se concentran en la planificación, iniciación y ampliación de las operaciones de crédito a pequeñas empresas de la IF. LA fase IV se centra en el establecimiento de las bases para el salto cualitativo de la institución y ofrecer servicios más sofisticados mediante su transformación en un banco de pleno derecho.



Fase 1

ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN

El primer paso para la introducción exitosa de operaciones de crédito con pequeñas empresas consiste en analizar el mercado y planificar la entrada en el mercado. La experiencia nos enseña que la importancia de este paso es subestimada frecuentemente por las instituciones financieras. Pero es esencial tener un conocimiento exhaustivo del mercado a fin de a) definir metas realistas en relación con el segmento nuevo de mercado y b) diseñar una estrategia hecha a la medida de las necesidades de mercado.

Teniendo presente esto, la institución debe recoger información sobre el mercado en términos de tamaño, potencial de crecimiento así como la dimensión de la demanda (no satisfecha) y el propio grupo meta.

Entender bien el grupo meta es una condición indispensable para poder ofrecer servicios financieros a las pequeñas empresas.

Otro aspecto importante es el análisis de las condiciones competitivas, pues dará información sobre las fortalezas y debilidades de los competidores en términos de estrategia, productos, servicio, canales de venta, etc. Sobre esta base, el IFR podrá identificar sus ventajas competitivas en términos de red de sucursales, personal, imagen pública, cultura de servicio, etc. incluyendo la identificación de subsegmentos de prioridad en los que la demanda no está bien cubierta. El análisis debería incluir también una revisión del entorno regulatorio y de los requisitos relevantes para el servicio del grupo meta. Durante de la preparación de todo ello es importantísimo entender las características y las necesidades financieras del grupo meta, ya que esto debería constituir el punto de partida para el diseño adecuado de la tecnología crediticia, la estructura organizacional, los productos, canales de distribución, etc.

La introducción de operaciones de crédito con pequeñas empresas es un proceso, no es un acto instantáneo – es de importancia capital hacer una planificación cuidadosa.

TOMA DE POSICIÓN DE LA INSTITUCIÓN

En base a los resultados del estudio de mercado, la gerencia de la institución deberá formular una visión conceptual y definir objetivos, es decir, hacer una declaración de su misión estratégica en relación con un posicionamiento de mercado en el segmento del crédito a pequeñas empresas.

Para una implementación exitosa de la nueva línea de negocio es esencial que la gerencia dedique máxima atención.

Para este fin el instrumento más adecuado es un plan de negocio para mostrar cómo se pondrá en práctica la estrategia de la gerencia: los recursos que hacen falta para poder lograr los objetivos, o sea, personal,

soporte de sistema, productos, organización, procesos y fondeo, que deben ser identificados y planificados. Con miras a alcanzar la sostenibilidad deberán realizarse cálculos sobre los ingresos esperados, costes y beneficios.

Por tanto la institución deberá realizar un análisis de brecha a fin de identificar cuellos de botella potenciales, como pueden ser un equipo insuficiente de IT, software, espacio o las áreas que requieren un fortalecimiento, como SIG (sistema de información de gestión), capacidad legal, tecnología de evaluación de riesgo crediticio. Esto sentará las bases para planificar las contrataciones e incorporaciones requeridas, las adaptaciones de procedimiento y la identificación de otras necesidades (p. ej. de consultoría externa).

Un proceso detallado de implementación definirá cómo debe llevarse a cabo la entrada en el mercado. De esta forma refleja los pasos concretos en la preparación y el lanzamiento de operaciones así como los de probar el nuevo enfoque, producto(s), procedimientos y procesos. También ayuda a designar claramente las responsabilidades de cada uno de los departamentos que estará involucrado en la fase de implementación.

En esta fase la institución se asegurará de que los fondos requeridos para la implementación están disponibles y presupuestados.



Fase II

LA FASE PILOTO

Como se ha mencionado antes, las operaciones de crédito con pequeñas empresas, para ser exitosas, deben verse como un proceso y no como un acto instantáneo. El establecimiento de operaciones de crédito con pequeñas empresas requiere su tiempo y precisa de la involucración de toda la institución. Además, el desarrollo y/o la adaptación de procesos, procedimientos, esquema de organización, SIG, sistema IT, la contratación y formación de personal implica inversiones importantes. Por ello, el establecimiento de la operativa de crédito con pequeñas empresas deberá ser testado a pequeña escala – en sucursales piloto – antes de generalizar la actividad a toda la institución. Recomendamos empezar primero con una o dos sucursales y añadir posteriormente unas pocas sucursales piloto más en otras ciudades o regiones.

Además, la estrategia de empezar con una fase piloto permite a la institución generar un nivel interno de know-how de modo que las personas que ya han actuado bien en esta fase pueden servir como multiplicadores para dar entrenamiento a las siguientes generaciones del personal encargado del crédito a pequeñas empresas.

La implementación exitosa requiere un compromiso de la institución en el proceso de fomento institucional desde el principio.

ESTABLECIMIENTO DE OPERATIVA DE CRÉDITO CON PEQUEÑAS EMPRESAS COMO ÁREA NUEVA DE NEGOCIO

Un factor clave de éxito está relacionado con la comprensión de la importancia de la nueva área de negocio y el estatus de la misma como un área separada de negocio en el esquema de organización de la institución. Esto incluye una designación clara de un miembro de la alta gerencia con responsabilidad sobre la nueva área de negocio, quien reportará directamente al comité gerencial. Este directivo deberá tener las facultades de toma de decisiones y las cualificaciones para dirigir la implementación de la nueva línea de negocio. Deberán establecerse estructuras de soporte de negocio a nivel de oficina principal y de sucursal. La estructura de organización concreta de la institución financiera es de importancia clave para asegurar que la operativa de crédito con pequeñas empresas forme parte integral de las operaciones de la institución.

La institución deberá asegurarse de que las operaciones de crédito con las pequeñas empresas son integradas en la estructura general de la organización.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Partiendo de la evaluación previa de las necesidades del nuevo grupo meta, la institución debe definir una gama reducida de productos para empezar, o sea, uno o dos productos básicos que cubrirán la mayor

parte de la demanda. Sólo en etapas posteriores, o sea, una vez que se haya construido una base sólida de otorgamiento de crédito a la pequeña empresa en la institución (incluyendo know-how, un equipo de personal cualificado y suficientemente grande, procesamiento eficiente, reportes adecuados y un soporte de sistema de información funcionando) podrá incrementar la institución la gama de productos.

Los productos iniciales deberán ser simples, de diseño sencillo y fáciles de entender por el personal y los clientes.

ADJUSTING THE LENDING APPROACH

Para lograr una operativa exitosa de crédito con pequeñas empresas a mayor escala los clientes deben ser analizados y atendidos de manera individual*. Además, y dados los montos en cuestión, requiere un enfoque más formalizado para evaluar la solvencia crediticia del cliente y para obtener garantías que en el microcrédito. A fin de salvar la carencia de documentación formal y de garantías de crédito que distingue habitualmente a las pequeñas empresas, recomendamos que se use el método de crédito basado en el flujo de caja. Junto con esto también recomendamos que se investigue la manera de ampliar la gama de posibles garantías aceptables para la institución.

La metodología de crédito de la institución para pequeñas empresas debería estar orientada hacia las características específicas del grupo meta. Debería contribuir a salvar la brecha entre IFs y pequeñas empresas, mejorar la comprensión mutua y reducir la asimetría de información. El resultado es que los requisitos de documentación de crédito y garantías pueden hacerse algo más flexibles, de modo que clientes que anteriormente no se calificarían para obtener un crédito puedan acceder ahora.

Una evaluación bien hecha de la situación del prestatario potencial requiere un análisis de sus activos, flujos de caja y utilidades reales.

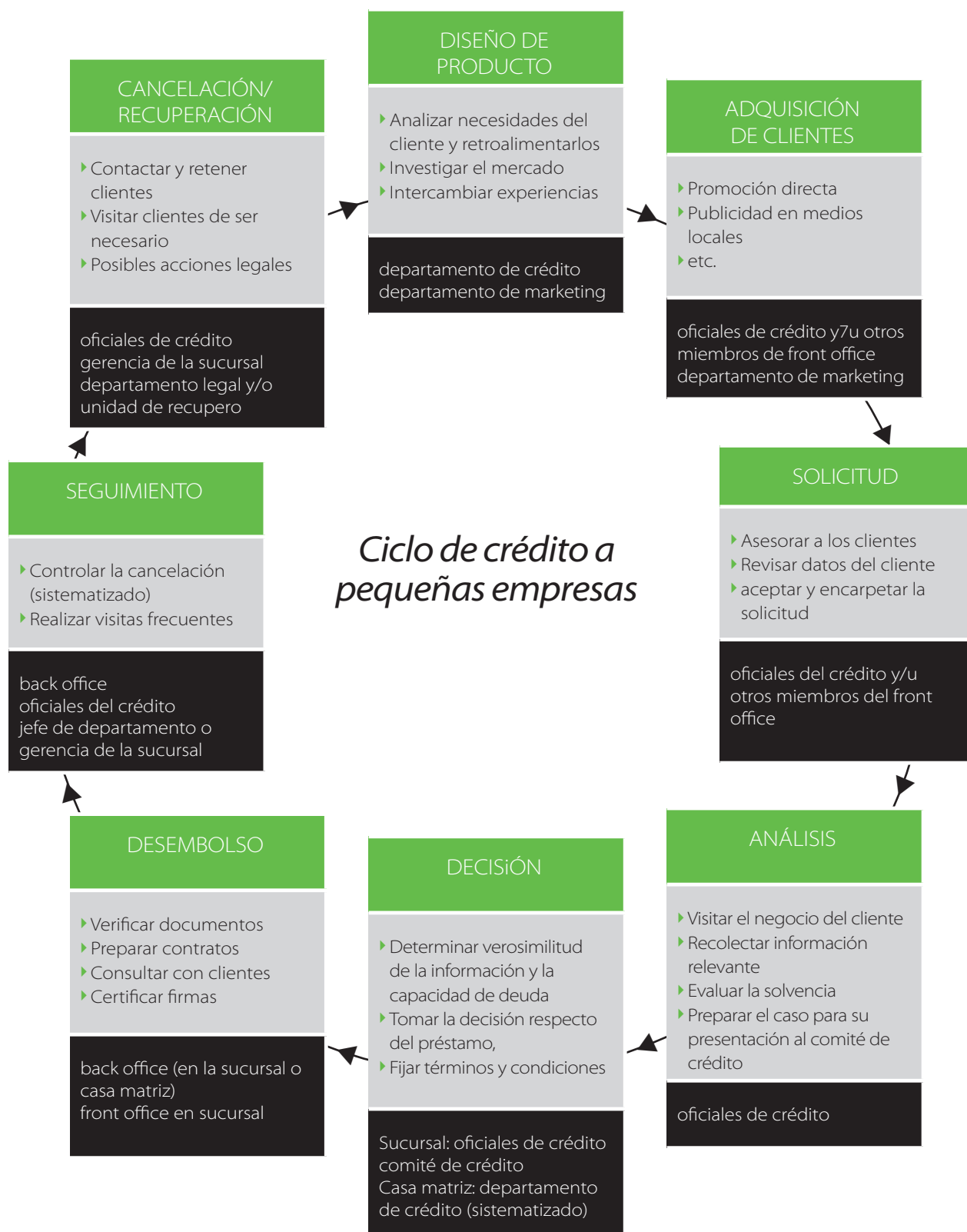
DESARROLLO DE LA POLÍTICA, PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

Partiendo del análisis inicial así como de los requisitos del método nuevo o adaptado de crédito para ajustarlo a las necesidades del crédito para pequeñas empresas, la institución deberá desarrollar una política y unos procedimientos claros de crédito para procesar los créditos con pequeñas empresas. Los procedimientos deberán asignar claramente funciones y responsabilidades para los distintos puestos de trabajo además de garantizar que haya un sistema de control riguroso de todo el proceso de crédito. También deben establecer la interacción apropiada del departamento de crédito con pequeñas empresas con los departamentos vinculados de la institución.

El siguiente cuadro muestra el ciclo de crédito de IPC para el crédito con pequeñas empresas**:

* Excluimos los esquemas de venta al por mayor dado que nuestro método se concentra en instituciones que quieren construir su propia base de clientes directos como prestatarios.

** La estructura de organización concreta, los procedimientos y procesos dependen de una variedad de factores como la orientación estratégica, las estructuras y capacidades internas actuales de la institución financiera y las condiciones de su mercado local. Al respecto, la separación entre las funciones de front y back office (negocio y evaluación de riesgo de crédito) es un aspecto que necesita de una decisión.



▶ **Tabla 3** Ciclo de crédito de IPC para el crédito con pequeñas empresas

ASEGURAR EL SISTEMA DE SOPORTE DE LA INFORMACIÓN & EL SIG

La eficiencia del procesamiento de crédito es de importancia capital para lograr resultados sostenibles. Además, la disponibilidad de información exacta, puntual y completa sigue siendo esencial para permitir una gestión y un control de calidad. Por tanto, la implementación a gran escala de crédito con pequeñas empresas requiere un soporte de sistema de información adecuado. Esto implica el diseño de un sistema tal que refleje puntualmente todas las fases del proceso de crédito y que permita la generación de reportes adecuados para el personal y la gerencia. De igual importancia es que se supone el entrenamiento del personal para que usen el sistema de forma apropiada y disciplinada.

SELECCIÓN Y EQUIPAMIENTO DE UBICACIONES PILOTO

Adicionalmente a los aspectos arriba mencionados, la institución deberá seleccionar las primeras ubicaciones piloto. La selección debe guiarse por una serie de parámetros tales como la proximidad o comodidad para el grupo meta, la existencia de espacio para el personal, las condiciones de los locales, etc. La institución deberá examinar las ubicaciones disponibles con objeto de seleccionar ubicaciones adecuadas ya existentes o de comprar o alquilar nuevas ubicaciones. Esta decisión dependerá de la situación actual de la institución y de sus metas en relación con el mercado meta.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Proyectos anteriores nos han enseñado que la selección de personal es uno de los factores más cruciales para asegurar el éxito y que las instituciones financieras subestiman frecuentemente su importancia. No sólo es un momento crucial, sino también uno de los más difíciles para una institución que está ajustando la escala de sus servicios para atender a las pequeñas empresas: de forma similar a las características de las pequeñas empresas, la serie de conocimientos y rasgos personales que caracterizan al personal que realiza créditos para pequeñas empresas están en algún lugar entre las del personal que trabaja bien con clientes micro y el que atiende a clientes grandes. Habitualmente, el personal de pequeño crédito requiere un nivel más alto de comunicación y habilidades analíticas que el personal de microcrédito.

Como primera medida, la institución debe decidir si puede seleccionar a personal adecuado de crédito entre los empleados que tiene o si tiene que recurrir a contratarlos externamente. Esta decisión dependerá del nivel de calificación y los perfiles personales del personal disponible, los objetivos de desarrollo de negocio de la institución y de otros factores. Pero lo que tiene una importancia fundamental es que se seleccione sólo personal adecuado para la tarea.

El mejor oficial de crédito micro no es necesariamente un buen oficial de pequeño crédito, pues la calificación y el perfil personal de ambos segmentos difieren considerablemente.

FORMACIÓN DE PERSONAL

Nuestra experiencia indica que un personal bien entrenado es uno de los factores más decisivos para hacer exitosamente crédito con pequeñas empresas, un personal que tiene que tener capacidad de tratar con las características específicas de las pequeñas empresas.

La institución deberá disponer de personal perfectamente entrenado antes de la implementación. Esto debe incluir entrenamiento en la tecnología crediticia, los procedimientos, el sistema de IT y los productos, así como entrenamiento en otras áreas como contabilidad de empresas, temas legales básicos, la economía del país o región, sectores económicos típico, por nombrar las más importantes. Cuando sea necesario, el entrenamiento deberá incluir también módulos sobre otros servicios/productos de la institución para maximizar el potencial de venta cruzada. El currículum exacto de entrenamiento y el formato del entrenamiento dependerán de la situación local, el tipo de IF y los clientes meta iniciales. En particular, el entrenamiento deberá concentrarse en cualificar a un equipo nuclear de empleados para que sean capaces de establecer operaciones de crédito con pequeñas empresas en otras ubicaciones y de entrenar al personal una vez que las operaciones de crédito vayan a ser extendidas a otras ubicaciones adicionales.

La experiencia ha mostrado que el entrenamiento teórico debe ser suplementado por entrenamiento práctico en el puesto de trabajo.

DISEÑO DEL MATERIAL DE MARKETING INICIAL

Antes de lanzar las actividades de crédito en las primeras ubicaciones piloto, la institución deberá preparar material de marketing inicial para dar respaldo a la primera introducción de la nueva área de negocio y sus productos. Traducir el conocimiento del grupo meta (recogido previamente en el estudio de mercado) en un material y una publicidad adaptada al dicho grupo meta asegurará que la campaña de marketing está bien preparada y tendrá buenas probabilidades de éxito.

IMPLEMENTACIÓN EN LAS UBICACIONES PILOTO

Una vez que todas las preparaciones mencionadas han sido realizadas, ya se pueden lanzar las operaciones reales de crédito en las primeras ubicaciones piloto. Es recomendable empezar con una "apertura suave", o sea, empezar con un ritmo pausado y en pequeña escala para ir testando los procedimientos, los procesos, el equipo y los sistemas, resolver los sobresaltos iniciales y generar una entrada manejable de solicitudes para realizar el entrenamiento práctico y cobrar experiencia inicial de cómo enfocar al grupo de cliente y procesar las solicitudes de crédito. Esta "apertura suave" deberá ir acompañada de acciones de marketing de perfil bajo (p. ej. promoción directa selectiva). Como se ha mencionado antes, recomendamos que se empiece primero con una o dos sucursales para ir añadiendo luego unas pocas sucursales piloto poco a poco. Durante esta fase piloto deberá ponerse el foco en la identificación de las deficiencias y las posibles soluciones, así como en el entrenamiento práctico del personal.

La duración de la fase piloto dependerá de la situación y las prioridades de la institución. Habitualmente la fase piloto no debe durar menos de tres meses. Durante esta fase de test y de entrenamiento inicial, todas las cuestiones, problemas y posibles remedios deberán ser identificados, además de los requisitos de entrenamiento adicionales.

ELEVAR LA CONCIENCIA MEDIANTE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En combinación con el establecimiento de un departamento/unidad de crédito con pequeñas empresas, la institución deberá dar a conocer también los cambios en la misión de la institución, el objetivo del departamento y también organizar acciones para elevar el conocimiento de los mismos entre todo el personal. Esto contribuirá a integrar el nuevo negocio en las operaciones de la institución financiera, lo que es una condición necesaria para una buena comunicación hacia el exterior.

REVISIÓN Y AJUSTE DE LAS OPERACIONES DE CRÉDITO CON PEQUEÑAS EMPRESAS

Sobre la base de los conocimientos adquiridos en la fase piloto, la institución debe adaptar el entrenamiento, el enfoque de la tecnología crediticia, los procedimientos y procesos, los productos, etc. en todo lo necesario y conveniente. Deberá ponerse el foco en la identificación de las carencias y las deficiencias obvias. La institución deberá prestar atención especial al equilibrio entre recursos y objetivos, o sea, la institución tiene que asegurar la disponibilidad de todos los recursos, sobre todo de personal entrenado y bien cualificado para respaldar los objetivos de negocio y asegurar la generación de demanda. Sólo aprendiendo de la experiencia inicial y revisando constantemente los procesos se puede alcanzar la excelencia. Pero revisiones demasiado frecuentes con el personal y los clientes pueden tener consecuencias negativas para la gestión, el control de riesgo y la imagen de la institución, mientras que revisiones sin suficiente frecuencia pueden dar como resultado la insatisfacción de los clientes y la frustración entre los empleados.

La institución tiene que tener cuidado al elegir la cadencia de las revisiones.



Fase III

EL DESPLIEGUE

El objetivo de la fase de despliegue es generalizar las operaciones de crédito con pequeñas empresas a toda la institución. La velocidad de la expansión dependerá de los recursos de que dispone la institución, o sea, la base de personal, el fondeo disponible y los recursos que la institución está dispuesta a invertir. Por tanto, es la planificación de negocio inicial la que debería haber establecido el ritmo.

Pero ampliar las operaciones de crédito con pequeñas empresa no significa sólo ofrecer créditos a pequeñas empresas en ubicaciones adicionales, sino que en primer lugar, este proceso implica seguir fortaleciendo la estructura institucional para ser capaz de gestionar la nueva línea de negocio de manera sostenible:

- ▶ Deberán seleccionarse y entrenarse nuevas generaciones de personal de pequeño crédito de acuerdo con el plan de negocio antes de lanzar la siguiente sucursal
- ▶ De acuerdo con la gerencia de la institución, el departamento de pequeños créditos en la oficina principal deberá, como instancia de coordinación central
 - ▶ incrementar sus capacidades para respaldar el proceso de toma de decisiones ante un número en aumento de solicitudes de pequeños créditos
 - ▶ acompañar y monitorear la expansión de sucursales
 - ▶ ampliar la gama de productos
 - ▶ establecer capacidad para gestionar la mora y hacer gestión de la cartera
 - ▶ asegurar un entrenamiento de primera calidad
 - ▶ coordinarse con otros departamentos relacionados con el pequeño crédito
- ▶ Deberá establecerse un departamento de control interno con el objetivo de identificar deficiencias de procedimiento y riesgos potenciales procedentes de la incapacidad de la institución financiera de ejecutar bien el sistema de pequeños créditos que se ha decidido o bien ser reforzado en caso de que ya exista
 - ▶ Asegurar que haya disponibilidad adecuada y puntual de fondos para prestar a precios competitivos
 - ▶ La expansión deberá ir acompañada por un proceso de revisión y adaptación regular de los procedimientos para optimizar constantemente el procesamiento
 - ▶ Las capacidades de IT y SIG deberán ser revisadas regularmente a fin de que sean adecuadas para dar respaldo al desarrollo del negocio
 - ▶ El establecimiento adecuado de precios para los productos de crédito con pequeñas empresas deberá garantizar la rentabilidad de la línea de negocio, pero también debe permitir lograr las metas establecidas de negocio

Alcanzar una dimensión significativa y sostenible requiere una cooperación y una coordinación estrecha entre una serie de departamentos.



Fase IV

ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES PARA TRANSFORMAR LOS IFR

En general se puede decir que a medida que crecen las empresas de los clientes, también lo harán sus necesidades financieras, y no sólo los montos de los créditos, sino también en términos de los tipos de servicios financieros que requerirán. Si los IFR quieren retener a dichos clientes a largo plazo, en algún momento tendrán que encontrar los medios para atender sus necesidades. A largo plazo esto significa la transformación en una institución financiera de pleno derecho capaz de ofrecer todos los servicios.

Al mismo tiempo algunos IFR pueden optar por atender sólo determinados segmentos de mercado, como empresas micro y pequeñas, y aceptar conscientemente que esto significará en algún momento que perderán clientes y que en especial los clientes del segmento alto no usarán sólo los servicios de la IMF que empleaban, sino también los de otras instituciones financieras.

Los aspectos que se exponen a continuación son de aplicación para los IFR (IMF) que han decidido emprender la senda de esa posible transformación.

PREPARATIVOS Y PLANIFICACIÓN

Una vez que se ha tomado la decisión de que el IFR (IMF) va a transformarse, la institución debe formular un claro plan estratégico para esta transformación y asignar los recursos requeridos. El proceso de transformación debe ser impulsado desde la oficina principal, ser centralizado y sistemático. Además, la gerencia debe informar al personal de esta decisión y preparar al personal para el proceso y durante el mismo.

Un elemento clave de este proceso de planificación incluye la comprensión del marco regulatorio, las condiciones y pre-requisitos para una transformación exitosa y la identificación de carencias que hay que solucionar en la institución actual.

TRANSICIÓN OPERACIONAL EN LÍNEA CON LAS REGULACIONES BANCARIAS

Ajuste de la estructura organizacional y nombramiento de gerentes cualificados

Desde el principio la institución deberá adaptar la estructura organizacional para que refleje el enfoque futuro deseado de operaciones. Esto incluye definir líneas de reporte, funciones y responsabilidades claras. Esto no significa naturalmente que haya que contratar todo el personal que se necesitará en el futuro de una sola vez, pero sí que se recomienda cubrir las posiciones clave de gerencia muy pronto. Estos gerentes tendrán entonces un papel clave en la implementación y supervisión del proceso de transformación relacionado con sus áreas correspondientes.

Ampliación de la gama de productos

El IFR deberá revisar continuamente y, cuando sea necesario, adaptar o añadir productos (tanto productos de crédito como otros servicios bancarios). La gerencia deberá asegurarse de que la introducción de nuevos productos está bien preparada en términos de soporte de IT y comunicación externa e interna.

Perfeccionamiento de la red de sucursales

De manera gradual deberá ir ajustándose la red de sucursales para que cumpla los requisitos regulatorios además de las condiciones necesarias para ofrecer los servicios planeados. Esto puede suponer una remodelación y medidas de perfeccionamiento de los locales, el cierre de algunas ubicaciones o la apertura de algunas nuevas.

Desarrollo de recursos humanos en la institución

Para lograr poner a la institución "lista" a tiempo y en línea con la planificación, el IFR (IMF) deberá dedicar suficiente tiempo y esfuerzo en cerrar la brecha y en formar las capacidades necesarias para operar como una institución bancaria de pleno derecho. Habitualmente esto representa una combinación de mejora de las calificaciones del personal existente, recapacitar el personal existente y la contratación externa de especialistas para aquellas áreas y funciones que son nuevas para la institución.

Perfeccionamiento del soporte de sistema y las capacidades de SIG

Los requisitos de reporting más exigentes debido a la regulación bancaria más compleja y el ámbito de servicios adicionales necesitan ser respaldados por un soporte eficiente de IT & SIG. Esto significará como mínimo que hay que añadir componentes de sistema, y más probablemente significará que será necesaria una migración completa a un sistema o sistemas nuevos. En combinación con ello la institución deberá prestar suficiente atención a la necesidad de adquirir el hardware apropiado de forma que las capacidades de procesamiento estén en línea con las necesidades esperadas.

Asegurar el fondeo

Asegurar la disponibilidad adecuada y a tiempo de fondos a precios competitivos es una condición indispensable para el crecimiento y la expansión de la cartera de crédito. También tiene implicaciones en relación con la imagen de la institución, especialmente cuando una institución financiera está en proceso de transformación.

/ I	/ IIA	/ IIB	/ III	/ IV
ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN	DISEÑO Y PREPARATIVOS INICIALES	PRUEBA: IMPLEMENTACIÓN PILOTO	EXPANSIÓN	TRANSFORMACIÓN
▶ Entender el mercado potencial ▶ Realizar un inventario institucional ▶ Desarrollar un plan de negocios ▶ Desarrollar un plan de implementación	▶ Crear la unidad de pequeñas empresas ▶ Desarrollar el diseño inicial del producto ▶ Definir la tecnología de otorgamiento de préstamos ▶ Desarrollar procesos y procedimientos ▶ Asegurar el respaldo del sistema ▶ Seleccionar ubicaciones piloto ▶ Seleccionar y capacitar personal adecuado ▶ Desarrollar el material de comercialización inicial	▶ Equipar las ubicaciones piloto ▶ Establecer el otorgamiento de préstamos a pequeñas empresas en las ubicaciones piloto: "Apertura suave" ▶ Concientizar al personal ▶ Revisar y adaptar procesos ▶ Identificar necesidades de capacitación adicional	▶ Abrir ubicaciones adicionales ▶ Fortalecer la unidad otorgamiento de préstamos a pequeñas empresas ▶ Establecer un departamento de control interno ▶ Asegurar recursos de fondeo ▶ Fortalecer la capacidad de los sistemas IT & MIB ▶ Ajustar el precio ▶ Establecer el proceso de revisión y adaptación habitual	▶ Preparar y planear el proceso de transformación ▶ Adaptar la organización y la estructura de las normas bancarias

▶ **Tabla 4** Establecimiento de operaciones de crédito con pequeñas empresas



Organizado por:



Con la colaboración de:

