



Cruzando la Frontera:

La Experiencia de Instituciones de Microfinanzas que
Incursionaron en el Mercado de Crédito PyME

Georgina Vázquez
Lizbeth Fajury
Alex Silva

www.calmeadow.com

CALMEADOW



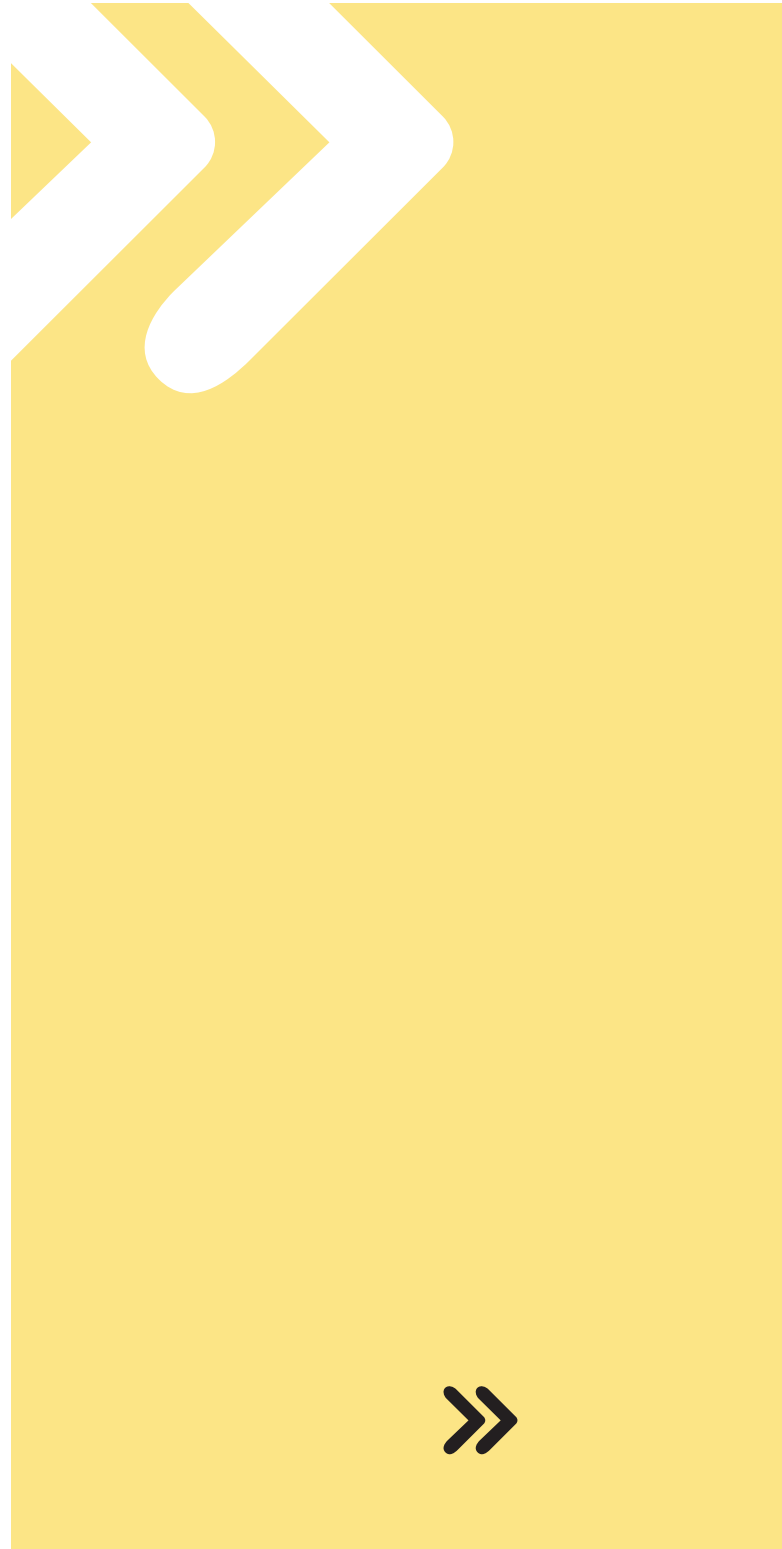
Cruzando la Frontera:

La Experiencia de Instituciones de
Microfinanzas que Incursionaron en el
Mercado de Crédito PyMEs



Tabla de Contenido

1 INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA	8
2 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EL CREDITO PYME?	11
3 RAZONES COMUNES PARA LA TRANSICIÓN HACIA EL SEGMENTO DE CREDITO PYME	14
4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	15
5 IMPLICACIONES PARA LAS MICROFINANCIERAS AL PENETRAR EN ESTE NUEVO SEGMENTO DE MERCADO	17
6 ADAPTACIONES NECESARIAS PARA PENETRAR EL SEGMENTO DE CREDITO PYME	18
6.1 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RIESGO	19
6.2 GARANTÍAS	21
7 ¿ES UN PRODUCTO RENTABLE?	22
8 OBSTÁCULOS Y RESULTADOS	23
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES - LECCIONES APRENDIDAS	24



ANEXO 1.1	28
1 INTRODUCCIÓN	30
2 ANTECEDENTES	31
3 MOTIVACIONES PARA ENTRAR AL SEGMENTO PYME	32
3. PRIMERA INCURSIÓN EN EL CRÉDITO AL SEGMENTO PYME	33
4. ¿QUÉ ADAPTACIONES DEMANDÓ EL NUEVO SEGMENTO DE CLIENTES?	33
5. PRIMEROS APRENDIZAJES	35
4 ETAPA DE TRANSFORMACIÓN EN BANCO	37
4.1 DECISIÓN DE OPTAR POR UNA NUEVA ESTRATEGIA	40
4.2 SEGUNDA ETAPA DE APRENDIZAJES	41
4.3 BÚSQUEDA DE REESTRUCTURACIÓN DE COSTOS, PARA VOLVER AL ORIGEN.	44
5 RESULTADOS FINALES Y DECISIÓN DE CERRAR LA CARTERA PYME	45
6 LECCIONES APRENDIDAS	47
ANEXO 6.1	48
ANEXO 6.2	49
7 BIBLIOGRAFIA	55





1 Introducción y Metodología

Las microfinanzas ya no son lo que solían ser hace muchos años cuando surgieron las primeras instituciones de microfinanzas (“micro financieras”).

Con el pasar del tiempo, algunas de las instituciones fueron creciendo y evolucionando, muchas de ellas transformándose en entidades reguladas. Al día de hoy, algunas de las instituciones pioneras como Compartamos (México), BancoSol (Bolivia), y Equity Bank (Kenia), entre otras, constituyen intermediarios financieros relevantes en términos del tamaño de sus activos, patrimonio y número de clientes comparativamente con entidades del sector financiero en sus respectivos países.

Hoy día la industria de microfinanzas es mucho más que microcréditos, nuevos productos han venido incorporándose a la oferta de productos financieros que ofrecen las micro financieras. Productos complementarios como ahorros, remesas y seguros¹ entre otros, son comúnmente ofrecidos por las instituciones, y permiten a las micro-financieras diferenciarse y tener ventajas comparativas buscando la retención de sus clientes y asegurar su crecimiento.

De igual manera, la estructura del sector de las microfinanzas, así como de las demás instituciones financieras, ha venido tornándose más compleja. En efecto, muchas de las organizaciones no gubernamentales y fundaciones han evolucionado y muchas de ellas son hoy instituciones financieras reguladas o al menos empresas privadas. Adicionalmente, otros actores tales como bancos comerciales tradicionalmente orientados a atender otros segmentos de mercado, compañías de seguros, empresas dedicadas a las transferencias de fondos (internacionales y locales), operadores móviles y hasta proveedores de sistemas de información, son algunos de los nuevos participantes de la industria. Los mismos han llegado al mercado en busca de los atractivos retornos que en algún momento solía ofrecer la industria de microfinanzas.

1



Los micro-seguros son el semento de mercado con mayor crecimiento según el Banana Skins 2014.

Por su parte, los clientes no han sido ajenos a esta evolución, hoy por hoy, la mayoría de los mercados cuentan con más y mejor información, los clientes son más educados financieramente, y han desarrollado habilidades que permiten analizar las distintas opciones que les ofrece el mercado, demandando productos más sofisticados. Todo

esto se convierte en un reto para las micro financieras que constantemente deben buscar la forma de diferenciarse de sus competidores y atender de la mejor manera posible las necesidades de sus clientes en términos de buscar innovar en productos y servicios que les permita ser más competitivas.

Como resultado, las micro financieras se ven inmersas en mercados mucho más competidos donde resulta más difícil retener a sus clientes tradicionales aquellos que han crecido con ellas y que demandan una oferta integral de productos ajustados a su nueva condición de mayor tamaño de ventas y activos. En esta realidad y en su condición natural de continuar creciendo, muchas de estas organizaciones contemplaron la posibilidad de “cruzar la frontera” ofreciendo crédito por montos mayores tanto a sus propios clientes como buscando penetrar nuevos segmentos de Pequeñas y Medianas Empresas, ambos clasificados como “créditos PyME.” En no pocas ocasiones, el razonamiento para tomar esta decisión fue seguir un “crecimiento natural,” partiendo de la premisa de que para atender este segmento no sería necesario hacer grandes modificaciones a la metodología, procesos y productos actuales, y que las micro financieras contaban con la ventaja competitiva de poseer ya con infraestructura y amplio conocimiento del mercado de microempresas. Lo anterior no deja de ser cierto hasta cierto punto, ya que muchas de ellas en su evolución natural ya mantenían créditos por montos mayores en su cartera en el momento en que decidieron formalmente atender el segmento de crédito PyME. Siguiendo el razonamiento anterior, muchas micro financieras han argumentado que sus clientes han crecido, se han tornado más sofisticados y que en lugar de “graduarlos” para los bancos comerciales, ellos podrían más

bien, continuar atendiendo dichos clientes si tan solo les pudieran ofrecer crédito por montos mayores. De esta forma, al menos inicialmente, más que una reformulación de la estrategia de negocios de la organización, este crecimiento hacia los créditos PyME es percibido como un crecimiento “natural”, como una forma de no dejar ir sus clientes antiguos (los más preciados), y mantener la cartera.

Otorgar créditos PyME resulta una opción a contemplar, considerando la necesidad de generar nuevos ingresos que permitan cubrir el mayor costo en micro financieras que han pasado a la regulación, teniendo en cuenta los requerimientos de capital, estructura organizacional² e información que típicamente demanda la regulación y que terminan encareciendo la operación. Muchas micro financieras, de hecho, han escogido la estrategia de “cruzar la frontera” y ofrecer créditos PyMEs; precisamente, como una manera rápida y eficaz de crecer su cartera sin que ello represente grandes aumentos de los costos operativos.

En los últimos años, para algunas de las micro financieras de la región la cartera PyME se ha tornado más importante considerando su participación dentro del total de colocaciones, no obstante algunas de ellas reconocen que subestimaron los retos y sobrestimaron su capacidad para atender el segmento del crédito PyME, pues con el tiempo dichas organizaciones han tenido resultados adversos con esta cartera y han visto afectada de forma importante la salud financiera tanto de la organización como del mercado financiero en el que operan, pues en el caso de las que captan recursos del público, una afectación a la posición financiera termina afectando no solo a las partes interesadas directas (accionistas, financiadores, y personal de la micro financiera), sino también al sistema financiero local.

2



Cambios en la estructura organizativa incluyen por ejemplo el establecimiento de unidades de auditoría interna, riesgos y cumplimiento, entre otros.

Considerando la frecuencia con que estos problemas se han presentado, el presente documento busca compartir lecciones aprendidas de las experiencias de un grupo selecto de instituciones en Latinoamérica que decidieron “cruzar la frontera” entre las microfinanzas y los créditos PyME. Ello con el fin de compartir con el resto de la industria el conocimiento adquirido por estas instituciones para que las micro financieras que deseen seguir sus pasos puedan aprender de los errores y aciertos de sus pares que ya “cruzaron la frontera” hacia el segmento de crédito PyME.

Este estudio partió de la hipótesis de que la mayoría de las micro financieras que han decidido incursionar en el mercado del crédito PyMEs han visto su decisión como un “paso natural” a seguir y para el cual no se requería de ajustes significativos de la estructura y metodología de crédito y de riesgos. Es decir, como una ampliación de la “actual” línea de productos y no como parte de una estrategia de nuevo producto y/o negocio a largo plazo.

Asimismo, con el tiempo y conforme va aumentando la colocación de créditos PyME, muchas de estas micro financieras han encontrado que “cruzar la frontera” de los microcréditos hacia el crédito PyME requiere algo más que pequeños ajustes a su estructura y metodologías. Pocas de las micro financieras que toman la decisión de atender al segmento de crédito PyME toman en cuenta el hecho de que los márgenes en créditos PyME son bajos y que el riesgo podría ser mayor y que, consecuentemente, son pocas las micro financieras que obtuvieron un aumento significativo de la rentabilidad que haya justificado el mayor riesgo o incluso continuar con la nueva actividad.

Para validar esta hipótesis se procedió a seleccionar una pequeña muestra de 25 instituciones de microfinanzas de siete países de Latinoamérica incluyendo: Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Paraguay y Perú.

En cada uno de los países se hizo una selección de instituciones financieras (reguladas y no reguladas) que estuvieran atendiendo el sector de crédito PyME (Ver Anexo I con el listado de las instituciones financieras seleccionadas), y a cada una de ellas se le hizo llegar una encuesta que se constituye en la base de información para las conclusiones de este documento. Para algunas los resultados posteriormente se complementaron con una entrevista a profundidad, buscando entender con más detalle su experiencia y poder extraer mayor información para el análisis. En el caso de una de las micro financieras incluidas en la muestra original su amplitud se extendió a compartir su experiencia con el resto de la industria lo cual además se permitió documentar su caso a profundidad (Anexo II). Todo ello con el objetivo de documentar las experiencias de las micro financieras que ya “cruzaron la frontera” con el fin de que aquellas micro financieras que están considerando seguir la misma senda, puedan aprender de las lecciones aprendidas de las que les precedieron.



2 ¿Qué se entiende por el crédito PyME?

Existe consenso en el hecho de que las micro, pequeñas y medianas empresas representan el principal motor de la economía para el crecimiento de la productividad, la generación de empleo y mejorar la estructura productiva de un país.

En la quinta Cumbre Empresarial de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y la Unión Europea (UE), celebrada en junio de 2015 en Bruselas bajo el lema “Europa, América Latina y el Caribe: fomentar un crecimiento integrador y sostenible mediante el refuerzo del papel de las PyMEs”³, los países de Latinoamérica recalcaron la importancia de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de sus economías.

Ahora bien, en lo que el consenso no es tan claro, es sobre qué criterios aplicar para la categorización de las empresas: ¿cuáles empresas deben ser consideradas PyMEs y cuáles deben ser consideradas microempresas? En la práctica se han determinado diferentes criterios de clasificación, los cuales debido a la gran diversidad de las empresas resultan complejos de aplicar. Para complicar aún más el proceso, cada mercado ha establecido parámetros propios de clasificación, definidos con base en las condiciones particulares de dicho mercado. Aún más, dentro de cada mercado, existe diferencia entre los criterios utilizados por las múltiples instituciones financieras que operan en un mismo mercado. La diferenciación que se haga entre una microempresa y una PyME es crítica.

Diferenciación de microempresas y PyMEs en Colombia

En Colombia existe una categoría definida a ser aplicada por las entidades reguladas para efectos de supervisión y de certificación de tasas de interés la cual define la modalidad de microcrédito, la de consumo y la de cartera comercial. La definición de estas categorías y el régimen de tasa de usura crean sin embargo, un espacio para que las IMF clasifiquen por su monto, un crédito típico del segmento PyME dentro de la categoría de microcrédito, con el beneficio de poder cobrar una mayor tasa de interés.

Por ejemplo, para un crédito por un monto hasta de 25 SMMLV, una IMF puede cobrar la tasa máxima más una comisión equivalente a un 4.5% efectivo anual, y si supera este valor pero sin exceder los 120 SMLV, la IMF todavía puede clasificarlo como microcrédito y cobrar la tasa máxima autorizada para esta categoría 35.42%. Si supera este monto implicaría clasificar el crédito en la categoría comercial que reduce la tasa máxima en 16 puntos porcentuales).

No obstante, las PyME, al igual que las microempresas, se caracterizan por ser de propiedad familiar donde por lo general el jefe de familia se encarga de la gestión del negocio. Sin embargo, las PyME frecuentemente poseen un mayor grado de sofisticación (que normalmente involucra el que tributen o se encuentran al menos registradas ante la Autoridad Fiscal del país), pagan cargas sociales sobre la planilla, llevan registros contables (confiables o no) y son más susceptibles a ser monitoreadas por las Autoridades Fiscales y Laborales de su país. Adicionalmente, por lo general las PyME suelen mantener algún tipo de producto, usualmente cuenta bancaria y/o inversiones, con alguno de los bancos operando en el país, y por lo general, poseen un mayor entendimiento de los términos y condiciones de los productos financieros que ofrecen las distintas instituciones financieras.

Por otro lado, las diferencias en la definición de lo que es una PyME y su delimitación con una microempresa, se aprecia también entre los criterios aplicados por los Reguladores Bancarios de los países analizados. Así, en el caso de la mayoría de las entidades financieras



reguladas, la diferenciación entre una microempresa y una PyME se basa meramente por el monto total de endeudamiento. Consecuentemente, en el momento en que una empresa alcanza el monto de endeudamiento definido para una PyME, esta automáticamente es reclasificada como tal a pesar de que por su naturaleza y forma de administrarse continúe siendo una microempresa. A modo de ejemplo, está el caso del pequeño negocio de un microempresario que compra un camión para cargar los productos que vende. A pesar de que nada ha cambiado en lo relativo a la forma en que se lleva el negocio, este mismo empresario podría ser reclasificado como PyME tan solo por el hecho de que el financiamiento para dicho camión cae dentro de la categoría de PyME.

La anterior ambigüedad en la clasificación de los clientes conlleva grandes complicaciones para el manejo de la cartera de las entidades financieras debido a que se están mezclando bajo un mismo grupo clientes disímiles. La naturaleza de los clientes de ambos segmentos (micro y PyME) es diferente y por lo tanto cada uno requiere de un trato y análisis distinto. En el ejemplo anterior, a pesar de que, por el monto del crédito el empresario sería clasificado como PyME, en la realidad este empresario continúa siendo netamente un microempresario. Lo difuso de la frontera entre una empresa micro y PyME impacta no solo la clasificación de la cartera de crédito y por ende su gestión y manejo de riesgo, sino que también, y esto dependiendo de la regulación vigente en cada país puede llegar a impactar directamente la tasa de interés activa de las operaciones y el nivel de provisiones que debe hacer la institución por dichas operaciones.

No obstante, y a pesar de lo anterior, según los datos recopilados en la encuesta realizada para este estudio se observa que, a pesar de la amplia diferencia de criterios, en la mayoría de las definiciones establecidas por país, se aplican algunos criterios comunes como, por ejemplo: el número de empleados, los activos netos o las ventas, así como su grado de formalidad ante las autoridades del país.

Para efectos de este estudio, y con el fin de facilitar la comparación entre instituciones financieras, se considera que una PyME posee un grado mayor de sofisticación que las microempresas y por lo general: cuentan con 15 a 50 empleados; llevan registros contables del negocio⁴; existe separación entre las cuentas bancarias de la empresa y el empresario; se encuentran inscrita ante las Autoridades Fiscales y Laborales del país; y/o mantienen algún tipo de operación o producto con algún(os) bancos del país y demandan del mismo otros productos financieros adicionales al crédito y al ahorro. Debido a que las PyME (al menos las más pequeñas) mantienen cierto grado de informalidad, es factible que una PyME no cumpla con todas las condiciones antes descritas, pero sí con la mayoría.

4

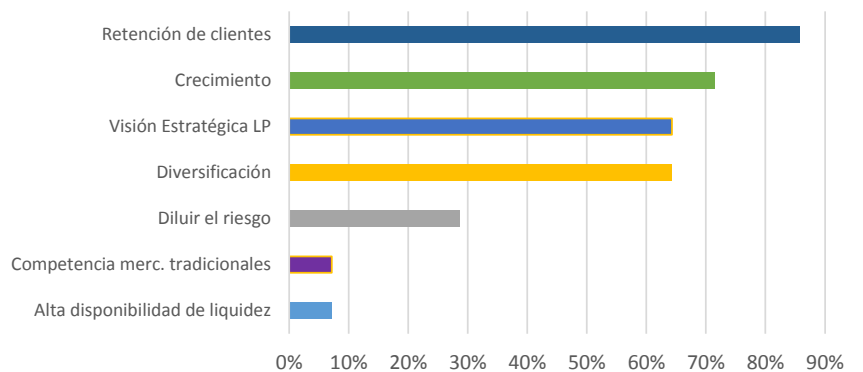


Los informes contables pueden ser confiables o no, eso es irrelevante, empero lo que cuenta para su clasificación es que existe (o no) un sistema de información contable dentro de la empresa.

3 Razones comunes para la transición hacia el segmento de crédito PyME

Al consultársele a las micro financieras sobre las razones por las cuales decidieron atender también al segmento de créditos PyME, expresaron que la principal razón fue la de retención de clientes, seguido por oportunidad de crecimiento, visión estratégica y diversificación (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1
¿Qué razones motivaron a su organización a atender el segmento de las PyME?



“No es que sea algo que hayamos decidido, el mercado nos obliga a hacerlo.”

Ejecutivo entrevistado..

De acuerdo con las respuestas obtenidas de las micro financieras, en la mayoría de los casos la motivación para atender el segmento de crédito PyME es más bien por el afán de retener a sus clientes, especialmente aquellos que han crecido y que van requiriendo mayores niveles de financiamiento. El dilema que encuentran las micro financieras es que o aumentan el nivel máximo de financiamiento a dichos clientes o los pierden ante la competencia.

De hecho, durante las entrevistas con representantes de las micro financieras, excepto en contadas excepciones, las micro financieras expresaron que la medida no fue producto de una decisión estratégica de incursionar en un nuevo segmento para atender nuevos clientes de este segmento.

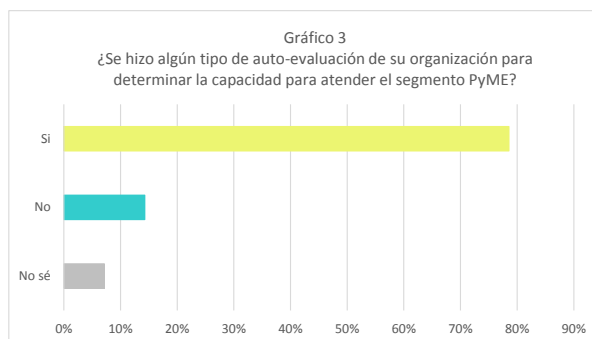
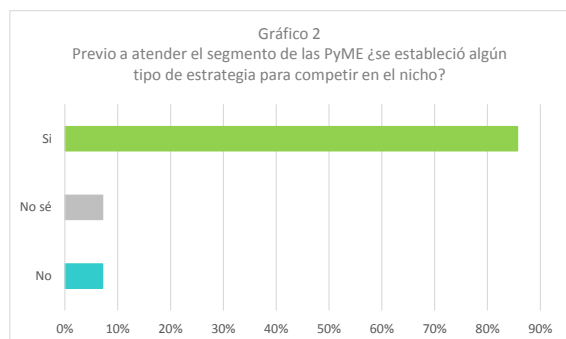
En efecto, en la práctica, conforme los clientes van creciendo y con ello el monto de las operaciones de crédito que mantienen con la micro financiera, algunos de estos clientes comienzan a acercarse al límite superior de financiamiento que otorga la micro financiera. En el momento en que las necesidades de financiamiento de crédito del cliente se acercan a dicho límite, el cliente se vería obligado a partir hacia alguna otra institución financiera con capacidad de llenar sus necesidades de financiamiento (normalmente algún banco comercial). Lo anterior se conoce comúnmente como “graduar clientes.”

Muchas micro financieras han visto a aquellos clientes que ellos “formaron” y atendieron por años, partir hacia la banca comercial. Precisamente, en ese momento comienza la disyuntiva de si dejarlos “graduar” o acompañarlos. No pocas micro financieras han descartado la opción de dejar ir a sus clientes maduros y, por el contrario, les empiezan a otorgar préstamos por sumas mayores. Frecuentemente, la colocación de préstamos por sumas mayores no se limita a aquellos clientes existentes, sino también a nuevos clientes. Muchos de estos nuevos clientes no son microempresarios sino más bien pequeños empresarios.

Las experiencias han mostrado que los pequeños empresarios atraídos por buscar créditos en las micro financieras con frecuencia son clientes que ya han sido clientes de la banca tradicional y que, por alguna razón u otra, la banca tradicional no desea mantenerlos como clientes. Lo anterior, explica en gran medida por qué un empresario que ha trabajado con la banca tradicional estaría dispuesto a aceptar condiciones menos favorables (normalmente las micro financieras cobran tasas de interés más altas y ofrecen plazos menores).

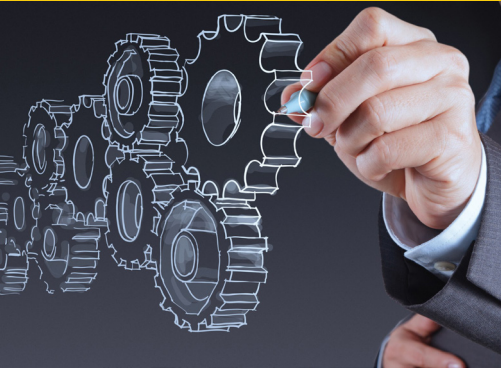
4 Resultados de la encuesta

Independientemente de lo que llevó a una micro financiera a “cruzar la frontera” (si fue producto de una decisión estratégica o más bien de un “crecimiento natural”), el 86% de las micro financieras analizadas en este estudio aseguraron haber definido algún tipo de estrategia para competir en el nuevo nicho de mercado (ver Gráfico 2). De igual forma, como lo demuestra la Gráfica 3, el 79% de las micro financieras dijeron haber hecho algún tipo de auto-evaluación de su organización previo a proceder a atender al segmento de crédito PyME.



“...cuando decidimos atender el segmento (crédito PyME) se creó una estructura, sin embargo, no fue la adecuada.”

Ejecutivo entrevistado..

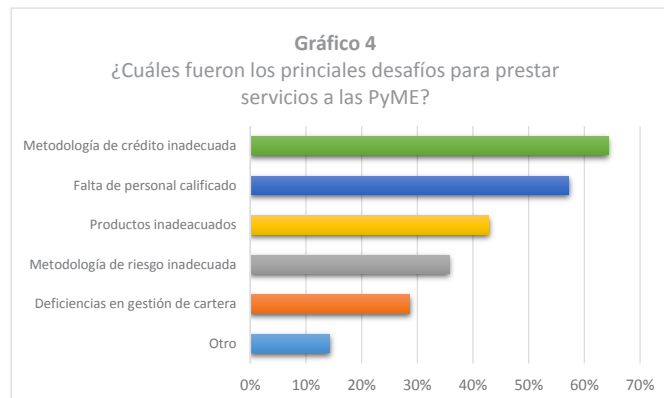


En cuanto a determinar la capacidad de la micro financiera de atender el sector Pyme, la mayor parte de las micro financieras (79%) respondió que ‘sí habían llevado a cabo un proceso de autoevaluación de su organización’ y que como parte de esta auto-evaluación debieron hacer ajustes a su estructura operativa y metodologías de crédito.

Sin embargo, a pesar de dichos resultados, al ahondar en el análisis se encontró que en realidad pocas de ellas realizaron un proceso estructurado y concienzudo para atender este nuevo segmento de mercado. En efecto, la realidad ha mostrado que muchas de las micro financieras, especialmente aquellas que emigran hacia el mercado de crédito PyMEs con el afán de aumentar su cartera de crédito y diluir los costos operativos, lo hacen con solo una pequeña “revisión” de su metodología para microcréditos.

Para muchas micro financieras, la definición de la estructura ha sido un proceso de “prueba y error.” Y es que con el tiempo las micro financieras se dan cuenta que atender al segmento de los créditos PyMEs no es tan simple como podría aparecer a primera vista. El hacerlo bien involucra una mayor concentración en menos clientes/negocios, tasas de interés menores, competir directamente contra bancos comerciales (que cuentan con más recursos y por lo general un menor costo), y desarrollar nuevas metodologías de crédito y de riesgo

En efecto, conforme se muestra en el Gráfico 4, el principal desafío que enfrentaron las micro financieras al atender el segmento de crédito PyME es descubrir que sus metodologías de crédito no son las adecuadas, como tampoco lo son los productos que ofrecen a los clientes. Con el tiempo, las micro financieras van cayendo en cuenta que el atender el segmento de crédito PyME requiere de metodologías de crédito y gestión de riesgo diferentes, además, de factores de ajustes en otras áreas tales como, por ejemplo, recursos humanos, cumplimiento de las regulaciones, manejo de garantías, etc.



El factor del recurso humano es también crítico, las micro financieras deben asegurarse que cuentan con el personal adecuado para hacer una buena colocación de crédito PyME; así como monitoreo y análisis de riesgo de la nueva cartera. Es frecuente que las micro financieras promuevan y entrenan a sus mejores oficiales de microcrédito como oficiales de crédito PyME. Sin embargo, en ocasiones los resultados no son los esperados. Las IMFs deben hacer una evaluación cuidadosa de las capacidades de su personal, con el fin de asegurar de que no están perdiendo a sus mejores oficiales de microcrédito a cambio de oficiales de crédito PyME que no logran cumplir con las expectativas.



“... es darse cuenta que el oficial de crédito estrella de crédito micro no posee las competencias para colocar créditos PyME.”

Gerente de Negocios entrevistada

5 Implicaciones para las micro financieras al penetrar en este nuevo segmento de mercado

Como se mencionó anteriormente, las encuestas y las entrevistas muestran que para la mayoría de las micro financieras analizadas, la transición no fue realmente el resultado de un concienzudo planteamiento estratégico de la organización sino más bien una forma de responder a la fuerte competencia que enfrentaban, así como una forma de mejorar sus indicadores de eficiencia operativa. Lo anterior se ve reflejado también en la forma en que se fueron preparando las micro financieras para atender al segmento de crédito PyMEs.

Solo dos de las micro financieras analizadas en este estudio implementaron un piloto previo a incursionar formalmente en el mercado de crédito PyME. Adicionalmente, a pesar de que la gran mayoría de las micro financieras analizadas indicó que hicieron algún tipo de ajuste a su estructura organizativa y sus metodologías de crédito, lo cierto es que esos ajustes fueron mínimos. Aún más, durante las entrevistas a Ejecutivos de las micro financieras, se pudo detectar que en muchos casos esos ajustes a las metodologías de crédito se limitan a modificar algún formulario, pedir más

información, cambios menores en el proceso de aprobación de créditos, etc. En la mayoría de los casos analizados, los ajustes no representaron cambios de fondo.

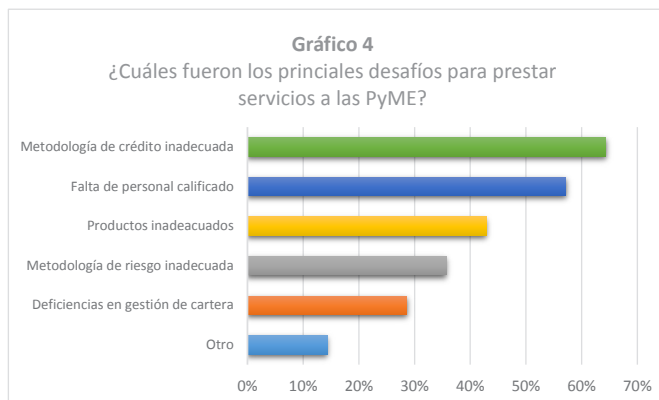
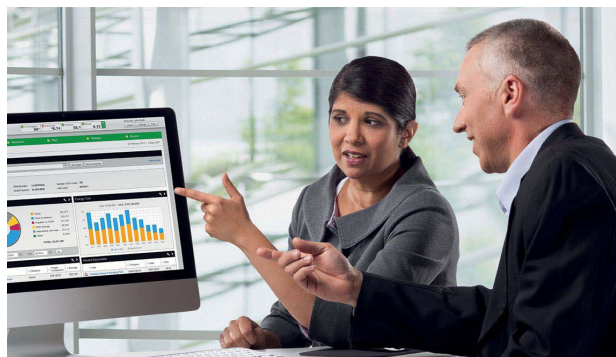
Para la mayoría de las micro financieras, en efecto y con frecuencia, el cambio no implicó crear una unidad o área especializada, adaptar apropiadamente la metodología, capacitar adecuadamente al personal y diferenciar el análisis de riesgo. Solo en una de las micro financieras analizadas, se contactó con varias organizaciones especializadas para estructurar la unidad, desarrollar metodologías de crédito y riesgo, desarrollar nuevos mecanismos de incentivos, entrenar al personal y desarrollar un piloto. Algunas otras, si bien no fueron tan lejos en la preparación de su organización, sí buscaron atraer a su organización a personal con experiencia en crédito PyMEs para que se encargara de estructurar la unidad

dentro de la organización.

Empero, solo en uno de los casos se reconoce explícitamente que la IMF cometió errores que se tradujeron en resultados negativos, y que requirieron cerrar temporalmente la oferta de este tipo de crédito para pensar de nuevo, sobre la base de la experiencia recogida, cómo atender al segmento adecuadamente. La mayoría de las IMFs atribuyen los pobres resultados de haber cruzado la frontera a factores exógenos tales como la crisis económica global de 2008, al Movimiento de No Pago, o a la baja en la entrada de remesas extranjeras, etc. y no necesariamente a problemas metodológicos y/o de control. No obstante, en privado, la mayoría reconoce que la transición no fue estructurada adecuadamente, que los resultados no fueron lo esperado, y que luego de algún tiempo optaron por reducir su participación en el sector de crédito PyME.

6 Adaptaciones necesarias para penetrar el segmento de crédito PyME

Las experiencias de las instituciones analizadas en este estudio nos permiten concluir que no basta solo con tener la “intención” de hacer las adaptaciones necesarias para la inserción exitosa del mercado de crédito PyME. Es necesario el diseño de un riguroso plan y su efectiva implementación. Específicamente en lo relacionado con: metodología crediticia, manejo de garantías, manejo del riesgo y selección y capacitación del recurso humano. Ahora bien, con base en la experiencia de las micro financieras analizadas se observa que el mayor reto ha sido la adaptación no adecuada de las metodologías de crédito y la falta de personal calificado aunado al diseño inadecuado de los productos. (Ver Gráfico 4) Y es que una vez que las micro financieras hicieron la transición fueron surgiendo distintos problemas que no habían anticipado.



6.1 Metodología y Análisis de Riesgo

Un 79% de las micro financieras analizadas mencionan que sí hicieron cambios en sus metodologías de crédito y de manejo de riesgo para el manejo de la cartera de crédito PyME.

Ahora bien, la forma en que se desarrollaron los cambios en las micro financieras que sí hicieron algún tipo de modificación fue muy variada. Algunas de ellas partieron de la metodología de microcrédito y realizaron adaptaciones orientadas fundamentalmente a reforzar las competencias de su personal. Adaptaciones como, por ejemplo: cambios en como formular preguntas adecuadamente, solicitar un mayor volumen de información, y/o realizar un análisis de flujo de caja del cliente con una mayor profundidad; así como también nuevas y/o diferentes instancias internas de aprobación de créditos PyME. Dichas micro financieras mencionan por ejemplo haber tenido en cuenta evolución de inventarios, ventas y proveedores, además de incluir ingresos adicionales a los del mismo negocio. Adicionalmente, buscaron contar con mayores referencias para aprobación, incluyendo también las de proveedores y clientes.

Lo anterior pareciera lógico, no obstante, en la mayoría de los casos de micro financieras que han implementado la estrategia antes mencionada, la diferenciación de los segmentos es difusa y se corre el riesgo de que evaluar un crédito PyME de igual forma que si fuera micro, lo cual implicaría un riesgo mayor para la micro financiera. Lo anterior aplica particularmente para el 42% de las micro financieras analizadas, en las cuales los oficiales de crédito pueden atender a ambos sectores. Como lo expresa uno de los Ejecutivos entrevistados “con solo pedir una garantía el comportamiento del deudor cambia.” Nosotros agregaríamos, que siendo así, no solo el comportamiento del cliente debería cambiar ante esa realidad, sino también el de la micro financiera y el del oficial de crédito que atiende estos créditos deberían ser diferentes.

Por otro lado, están aquellas otras que han desarrollado nuevas metodologías de crédito, de análisis de riesgo e incluso entrenamiento del personal. Sin embargo, si el oficial de crédito responsable de otorgar el crédito es el mismo que coloca. Como mencionó una Ejecutiva de una de las micro financieras analizadas, se requiere de una “nueva” forma de pensar, una que se aleje de la forma en que se evalúa un crédito micro.

Aquí es importante reiterar lo que algunas de las micro financieras analizadas indicaron; no necesariamente el oficial de microcrédito estrella es bueno evaluando créditos PyMEs.⁵

“No todos los oficiales son capaces de hacer el cambio de chip”, afirmó la Gerente de Negocios de una de las micro financieras analizadas, al referirse a la dificultad de algunos oficiales de crédito micro de adaptarse a la metodología y análisis de créditos PyME.

En términos de manejo del riesgo, la principal modificación introducida ha sido el fortalecimiento de los comités de evaluación, así como la incorporación de mayores niveles jerárquicos en la aprobación y la vinculación personal especializado en el segmento, no solo en los comités de crédito, sino a las demás áreas de la micro financiera.

5



En una de las IMFs analizadas indicaron que cuando empezaron con la transición hacia el mercado PyME asignaron a sus mejores oficiales de crédito para la tarea, sin embargo, algunos de ellos no alcanzaron el desempeño esperado por lo que se dieron casos de oficiales que fueron reasignados a créditos para microempresas y de otros que tuvieron que dejarles ir.

A modo de ejemplo, en algunas de las micro financieras han formado equipos multidisciplinarios que abarcan desde la parte de negocios, financiero, IT, recursos humanos, legal y mercadeo, etc. y que se encargan de desarrollar nuevos productos que tomen en cuenta las diferentes consideraciones y perspectivas de cada una de las áreas con el fin de asegurar que el diseño de cada producto llene mejor las necesidades de los clientes con el mínimo riesgo y costo para la micro financiera. En algunas micro financieras, especialmente en las micro financieras reguladas, el análisis se complementa y valida con una herramienta de ‘scoring’ especializada.

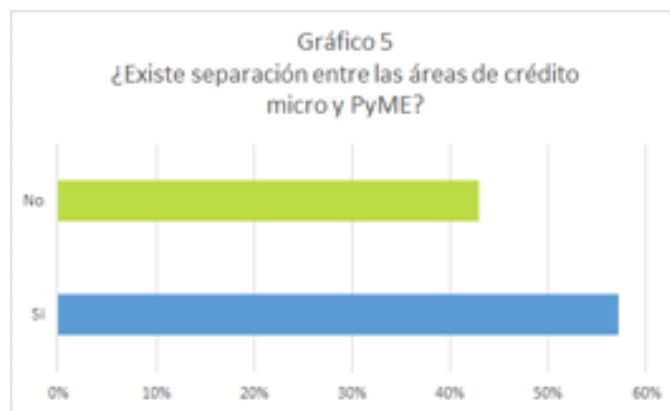
6.1.2 Estructura de Personal y Capacitación

En la mayoría de los casos, las micro financieras mencionan haber creado áreas especializadas para atender el segmento de crédito PyME (Ver Gráfico 5).

Sin embargo, a pesar de lo expresado por las micro financieras analizadas, en la mayoría de ellas las unidades fueron estructuradas primordialmente con el personal existente de la micro financiera y solo complementado con oficiales de crédito con experiencia en crédito PyMEs, y en ocasiones también con el apoyo de consultores.

En algunos casos la micro financiera incluso llevó a la institución a nombrar a alguien como responsable del proyecto, un “Champion,” para que se encargara de crear la unidad. Lo anterior, podría ser una buena opción ya que contar con dicho Champion contribuye a reducir la curva de aprendizaje y aumenta las probabilidades de que las estructuras y productos se ajusten más a las necesidades del mercado de crédito PyME, obteniendo un resultado exitoso. No obstante, el resultado final que se obtenga estará directamente relacionado con el apoyo de la gerencia, así como la experiencia del Champion, y la disponibilidad de los recursos con que el mismo cuenta para llevar a cabo la tarea.

En términos de la fuerza comercial y diseño del perfil de los clientes, la mayoría han partido también de su propio personal, en especial analistas “senior” del segmento de microempresas, buscando a cuáles miembros del personal a los cuales se les ve potencial (aun cuando requieren reforzar la



capacitación, especialmente en temas financieros). También ha sido necesario capacitar a los gerentes de agencia; inclusive una de las micro financieras mencionó que la capacitación a éstos debió ser más larga y profunda que la de sus subalternos. En algunos casos, se ha recurrido complementariamente a la contratación de personal especializado de otras entidades financieras locales o internacionales, en especial para la dirección del área de crédito PyME. De acuerdo con la experiencia de algunas de las micro financieras analizadas que optaron por llevar a la organización a un Champion que se encargara de estructurar la unidad de crédito PyME, la experiencia puede ser muy provechosa. Sin embargo, es importante, no solo que esta persona reciba todo el apoyo requerido, sino también que el conocimiento se disemine al resto de la institución, con el fin de asegurar la disciplina en la aplicación de una metodología diferenciada para créditos PyME.

6.2 Garantías

A pesar de que tradicionalmente se ha considerado el segmento de crédito PyME como de menor riesgo que el de las microcréditos, la mayoría de las IMFs exigen una mayor cobertura de las operaciones y exigen garantías reales para los créditos. Algunas de las IMFs mencionaron que solicitan garantías por un 100% o inclusive un porcentaje superior al monto otorgado (120% – 130%). Se mencionaron también garantías de todo tipo, incluido el codeudor con finca raíz, garantías hipotecarias y prendarias; etc. El tipo de garantía dependerá en gran parte del monto del crédito. Incluso, una de las IMF, con operación en Paraguay, mencionó garantías no convencionales como granos y cereales producto de su mayor focalización en el sector rural. En cualquier caso, la garantía solicitada más frecuente es la hipotecaria.

No obstante, en algunos casos, especialmente en los mercados más competitivos y con el objetivo de no perder clientes, se observa que con el pasar del tiempo las micro financieras flexibilizan sus metodologías; especialmente los requerimientos de garantías. El problema con relajar las metodologías radica en el hecho de que se está dejando de lado el que los montos son mayores y el impacto que tiene una operación de crédito PyME podría ser significativamente superior que el de un crédito micro, y por lo tanto el impacto sobre el patrimonio de la micro financiera también lo es.

Adicionalmente, el sólo hecho de pedir garantías tiene implicaciones de distinta índole. Al tomar una garantía, la micro financiera debe asegurarse de que el diseño y custodia de la misma es el adecuado. Varias de las micro financieras entrevistadas, reconocieron haber experimentado las tristes consecuencias del mal manejo de las garantías sobre algunos de sus créditos PyME.

“Los bancos comerciales le llevan la delantera a las micro financieras ya que cuentan con unidades legales que conocen mejor el verdadero tratamiento de las garantías y los procesos a llevar a cabo tanto para el diseño, inscripción, y ejecución de la garantía”.

Gerente bancario

“Pequeños detalles como “el reconocer la diferencia entre la persona física y la persona jurídica a la hora de pedir las garantías” hace la diferencia entre poder ejecutar la garantía o no.”

Gerente de Negocios de IMF

Un claro ejemplo del impacto que puede tener en una organización el manejo inadecuado de las garantías es el caso de una micro financiera regulada de Nicaragua la cual, durante la crisis provocada por el Movimiento de No Pago, se encontró que muchas de las garantías que mantenía sobre sus créditos contenían errores o no habían sido inscritas, provocando que muchos de los créditos en mora resultaran incobrables y ello debilitó seriamente la posición financiera de la micro financiera.

El impacto que tiene una operación de microcrédito en mora es normalmente mucho menor que el de una operación de crédito PyME. Un solo crédito PyME en problemas puede afectar significativamente la posición patrimonial de una organización, de ahí la importancia de asegurar una buena colocación de créditos y un adecuado manejo de las garantías que los respaldan.

7 ¿Es un producto rentable?

En la mayoría de los casos el margen financiero de los créditos PyME es menor que el de los microcréditos. No obstante, se argumentó que por tratarse de montos mayores se buscaba una dilución de los costos operativos y un crecimiento de la cartera a un menor costo. Como bien lo expresó un Ejecutivo de un Banco Comercial Peruano “es el mismo esfuerzo (de colocar un microcrédito) pero por un monto más grande”. Adicionalmente, los créditos PyME ofrecen otro atractivo para las micro financieras, que es el hecho de que por lo general los crédito PyME se otorgan por un plazo más largo que los créditos micro y por lo tanto se reduce la rotación de los créditos de la cartera.

Tomando en cuenta esta posible eficiencia operativa además de mejor uso de los recursos existentes, se podría argumentar que “cruzar la frontera” acompañando los mejores clientes no solamente está teniendo un impacto social positivo, sino que además es rentable para las micro financieras. No obstante, dicha premisa es válida solamente en aquellos casos en que la concesión de los créditos por montos mayores es otorgada de forma tal que se logra garantizar una adecuado calidad de la cartera. Esto implica apegarse a las mejores prácticas de otorgamiento de crédito. Porque si bien puede representar el mismo esfuerzo el colocar un crédito pequeño que uno grande, el riesgo definitivamente no lo es.

Lamentablemente, basándose en las experiencias incluidas en este análisis, con frecuencia dichas mejores prácticas no han sido observadas. Debido a ello el haber “cruzado la frontera” hacia la pequeña empresa normalmente ha resultado en pérdidas para las micro financieras. En la mayoría de los casos aun cuando inicialmente se dieron resultados positivos debidos al crecimiento de la cartera y consecuente mejoría en la absorción de los costos operativos, con el pasar del tiempo debido a las pérdidas ocasionadas por la deterioración de la calidad de la cartera, los indicadores financieros se vieron afectados negativamente.

8 Obstáculos y resultados

Se puede afirmar que para la mayoría de las micro financieras el “cruzar la frontera” ha sido una experiencia de prueba y error. Aún aquellas que se prepararon mejor han tenido que corregir el rumbo en cierto punto.

Los principales obstáculos encontrados por las micro financieras analizadas, al atender el segmento de créditos PyME se podría resumir como sigue:

- Debilidad al definir adecuadamente la estrategia para atender este nuevo segmento. Dicha estrategia debería definir lo que realmente quiere la micro financiera. Específicamente si desea atender nuevos clientes o solo los actuales en crecimiento.
- Fallas al definir adecuadamente el nuevo segmento. Para hacerlo adecuadamente se hace necesario partir de un buen estudio de mercado.
- Desenfocarse en el nicho de mercado objetivo tradicional de la micro financiera, y consecuentemente descuidando el segmento micro por enrumbarse hacia un nuevo mercado en el cual no se tienen muchas ventajas comparativas. A este respecto es importante definir el alcance del nuevo producto (expresado, por ejemplo, en porcentajes máximos del total de la cartera).
- Márgenes estrechos que resultan en una baja contribución a la rentabilidad de la empresa. Ello debido a que normalmente al otorgar créditos por mayores montos se hace a menores tasas de interés. Ello para ser competitivo en un mercado en el cual se cuenta con pocas ventajas comparativas frente a otras instituciones financieras que operan con costos menores y cuentan con productos más adecuados y/o sofisticados.
- No contar con la metodología adecuada para la colocación, evaluación y seguimiento de los créditos PyME. Ello debido a que, como se ha venido analizando a lo largo de este estudio, a pesar de que con frecuencia los funcionarios de las micro financieras haber expresado lo contrario, en la mayoría de las organizaciones analizadas los cambios en la metodología de crédito no fueron adecuados/significativos. El crédito PyME no es simplemente un “micro más grande”. Como tal, su implementación para ser exitosa requiere de la introducción de las metodologías apropiadas.
- Dificultades en desarrollar el personal adecuado para la colocación y manejo de carteras de crédito PyME. Para ello se hace imperativo implementar una adecuada política de reclutamiento y entrenamiento.
- Debilidades en el diseño, manejo y validación de las garantías exigidas. Se hace necesario establecer los procedimientos apropiados y asegurarse de su estricta implementación.

9 Conclusiones y Recomendaciones

- Lecciones aprendidas

El número de instituciones financieras atendiendo el sector de las microfinanzas ha venido creciendo de manera significativa en los últimos años. Solo en Latinoamérica, el crecimiento compuesto anual de la industria desde el año 2006 ha sido del 21%⁶. Este crecimiento ha implicado mayor competencia, presión hacia la baja de las tasas de interés activas, y mayores requerimientos de fondeo (tanto de deuda como capital); por mencionar algunos. Lo anterior también implica mayores dificultades para atraer y retener clientes. Por todo lo anterior, dejar ir a los clientes buenos es un lujo que las micro financieras no pueden asumir.

Con el pasar del tiempo, algunos de los clientes de las micro financieras, normalmente los mejores clientes, crecen y seguidamente sus necesidades financieras cambian. Normalmente esto implica que estos clientes exigen créditos de tamaño más grandes. Consecuentemente, es normal y deseable que las IMFs quieran acompañar estos clientes ofreciéndoles créditos progresivamente cada vez mayores. Cabe asimismo recordar que uno de los principales objetivos de la industria es contribuir con la inclusión financiera y la disminución de la pobreza. Bajo esta óptica, es válido que las IMFs argumenten que al acompañarlos en su crecimiento, se está cumpliendo con los objetivos sociales establecidos en su misión/visión. En efecto, ante un cliente que inició con un pequeño crédito de US\$100 o US\$200, y que con el apoyo de la IMF ha crecido al punto que ahora maneja un PyME que requiere mayores niveles de financiamiento para su negocio, con

toda certeza se puede decir que se ha tenido un impacto positivo.

Al mismo tiempo, atender a estos clientes con montos mayores le permitiría a la micro financiera no solo cumplir con su misión social sino además beneficiarse de obtener ventajas operativas. En efecto, el esfuerzo requerido para un crédito, de por ejemplo US\$500 u US\$800 no es muy diferente del que se requiere para colocar créditos 3, 4 o incluso 10 veces más grandes. Consecuentemente, estos clientes son, en teoría, muy deseables y es normal y entendible que las micro financieras quieran tener en su cartera el mayor número posible de estos clientes. De hecho, salvo contadas excepciones, las micro financieras exitosas han facilitado el crecimiento del tamaño de los créditos otorgados a sus mejores clientes.

Empero, dicho otorgamiento de créditos por montos mayores puede resultar problemático sino se hace adecuadamente. Las micro financieras que han logrado hacerlo exitosamente son aquellas que cuando ofrecen montos mayores a clientes existentes, lo hacen reconociendo que una vez que se alcanza un cierto tamaño de crédito (normalmente entre 10 y 20 mil dólares)

Se hacen también necesarias modificaciones a la metodología crediticia, a la estructura organizativa, y al manejo del riesgo.



6

: 2016 SYMBIOTICS MIV SURVEY, Market Data & Peer Group Analysis

En efecto, cuando la institución hace los cambios apropiados a la metodología de crédito, a la estructura organizacional, y toma las demás medidas necesarias para el otorgamiento de créditos PyME a clientes existentes, la experiencia ha arrojado resultados positivos para la organización. Principalmente desde el punto de vista de retención de clientes, pero también desde el punto de vista del desempeño financiero. No obstante, todo lo contrario, ha ocurrido en los casos en que no se planea ni ejecuta de forma adecuada la incorporación de créditos PyME. En estos casos, según lo observado, el impacto a mediano y largo plazo ha sido negativo. Ello no solo desde el punto de vista del desempeño financiero, sino también desde la parte del desgaste organizacional y en menor o menor grado según la experiencia, la parte de reputación institucional.

A este respecto, es crucial el reconocimiento de que cada uno de estos créditos representa un riesgo mayor para la organización. Lo anterior dado que al aumentar el monto de los créditos, también lo hace el riesgo. Una micro financiera puede soportar, en principio, sin mayor problema el impacto de la pérdida de un crédito por un monto bajo. Sin embargo, lo anterior no aplica para créditos por montos significativamente mayores. Una cartera PyME con problemas de mora puede afectar significativamente la posición patrimonial de una micro financiera comprometiendo la sostenibilidad de la misma. Consecuentemente, toda micro financiera que decida atender el segmento PyME⁷ debería definir metodologías claras y estructurar un departamento especializado para el otorgamiento de los créditos de montos mayores. Dicho departamento debería contar con personal e idóneo, así como con esquemas de incentivos y remuneraciones apropiadas.

Específicamente los oficiales de crédito otorgando este tipo de crédito necesitan un nivel de capacitación y experiencia diferente al requerido para los microcréditos tradicionales. Normalmente se recomienda formar equipos multidisciplinarios dentro de la organización para el diseño y aprobación de los nuevos productos. A diferencia de los

microcréditos normales que se aprueban al nivel de las agencias, estos créditos por montos mayores requieren un nivel de aprobación mayor, normalmente al nivel de gerente regional o casa matriz. El nivel de garantía requerida para estos créditos es asimismo diferente, normalmente requiriéndose garantías hipotecarias o similares.

Más importante aún, es reconocer la diferencia entre otorgar créditos progresivamente mayores a clientes existentes (los cuales, independiente del monto otorgado siguen siendo microempresarios), y ofrecer créditos a pequeños empresarios que no han sido atendidos anteriormente por la IMF. Las experiencias muestran que en aquellos casos en que al “cruzar la frontera” las micro financiera decide ir más allá de solo otorgar montos mayores a clientes existentes, sino que también han buscado atraer clientes PyMEs directamente, los resultados no han sido buenos.

En efecto, motivados por el significativo impacto positivo en los indicadores financieras que el otorgamiento de estos créditos de montos mayores tiene, ha sido normal la búsqueda de nuevos clientes al nivel de pequeños empresarios para convertirlos en clientes de la micro financiera. A pesar de que a primera vista esto hace mucho sentido la experiencia ha demostrado que, con contadas excepciones, la micro financieras (aun aquellas que han sido muy exitosas con crédito de montos mayores a sus propios clientes) han tenido innumerables problemas en la implementación de la estrategia de expansión por medio de atraer nuevos pequeños empresarios como clientes.

Nuestro análisis nos permite concluir que la diferencia entre micro y pequeña empresa va más allá que la pura semántica.



7

Una de las instituciones financieras entrevistadas con operación en Nicaragua denomina los créditos de mayor cuantía para micro-empresas como “microcréditos grandes”.

A diferencia de un micro empresario, un pequeño empresario cuenta con estados financieros, más acceso a fuentes alternativas de financiamiento, y está más familiarizado con los requerimientos y procedimientos de la banca tradicional. Debido a ello estos clientes ya están bancarizados, es decir tienen acceso a crédito de la banca tradicional. Es particularmente importante tener en cuenta que las experiencias han mostrado que los pequeños empresarios atraídos a buscar créditos de las micro financieras con frecuencia ya han sido clientes de la banca tradicional y que, normalmente debido a han tenido problemas con el servicio de sus obligaciones, dicha banca tradicional no los quiere mantener como clientes. Ello explicaría el que los clientes estén dispuestos a aceptar las tasas más altas normalmente cobradas por las micro financieras.

Una micro financiera que decide “cruzar la frontera” debe realizar un proceso de autoevaluación que le permita determinar, cuál es su ventaja competitiva en relación con su competencia. La institución debe entender las razones por la cuáles un cliente preferiría trabajar con ella, en lugar de hacerlo con alguna otra institución financiera comercial tradicional que probablemente ofrezca financiamiento en condiciones un tanto más favorables que ella. Porque si bien, los clientes existentes de la micro financiera que podrían recibir créditos por montos mayores no solo han desarrollado un historial con la micro financiera, sino que además la micro financiera ha podido establecer un vínculo con dichos clientes. Puede ser que el cliente, sienta un apego emocional con la institución que le otorgó su primer crédito cuando ninguna otra institución financiera quiso asumir el riesgo, pero esto no sería el caso con un crédito otorgado a un nuevo cliente.

Consecuentemente se podría concluir que el acompañar el crecimiento de sus mejores clientes otorgándoles créditos cada vez mayores es un proceso normal y hasta deseable de una micro financiera. No obstante, el éxito de dicho experimento dependerá de si al hacerlo se lo ha hecho enmarcado dentro de una adecuada estrategia de la micro financiera para atender al segmento de crédito PyMEs.

Dicha estrategia, deberá hacerse siguiendo las mejores prácticas; y considerando en especial, la creación de una unidad especializada con personal y metodologías apropiadas.

Adicionalmente, y como se mencionó anteriormente, la micro financiera deberá estar muy consciente de las diferencias existentes entre un crédito por un monto grande a un cliente ya existente y un crédito del mismo monto a un cliente nuevo. Debido a que no existe un vínculo anterior entre la micro financiera y el nuevo cliente, y por la selección adversa que los pequeños empresarios atraídos a solicitar crédito a la micro financiera, el riesgo de ofrecer crédito de montos mayores a nuevos clientes es mucho mayor y la experiencia ha mostrado que con mucha frecuencia esta práctica ha tenido resultados negativos.

Es claro que la frontera entre el sector micro y el PyME es un tanto difusa, y que existe un mercado latente que no está siendo debidamente atendido ni por las micro financieras ni por los bancos comerciales, que se plantea como una atractiva oportunidad para las micro financieras. Sin embargo, la probabilidad de éxito de una micro financiera al atender dicho mercado dependerá de la preparación y adecuación que realice la institución previa al experimento.

Un adecuado proceso de preparación, que incluya una autoevaluación concienzuda y objetiva de las ventajas y desventajas de la micro financiera es crucial. Las PyMEs poseen ciertas características que no se encuentran en una micro-empresa y al mismo tiempo, mantienen expectativas y necesidades de productos financieros y de servicio diferentes (incluso mayores) a las del sector micro. No se debe perder de vista que el sector PyME conlleva riesgos mayores y que al mismo tiempo ofrece retornos menores. Se debe evaluar bien el riesgo mayor que estaría asumiendo la institución, no solo por el tamaño de los créditos PyME, así como por los competidores que se encontrará en ese nicho de mercado.



ANEXO 1

Listado de las Instituciones Financieras por País Seleccionadas

Bolivia	Colombia	Ecuador	El Salvador	Nicaragua	Paraguay	Perú
Banco FIE Banco Fortaleza	Bancamía Bancompartir	Banco D-Miró Banco Solidario	Apoyo Integral AMC Cooperativa de R.L.	Financiera Fama Fondo de Desarrollo Local (FDL) FUNDESER	FIELCO Visión Banco	EDPYME Alternativa EDPYME Raíz
Banco PyME Ecofuturo Los Andes ProCredit Banco PyME BancoSol Prodem FPP	Banco Mundo Mujer Banco WWB Fundación de la Mujer	Fundación ESPOIR	Enlace Empresarial	PRODESA		Financiera Confianza Financiera ProEmpresa MiBanco Financiera Compartamos

ANEXO 2

– CASO DE ESTUDIO ⁸

I Introducción

El presente documento parte del interés de Calmeadow de compartir con la industria de microfinanzas y la comunidad internacional, los aprendizajes resultantes de la experiencia de una IMF que incursionó en el crédito al segmento Pyme. La decisión de atender este nuevo segmento de mercado es la pregunta que seguramente estarán haciéndose muchas IMF en el mundo, especialmente aquellas que han crecido financiando exclusivamente al segmento de microempresas. Estas instituciones enfrentan la disyuntiva ante el crecimiento de sus propios clientes, sobre cuáles otros productos o servicios ofrecerles a quienes resultan ahora atractivos para instituciones financieras más formales, dada la oferta integral de productos transaccionales, de crédito y seguros que estas entidades les pueden ofrecer, a veces inclusive en condiciones más atractivas de costo de los productos.



8

Todas las cifras están expresadas en dólares americanos (US\$) utilizando para el cálculo la tasa de cambio promedio anual del país en el 2015, calculada con datos publicados por el Banco Central del respectivo país. El SMMLV corresponde al oficial del 2015 equivalente a US\$ 244.

A continuación se presenta el estudio de caso de una institución micro financiera tradicional y exitosa, que amablemente nos permitió documentar su experiencia al incursionar en el otorgamiento de crédito en el segmento PyME. La información que recoge es resultado de una serie de entrevistas con directivos, funcionarios y ex funcionarios de la institución y del amplio esfuerzo de recopilación de cifras y documentos históricos que tuvo que realizar su personal buscando incluir mayores estadísticas y entender el impacto de haber otorgado este tipo de crédito.

Nuestros agradecimientos especiales a todos los funcionarios por estar dispuestos a compartir sus aprendizajes, los cuales esperamos interpretar y transmitir de manera adecuada a lo largo de este documento.⁹

El documento inicia con una breve historia de la institución, describe su evolución y los factores que motivaron a la IMF a entrar a atender el segmento PyME, destacando los cambios que demandó al interior de la institución, en términos operativos, financieros y técnicos. Incluye un análisis de los principales resultados obtenidos, las adaptaciones y mejoras requeridas que demandó el proceso, y las lecciones y aprendizajes de la IMF durante su incursión en el segmento PyME.

II Antecedentes

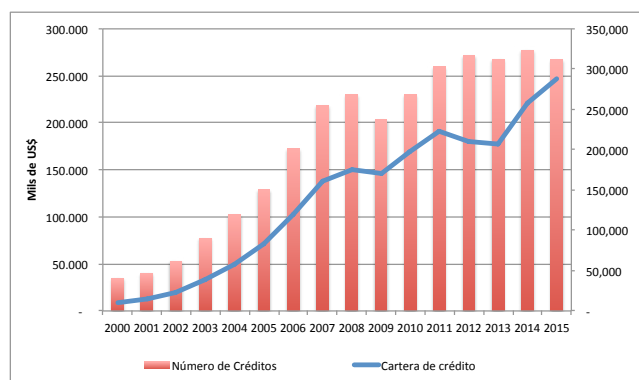
La institución nació como una Fundación sin ánimo de lucro (ONG) a raíz de la expansión en el país de una red internacional de promoción del microcrédito, y del empuje de un grupo de mujeres ejecutivas comprometidas con lo social. La red se expandió en el país y de forma paralela abrió oficinas con los mismos objetivos en 5 regiones. Sin embargo, cada una de esas oficinas, conservó su independencia jurídica y cobertura geográfica. Desde su creación en 1980 y posteriormente a partir del 2011 cuando obtuvo su licencia como banco comercial, ha estado especializada en apoyar el crecimiento de los empresarios de bajos ingresos. Lo anterior principalmente a través del otorgamiento de créditos, con una mayor proporción a mujeres y por montos muy pequeños, en su mayoría inferiores a los US\$500. La IMF ha sido ampliamente reconocida nacional e internacionalmente por la transparencia de su información, y por alcanzar un crecimiento sostenido acompañado de excelentes indicadores financieros, que durante su trayectoria le han permitido ubicarse en los primeros 10 puestos en varios rankings internacionales especializados en instituciones de microfinanzas.

Gráfica 1: Número de créditos y Monto de Cartera de Crédito (2,000 – 2015)



9

Por razones de confidencialidad, el nombre de la IMF no será revelado.



A finales del 2015, el valor de sus activos la ubican en el puesto 20 de los 25 bancos en el país y su cartera representa el 7% del total de crédito reportado por los bancos del sistema en la categoría de microcrédito. Cuenta con más de 200,000 clientes, y aun cuando su origen fue de carácter regional, hoy en día cuenta con presencia en cerca de la mitad de municipios del país a través de oficinas, corresponsales bancarios propios y alianzas con diferentes redes especializadas y puntos contratados para recaudo a nivel nacional. Al cierre del 2015, el total del personal llegaba a más de 2,000 empleados, de los cuales cerca del 50% correspondían a la fuerza comercial especializada en colocación de crédito utilizando metodología micro-crediticia.

Desde su origen, la IMF mantuvo constante su foco de atención en microempresarios, ofreciéndoles crédito productivo de bajo monto. En la primera década del 2000, el crédito promedio era de US\$856, y en la actualidad, el crédito promedio se sitúa en US\$1,081. En el 2008, cuando realiza su primera incursión en el segmento PyME, el monto promedio de colocación de crédito acumulado por cliente era de US\$762, y contaba con un total de los 230,202 créditos vigentes por un monto total de cartera de US\$182.4 millones de dólares.

III Motivaciones para entrar al segmento PyME

Habiendo logrado una mayor penetración a varias zonas en el país, incluyendo las ciudades principales, en el año 2007 y 2008 y como resultado del análisis periódico que realizaba la IMF a su base de datos de clientes, comenzó a evidenciar que un número importante de clientes estaba siendo compartido con otras entidades financieras o casas comerciales con productos sustitutos o complementarios al microcrédito. Resaltaban clientes con un mayor índice de endeudamiento con otras instituciones. Ello como consecuencia fundamentalmente de la mayor penetración de crédito de consumo y de tarjetas de crédito emitidas por casas comerciales y grandes cadenas de supermercados, así como el acceso a crédito de vehículos (Ver ejemplo en Anexo 2.1 – Cliente A).

Este comportamiento, sugirió un análisis aún con mayor detalle de la base de clientes, buscando identificar el número y tipo de productos por cliente, el origen de fondeo y una evaluación del seguimiento a los hábitos de pago. Como resultado se identificaron entre 1,000 y 1,500 clientes que eran clientes antiguos en la institución, bien calificados por sus buenos hábitos de pago, pero que dado su nivel de endeudamiento en el total del sistema financiero, o por su tamaño en términos de activos o número de empleados, estaban superando los límites permitidos en el país para clasificarlos dentro de la categoría de microcrédito. Si bien no era un porcentaje muy representativo de la base total de clientes de la IMF en su momento, no era un número de clientes despreciable. Además, ya manejaban en promedio créditos entre US\$1,500 a US\$2,000, un poco más del doble del monto promedio de crédito de la IMF en ese momento. La IMF se cuestionó acerca de qué podría hacer con este volumen de clientes, que denominaba “de montos altos”, para no dejarlos ir de la institución. Al mismo tiempo, se planteó la interrogante de si estos clientes podrían pagar créditos de más de US\$25,000 con otra institución financiera, manteniendo un buen comportamiento de pago en las dos instituciones, ¿por qué no podía la IMF convertirse en la única o la principal fuente de recursos para dichos clientes?

3. Primera incursión en el crédito al segmento PyME

En una primera etapa, la IMF tomó la decisión de considerar un crédito PyME como el otorgado a sus propios clientes, que cumplieran al menos una de las siguientes características:

- Monto de activos mayor a 500 SMMLV.
- Número de empleados mayor a 10.
- Monto de crédito en el sistema financiero, superior a 120 SMMLV

Se tomó la decisión de hacer una prueba piloto en dos de las ciudades más grandes del país y sus zonas de influencia, zonas en las cuales precisamente encontraban que se ubicaban el mayor porcentaje de sus clientes potenciales PyME, los cuales eran capturados por otras instituciones financieras.

En términos de garantías, le cobijaron las garantías ofrecidas por el Fondo Nacional de Garantías disponible en el país ¹⁰, que además a partir de junio de 2009, ajustado al producto de microcrédito, cobijó a todos los demás créditos de la entidad.

4. ¿Qué adaptaciones demandó el nuevo segmento de clientes?

Para emprender la colocación en este segmento, se creó una estructura simple, compuesta por 3 analistas que fueron contratados para implementar el piloto. Dos de ellos provenían de su propia fuerza de ventas, escogidos por ser experimentados, y tener estudios en finanzas o carreras afines, garantizando de esta manera una mayor facilidad en el entendimiento de un análisis financiero con mayor especialización. El tercero de los analistas fue contratado externamente vinculado a la IMF buscando un perfil de profesional con experiencia en el segmento PyME. También se consideró importante también vincular un jefe para la cartera PyME, para la cual también se contrató a un profesional externo experimentado, quedando toda el área a cargo del Gerente Nacional de Crédito.

Considerando que la apuesta era atender a sus propios clientes, la estructura de acercamiento y recolección de información no podía variar de forma abrupta, por lo cual, sobre los mismos principios de atención al cliente que utiliza la metodología de microcrédito, se mantuvo la captura de información en la visita, haciendo adaptaciones especiales al formulario que permitieran incluir una información más estructurada contemplando un número más detallado de variables, así como la información que permitiera hacer el cálculo de flujo de caja a un año, para evaluar un cliente que representaba una expectativa diferente de riesgo por el mayor monto otorgado. El formulario incorporó entonces la elaboración de un balance y estado de resultados mucho más completo.



10

Tanto para microcrédito como para el crédito Pyme, la cobertura de la garantía es como máximo por el 50% del monto de crédito, pero varían las condiciones en términos de comisión que se paga al fondo, siendo cerca de 1,5 puntos inferior, en el caso de crédito Pyme, y para este último el crédito no tiene límite de plazo. El monto, para esta categoría no puede ser mayor a US\$437,415 (de acuerdo con la clasificación en el país por tamaño de empresa), mientras que para microcrédito no puede superar 25 SMMLV. Las diferencias se dan al momento de la reclamación, pues en el caso de microcrédito el plazo es de 180 días de mora, mientras que en PyME se aumenta a 300 días. El FNG solo reconoce a la entidad en cualquier caso los gastos que incurra limitados a los gastos judiciales.

El analista mantuvo la responsabilidad de la evaluación de crédito, la cual debía concluir con la presentación y recomendación de aprobación del crédito ante el Comité de Crédito, y se eliminó la responsabilidad en la cobranza, la cual pasó a ser responsabilidad del área de cobranza de la IMF.

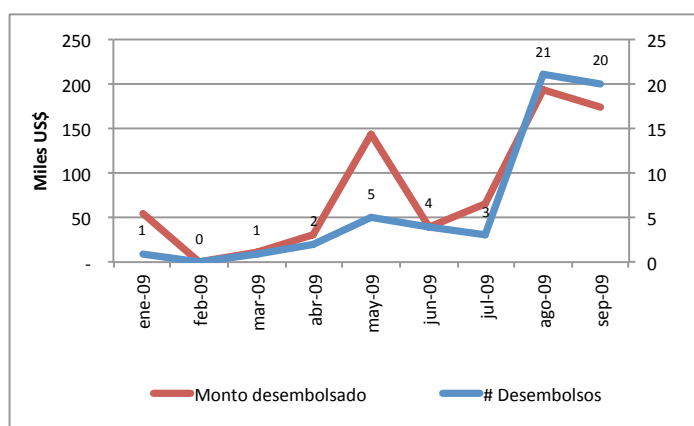
En este ejercicio, sorpresivamente se encontró que cerca de un 50% de los clientes de este sub-segmento declaraban renta, y una proporción similar tenía registrada su empresa a la Cámara de Comercio en su respectiva ciudad. Aun cuando no había historia al interior de la entidad para conocer el comportamiento de los clientes del segmento PyME se fijó como uno de sus objetivos contribuir a que estos clientes se convirtieran en empresas formales, bajo el supuesto que si se formalizaban su nivel de riesgo debería ser menor o al menos igual al que ya manejaban con la IMF. Con este propósito, era el mismo analista quién durante la visita, daba orientaciones al cliente sobre los beneficios de la formalización.

Se hicieron ajustes a la política interna de crédito. Se cambió la estructura de aprobación de crédito para el sub-segmento, dando paso a un comité colegiado al cual inicialmente se vinculó al Gerente Regional¹¹, quién debía asistir a todos los comités independientemente del monto a aprobar, el analista y al Jefe de la Unidad PyME. El comité tenía además unos rangos definidos de aprobación a partir de los cuales requería el visto bueno del Director Ejecutivo de la IMF.

Buscando evitar fraudes por el cumplimiento en la meta de colocación, la remuneración de los analistas para el segmento PyME, se definió como una suma fija y superior a la de la categoría de un analista típico de microcrédito, en la cual la remuneración parte de una combinación que incluye una suma fija básica y el mayor porcentaje del salario se deriva de un componente variable, dentro del cual tiene el mayor peso el indicador de calidad de la cartera administrada, incluyendo también como complemento el cumplimiento de la respectiva meta de colocación.

La etapa piloto resultó positiva, y entre enero y septiembre del 2009, se desembolsaron 57 créditos por US\$720,533, finalizando en este último mes con un saldo de cartera de crédito de US\$675,780 y un nivel de mora cercano a 0%.

Grafica 2: Evolución número y monto de desembolsos crédito PyME prueba piloto (enero – septiembre 2009)



Fuente: Datos suministrados por la IMF



11

En el caso de los demás créditos, el Gerente Regional solo hace para aprobaciones de créditos que superan un cierto valor.

Entrar a otorgar crédito al segmento PyME era una decisión tan importante y definitiva para la IMF, que en junio de 2009 antes de finalizar la etapa piloto, se modificó el objeto social del Banco, el cual hasta ese entonces, limitaba el alcance a atender solo a microempresarios, reenfocando su alcance a “facilitar el acceso a crédito a microempresa y a la pequeña empresa”¹².

Considerando los resultados obtenidos en la etapa piloto, en octubre de 2009 la Junta Directiva aprobó los resultados del piloto y recomendó hacer una investigación de mercado más profunda sobre las características de los clientes potenciales y la oferta existente en el mercado.

En términos de tecnología, la entrada al segmento no generó traumatismos, más bien se consideró oportuna, pues coincidió con el proceso de cambio de core bancario en el 2009, permitiendo hacer las adaptaciones necesarias para la creación de una nueva categoría de crédito, sin necesidad de mayores ajustes.

Con esta estructura de atención se implementó el crédito PyME, atendiendo a clientes conocidos como “montos altos” durante el año 2010. A diciembre de 2010, ya se habían desembolsado US\$6,790,000, y el saldo de cartera alcanzaba los US\$5,282,000 atendiendo a 15 clientes. Esta cartera, sin embargo, comenzó a mostrar brotes de mora rápidamente.

5. Primeros aprendizajes

La expectativa de la IMF basada en el supuesto de que al aumentar el monto del préstamo y colocarlo a una menor tasa de interés, este préstamo sustituiría los créditos que el cliente tenía con otras entidades, en la práctica no sucedió como se anticipaba.

Los montos de crédito del sub-segmento dieron un gran salto, pasando en promedio de un rango de US\$1,800 a US\$16,000, lo que representaba aumentar en cerca de 10 veces el promedio de crédito que los clientes estaban acostumbrados a recibir. En la práctica y como consecuencia de la penalidad que en ese momento en el país tenía que hacer un cliente al cancelar un crédito de manera anticipada¹³, la IMF no logró su objetivo de ser la principal entidad financiera de los clientes, y por el contrario, el efecto que tuvo en algunos casos fue llevar al cliente a copar su capacidad de endeudamiento y en otros se tradujo en sobreendeudamiento.



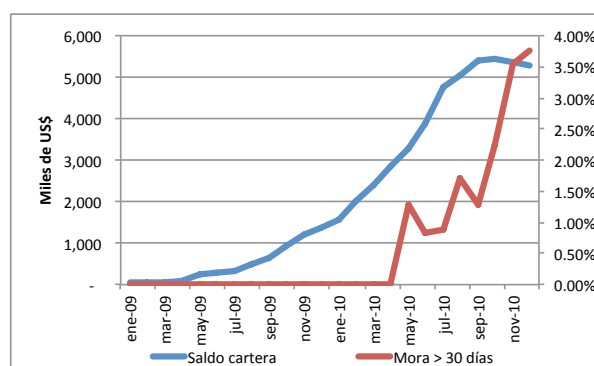
12

Previamente el objetivo de la Fundación estaba definido como “Facilitar el acceso al crédito a la microempresa pequeña y mediana empresa. La Fundación podrá ofrecer además otros servicios destinados a las personas de escasos recursos con énfasis en las mujeres y sus familias para incorporarlas a la actividad económica y empresarial, siempre y cuando estos no interfieran en la eficiencia de la gestión crediticia.

13

El cobro de penalidades por pago anticipado de los créditos fue una práctica usual en el país que fue eliminada por Ley en Julio del 2012. Uno de los requisitos para participar en la Cámara de Compensación Electrónica –ACH la cual liquida posiciones acreedoras o deudoras entre entidades que realizan transacciones electrónicas, es tener cuenta de depósito en el Banco Central, lo cual solo es posible en el caso de entidades reguladas.

Gráfica 3: Saldo de cartera y mora >30 días Cartera Pyme (Enero 2009 – diciembre 2010)



Operativamente, y por su condición de ONG, tenía un impedimento para hacer una compra de cartera efectiva procediendo a cancelar ella misma los créditos que el cliente tenía en ese momento, pues no tenía acceso directo a la ACH¹⁴ para realizar traslados vía electrónica a otras instituciones financieras, lo cual provocó un efecto de tipo espiral en el endeudamiento de sus buenos clientes.

Otro aprendizaje que consideran parte de sus "lecciones aprendidas", tuvo origen en la política de ventas y manejo de clientes, pues si bien la IMF tenía identificada una base inicial de clientes de los cuales partir para ofrecer el producto, el analista de microcrédito estaba en la obligación de ofrecer el producto a los clientes que consideraba ya cumplían con el perfil para ser reclasificados, pasando posteriormente a ser atendido por el analista PyME. Este esquema permitía contar, para la nueva categoría de cartera PyME, con una base de clientes dinámica, que se presumía sería alimentada por clientes re-categorizados que remitían de las oficinas. No obstante, si bien para el cliente era beneficioso ser reclasificado y contar con un mayor monto de fondos en condiciones preferenciales de tasa, para el analista micro y su oficina, no lo era. En efecto, al trasladar al cliente, perdían un cliente antiguo con muy buenos indicadores que les ayudaba a mantener su cartera sana y aportaba para su bonificación por colocación de crédito. En cambio, por ofrecer el producto de crédito PyME, no se recibía una retribución adicional. Así, un cliente que calificaba para recibir un crédito PyME, era limitado por el mismo analista en el monto ofrecido, llevándolo al límite de su propia categoría solo con el objetivo de mantenerlo dentro de su portafolio para alcanzar su presupuesto de colocación. En la práctica esto hizo que la base de clientes no creciera sustancialmente.

Sobre una base de clientes relativamente estática, los créditos en mora aun cuando fueran pocos, hacían que los indicadores de calidad de cartera comenzaran a mostrar un deterioro en esta categoría de cartera. Ello se hizo más evidente a partir de segundo semestre de 2010. El deterioro de la cartera de crédito producto de un mayor endeudamiento de los clientes, alentó a la IMF a solicitar garantías reales, prendarias e hipotecarias, y apoyarse con la garantía disponible para el segmento en el FNG. Asimismo, la situación requirió fortalecer el área de cobranzas con el fin de hacer más especializado el cobro y utilizar las estrategias tradicionales como convenir un plan de pagos, reestructurar los montos y condiciones y llevar a cabo procesos de ejecución de las garantías.

Al 31 de diciembre de 2010 la mora a más de 1 día de esta cartera llegó al 8%, y a más de 30 días a 3.75%, un índice muy elevado comparativamente con la mora que tradicionalmente manejaba la IMF en microcréditos cuyos indicadores a más de 30 días no superaban el 2%. El indicador de calidad de cartera disparó una alarma, considerando el rápido deterioro pues seis meses atrás en junio de 2010 era solo del 0.82%.

Estos eran comportamientos de cartera que eran ajenos a la IMF y creaban preocupación, por el efecto sobre sus propios clientes, pero comenzaban a mostrar que otorgar créditos por mayores montos y la creación de esta nueva categoría de cartera exigía una nueva estructura mayor conocimiento que la IMF y mayor tiempo de atención.



14

Uno de los requisitos para participar en la Cámara de Compensación Electrónica –ACH la cual liquida posiciones acreedoras o deudoras entre entidades que realizan transacciones electrónicas, es tener cuenta de depósito en el Banco Central, lo cual solo es posible en el caso de entidades reguladas.

IV Etapa de transformación en banco

A comienzos del 2011 la Fundación se transforma en banco, y se lleva a cabo por primera vez el proceso de calificación de cada uno de los créditos de la cartera PyME, siguiendo la normativa vigente para la categoría de cartera comercial expedida por la Superintendencia Financiera. Aun cuando las provisiones las venía realizando como exigía la norma, al convertirse se enfrenta a los requerimientos de formalidad en la documentación del cliente, al igual que en el manejo de las garantías idóneas. Una parte de las garantías hipotecarias y prendarias no tenían las características exigidas en términos de perfeccionamiento jurídico, pues no contaban con avalúos periódicos, ni la custodia requerida en la supervisión, por lo cual no eran admitidas como idóneas y hacían necesario un mayor nivel de provisiones. Paralelamente, el manejo operativo de la garantía otorgada por el FNG resultaba complejo de ejecutar, pues al momento de la recuperación del bien se debía pagar con prioridad al Fondo el 50% recuperado, un procedimiento que se volvía operativamente desgastante al tener que recuperar alguna parte del pago, por los respectivos trámites ante el fondo¹⁵.

La típica informalidad de los clientes PyME, en la elaboración de sus declaraciones de impuestos y la inconsistencia de ingresos reportados a la administración de impuestos frente a la que se reflejaba en sus estados financieros firmados por un contador público autorizado, enfrentaron a la IMF a un reto aún mayor, y era la obligación de tener que reportar a sus clientes ante la administración de impuestos nacionales¹⁶ cuando se detectaban inconsistencias superiores al 40% en los ingresos declarados comparativamente con los efectivamente recibidos.

Estos detalles, así como el deterioro de la cartera, empezaron a considerarse como un desgaste desproporcionado al tamaño de esta cartera. La misma, frente a la cartera total del banco representaba solo un 2.7% del total, en un momento en el cual toda la energía de las respectivas áreas estaba concentrada en cumplir con los requerimientos exigidos a una entidad regulada.

Todo esto llevó a posiciones encontradas al interior de la institución. Mientras unos cuestionaban si valía la pena continuar atendiendo a sus clientes micro de montos altos, otros defendían la idea de evitar que sus clientes más grandes se fuesen para otra institución.

En ese momento se decide hacer cambios en el proceso de originación de los créditos PyME, considerando que era en



15

En el caso del cobro de una garantía de microcrédito, la reclamación solo puede hacerse después de 4 meses de que el crédito se haya declarado en mora. El procedimiento operativo, es más sencillo que el aplicable a un crédito Pyme, solo requiere adjuntar la documentación respectiva incluida la de los codeudores. Si el saldo en mora se recupera, el banco no tiene obligación de devolver ningún monto del dinero recuperado al Fondo. Por el contrario, en el caso del crédito Pyme, la garantía puede ejecutarse desde el día 1 de mora, pero el banco debe asumir el 100% de los gastos judiciales (mandamiento de cobro), y la documentación requiere de mayores formalidades para su presentación, con el diligenciamiento de anexos y certificaciones. Sobre cualquier monto recuperado, el 50% debe ser reembolsado al fondo.

16

La normativa define que una institución financiera está obligada a reportar a la Administración de Impuestos Nacionales a un cliente que presente inconsistencias superiores al 40% en los ingresos reportados en su última declaración de renta, frente a los estados financieros firmados por un contador público autorizado.

este proceso donde mostraban debilidades. Se toma la decisión de continuar atendiendo solo a sus propios clientes y al mismo tiempo formalizar el producto y reforzar el proceso de originación y evaluación de crédito para asimilarlo a como típicamente se administra esta cartera en un banco comercial. Para ello consideran necesario crear la fábrica de crédito que inicia operaciones en junio de 2011. Inicialmente con dos analistas de crédito con experiencia previa en bancos. El asesor de crédito PyME pasa entonces a tener un rol más comercial, conservando la visita y la responsabilidad de completar la documentación solicitada al cliente, así como el procesamiento del formulario, y es encargado de llevar a cabo un análisis inicial de indicadores básicos que debería permitir evaluar rápidamente si el cliente calificaba para pasar a la fábrica de crédito, para su posterior evaluación especializada. La fábrica adoptó la estructura bancaria tradicional. La estructura del Comité de Crédito para estos créditos también se reforzó, con la participación de áreas diferentes como riesgo y financiera, áreas que tradicionalmente no participan en los comités de cartera de microcrédito.

Como resultado, los créditos comenzaron un proceso de mejoramiento en la calidad, apoyados en un análisis más completo incluyendo los flujos de caja y consultando estadísticas del sector en el cual se desempeñaba el solicitante. Empero, se arrastraba ya un nivel de mora que llegaba a 8,08% a más de 30 días y de 23% a más de 1 día, alcanzando a registrar castigos equivalentes al 5% de la cartera colocada en el año.

En forma paralela, la transformación en un banco comercial presionó cambios en el personal directivo de la institución, junto con una revisión del enfoque estratégico. A partir de la transformación y revisión de la estrategia, se le da prioridad al microcrédito como principal producto y esencia de la institución. El banco se concentra, bajo la dirección de una consultoría externa, en revisar y ajustar sus procedimientos en la cartera micro tradicional. Por este motivo, La colocación de cartera PyME en el año 2011 crece moderadamente. Es en ese momento se da la renuncia del jefe de la cartera PyME. El Banco toma la decisión de no reemplazarlo y más bien reducir la agresividad en la actividad comercial orientada a este segmento. La fuerza comercial, integrada en ese momento por 13 analistas, se mantiene y se enfoca principalmente en renovar los créditos y atender solo los clientes que remiten las oficinas. Sin desmontar del todo la unidad, ni la totalidad de la estructura creada en 3 oficinas, el futuro de la cartera PyME en ese momento se torna incierto.

Según la evaluación realizada por la Vicepresidencia Comercial del Banco en enero de 2012, el deterioro observado en este segmento de cartera provenía fundamentalmente del deterioro de créditos colocados en la etapa piloto, definida como la colocación hecha entre enero 2009 y diciembre de 2010. Un 82% de la mora mayor a 180 días estaba ocasionado por cartera colocada precisamente en esta etapa. En ese momento, la cartera con mora superior a 180 días representaba un 5% del saldo total de la cartera PyME.

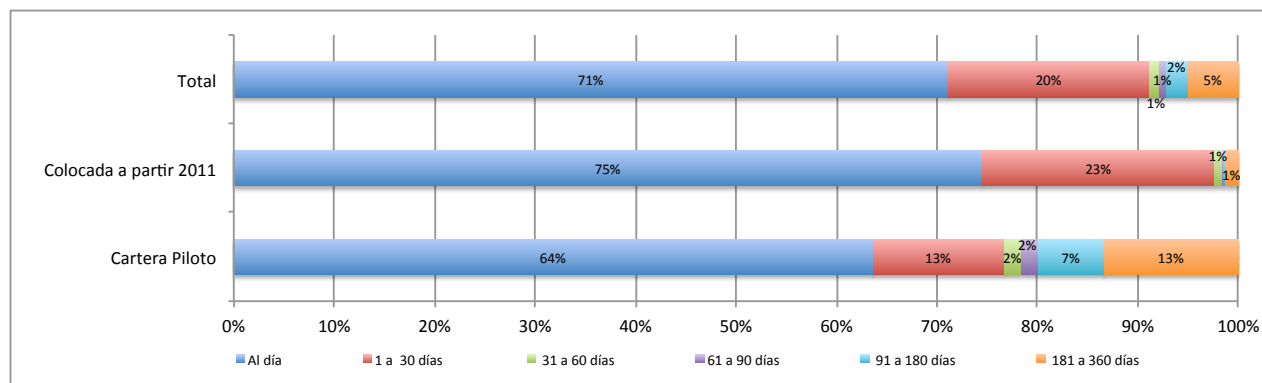
Cuadro 1: Monto de cartera y mora Cartera PyME (enero 2012)

	Cartera Comercial (Millones de US\$)	Mora > 30 días (Millones US\$)	Mora > 30 días (%)
Cartera Piloto (2009 – 2010)	2.51	0.59	23.33%
Cartera colocada después del 2011	5.60	0.13	2.34%
Total	8.11	0.72	8.84%

Fuente: Presentación análisis cartera PyME Vicepresidencia Comercial febrero 2012

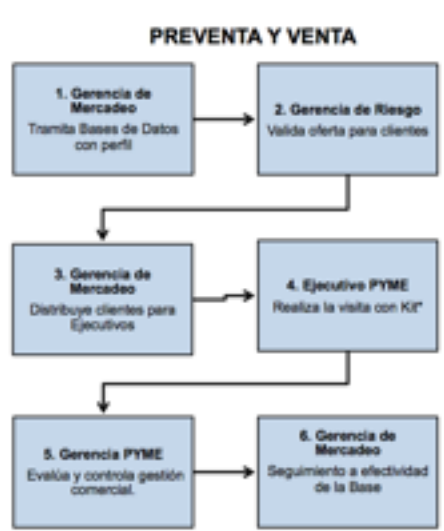
Por el contrario, con los ajustes en la originación mencionados, la cartera colocada en el 2011 solo mostraba un 2.34% de morosidad a más de 30 días.

Grafica 4: Composición de la Cartera PyME por niveles de mora enero del 2012



Fuente: Presentación análisis cartera PyME Vicepresidencia Comercial febrero 2012

El plan estratégico propuesto en ese momento por la Vicepresidencia Comercial del Banco propone para el área PyME la atención de clientes a nivel de preventa y venta y un trabajo en conjunto con las áreas de mercadeo, riesgo y a la Gerencia Comercial, tal como se muestra en la siguiente ilustración:



Una encuesta realizada por el área de mercadeo a un número importante de clientes PyME identificaba en ese momento las razones para tomar el crédito en el banco y ratificaba que lo más valorado por los clientes en ese momento era la calidad del servicio vinculada con la atención, asesoría, agilidad y facilidad en el otorgamiento del crédito y el segundo aspecto más valorado era el monto recibido. Se ratificaba que se permeaban cualidades que siempre habían caracterizado a la institución.

En ese momento las tasas de interés ni resultaban elevadas frente a su competencia ni los clientes las calificaban como elevadas en ese momento. También resultaban atractivas frente a las tasas máximas autorizadas para el microcrédito, que en ese momento alcanzaban el 37,95% ¹⁷

Tabla 1: Tasas de interés Mensual Cartera PyME - Banco y competencia, febrero 2012

	Banco	Otros bancos	Diferencia
Tasa 12 meses	1.38%	1.21%	0.17%
Tasa 24 meses	1.53%	1.42%	0.11%

La composición de los clientes PyME a finales del 2011 estaban concentrados en un 78.4% (correspondiente a 203 clientes) en clientes con ventas anuales entre US\$109,354 y US\$1,093,539 y el 14.28% correspondían a 37 clientes con ventas hasta por US\$1,822,565, manteniendo el crédito en su mayor porcentaje entre las pequeñas empresas, lo cual era su objetivo. El Banco consideraba necesario insistir en atender los clientes PyME, pero no había encontrado la forma para hacerlo exitosamente.

IV. I Decisión de optar por una nueva estrategia

Siendo un banco joven, el principal reto en el 2012 era fomentar la captación de recursos. A pesar de ello la directiva acepta darle una nueva mirada a la cartera PyME y define una nueva estrategia que consiste en no solo atender a sus propios clientes, sino que también ampliar su radio de acción para vincular clientes nuevos. Empezando así una nueva etapa. Para ello el Banco decide fortalecer la estructura de la unidad PyME, partiendo de la contratación de un Jefe de Cartera, que tiene como función principal ya no el área comercial, sino la administración de la fábrica de crédito y cuya primera tarea es revisar y reforzar las políticas de crédito. Se implementan entonces nuevas políticas, se diseña una batería más completa de indicadores, se refuerza el análisis al flujo de caja y se adquiere la herramienta de scoring de crédito, con lo cual la evaluación de riesgo pasa a ser exclusivamente de la fábrica de crédito. La fuerza comercial, tal como se trabaja en un banco comercial, se especializa en el área comercial y se refuerza con la contratación de asesores comerciales externos con experiencia de al menos 2 años en este segmento, todos ellos provenientes de bancos comerciales.



17

Máxima tasa permitida en febrero de 2012 para la categoría de microcrédito 33,45% más 4,5% de comisión autorizada por norma en el país.

Los diferenciadores que se identificaron en ese momento para enfrentar su competencia, incluían el tipo de empresa a atender, (las más pequeñas dentro de la categoría de pequeña empresa, con ventas de aproximadamente US\$ 365 mil al año), la agilidad (los créditos se aprobaban en máximo de 8 días y se desembolsaban en 3 días) y los montos que estaban dispuestos a ofrecer (créditos entre US\$10,000 y US\$15,000 por cliente). De esta forma sentían podrían ubicarse más cerca de su cliente tradicional, y podían continuar siendo líderes en la calidad del servicio y en la rapidez en el proceso de aprobación.

Se acuerda en ese momento un seguimiento permanente y más intensivo a la evolución de la cartera por parte de las directivas del Banco, con el fin de mantener un monitoreo que asegure mejor control sobre la calidad de la cartera colocada y antigua.

IV. II Segunda etapa de aprendizajes

Se inicia una nueva etapa de aprendizajes al interior del Banco, nuevamente con un choque previsible derivado del manejo de dos carteras con procedimientos totalmente diferentes. La importación de políticas y de personal con una típica cultura bancaria, debe coexistir con la estructura de evaluación y atención que maneja una entidad especializada en atención al segmento micro empresarial.

Cuando se contratan los nuevos analistas, algunos traen consigo una cartera de clientes que se fideliza con ellos, independientemente de la institución que otorgue el crédito. Sin embargo, una vez se cumplían las primeras rondas de colocación, el analista se enfrentaba a varios retos: por una parte las nuevas políticas de crédito implementadas resultaban muy estrictas para los clientes propios de la institución, y éstos clientes en muchos casos, al no poder cumplir con mayores requisitos de documentación que exigían, (certificados de la Cámara de Comercio, declaraciones de renta, estados financieros auditados, aportes a seguridad social de sus empleados, etc.), preferían continuar siendo atendidos por el analista de microcrédito que siempre los había atendido más rápido y sin tantos requisitos. Por su parte, a los analistas de crédito “importados”, se les dificultaba entender la informalidad típica que maneja un cliente micro-PyME, lo cual se traducía en un elevado porcentaje de créditos rechazados, o con montos aprobados más limitados. Para el analista PyME también era complejo adoptar la cultura comercial agresiva que maneja una institución de microcrédito, por lo cual se presentaba rotación de personal, al no poder cumplir sus presupuestos de colocación.

Asimismo, el perfil de los analistas PyME generaba choques al interior del Banco. Ellos se sentían “ejecutivos bancarios”, no estaban acostumbrados a estar todo el día en la calle, y eran menos agresivos comercialmente frente al tradicional analista de microcrédito. La característica típica del asesor micro de ser recursivo y agresivo comercialmente, explicada por el componente de remuneración variable, era difícil de replicar en el analista PyME quien tenía una remuneración fija y mayor al analista de microcrédito. Ello generaba una actitud pasiva por parte del analista PyME; el cual se limitaba a llamar al cliente y solicitar la documentación respectiva.

Por otro lado, considerando los grandes retos que enfrentaba la institución en su nueva etapa como entidad regulada, se consideró necesario fortalecer el área de captación. No obstante, dado un esfuerzo para controlar los gastos que se veían impactados al ampliar la estructura de personal, se define que la nueva gerencia de captaciones tendría además a su cargo la cartera PyME.

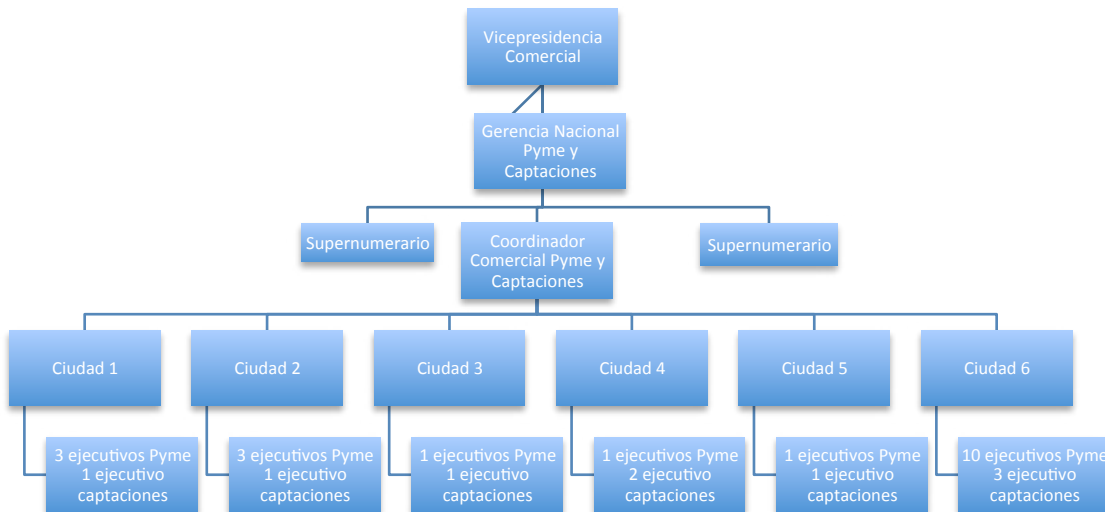
Ello se justifica alegando que así se podría fomentar la venta cruzada de productos de captación y colocación. Asimismo, por primera vez en la historia de la institución, este cargo tiene sede en una ciudad diferente a la sede principal del Banco, claramente justificada en la oportunidad de cubrir un potencial más amplio de mercado y en comenzar a posicionar la marca del banco que hasta el momento tenía muy buena recordación a nivel regional pero era menos conocida en las ciudades principales.

La estructura del área PyME se fortaleció, tanto para promover el área de captación como para la colocación de cartera PyME, integrando un grupo de 16 analistas, y atendiendo un total de 6 oficinas a nivel nacional.

“Los clientes quieren ser PyME para acceder a mayores montos, pero seguir siendo micro para no tener que justificar su actividad con mayor documentación”.

Entrevista con el Ex Director Comercial.

Ilustración 1: Organigrama del área PyME finales del 2012

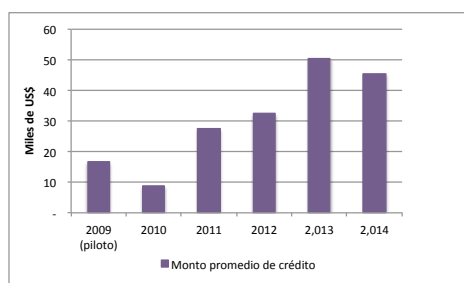


La labor comercial de la nueva gerencia de captación y cartera PyME, que fue ocupada por una persona con amplia formación y experiencia bancaria, atrajo paralelamente un cambio también en el perfil de empresas atendidas. Lo anterior dio paso no solo al financiamiento de empresas pequeñas, sino a tener la oportunidad de vincular empresas medianas con ventas de aproximadamente US\$5,000,000. Si bien no fue una base muy amplia de clientes, el Banco alcanzó a otorgar créditos a clientes de mayor tamaño, que contaban con buenos indicadores y para los cuales la tasa ofrecida inicialmente resultaba atractiva. Sin embargo, en la mayoría de los casos, estos clientes resultaron utilizando estos créditos como financiamiento transitorio o puente y por corto plazo, mientras recomponían sus pasivos con otras entidades financieras que les ofrecían mejores condiciones financieras. La oferta de producto de financiamiento a PyMEs continuó siendo fundamentalmente destinada para el financiamiento de capital de trabajo en plazos de 12 a 24 meses. Esta oportunidad de financiamiento para empresas más grandes a corto plazo no incomodaba al Banco, pues permitía posicionar la marca y combinar la cartera de crédito con nueva colocación.

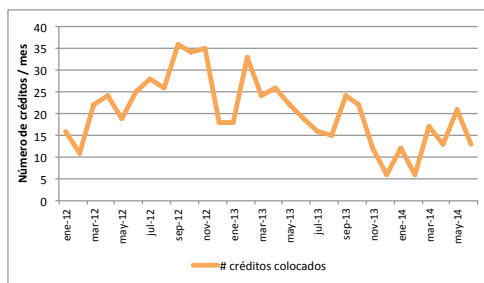
A pesar de todos los ajustes en personal y en el proceso de evaluación, la productividad de los analistas de crédito era muy baja. Durante el 2013, el saldo de la cartera no creció significativamente, pero lo que sí ocurrió es que los clientes propios dejaron de ser prioridad y el área comercial se dedicó a atender únicamente clientes PyMEs más formales y nuevos para el Banco.

La colocación de la cartera PyME durante esta etapa (hasta diciembre de 2013), mostraba un comportamiento muy cíclico que no resultaba tener mucha explicación estacional, resultado de una muy baja productividad de los analistas. Entre enero de 2012 y junio de 2014, la productividad promedio de los asesores de crédito PyME fue de 1.4 créditos por mes, (en un rango entre un máximo de 2,8 y mínimo de 0.4), una cifra que resultaba muy baja teniendo en cuenta que un asesor productivo para este tipo de cartera puede estar en promedio colocando entre 3 y 4 créditos por semana¹⁸.

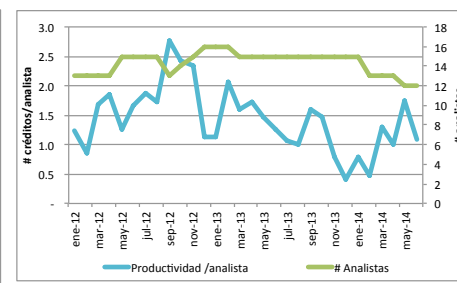
Grafica 5: Monto promedio de crédito cartera Pyme (2009 – 2014)



Gráfica 6: Número de créditos colocados por mes (enero 2012 – junio 2014)



Grafica 5: Monto promedio de crédito cartera Pyme (2009 – 2014)



El foco de clientes había cambiado radicalmente frente al cliente objetivo inicial, comenzando a penetrar comercialmente clientes de mayor tamaño, alcanzando a vislumbrar, por ejemplo, la vinculación de empresas del tipo estaciones de servicio de gasolina, colegios, universidades, alejándose cada vez más de las típicas pequeñas empresas, que eran el foco natural de la institución y a partir de las cuales había iniciado la colocación de crédito PyME. Estos clientes comercialmente resultaron siendo atractivos y convirtiéndose en una buena alternativa para combinar productos de colocación y captación. Sin embargo, estaban muy lejos de fidelizarse con la institución.

Es por ello que a finales del 2013 empiezan de nuevo a cuestionarse cuál era el valor agregado que la institución le estaba generando a clientes con montos de crédito que resultaban muy elevados, existiendo bancos en el mercado con múltiples ofertas transaccionales que los atienden a menor costo. ¿Valía la pena correr este riesgo e incurrir en todos los costos que ello demandaba, o era mejor volver a crédito PyME de menor monto? ¹⁹

IV. III Búsqueda de reestructuración de costos, para volver al origen.

La cartera PyME se mantuvo en promedio entre el 2012 y 2013, con saldos que no lograron superar los US\$11.000.000, no obstante, soportaba una estructura muy costosa y no lograba con este volumen de cartera diluir sus costos.

Se piensa entonces en un nuevo ajuste. Como resultado de la dinámica que se desprende de la captación de recursos, la cual ya no solo se soporta en depósitos a plazo, sino que se complementa con desarrollo de la cuenta de ahorros en proceso de masificación, el Banco decide modificar su organigrama e independizar las áreas de captación de la de colocación de cartera PyME. Esta división de áreas sirvió para apoyarse nuevamente en personal propio, que aun mejorando su remuneración, permitía ubicar muy por debajo del costo del gerente encargado de captación y colocación PyME a reemplazar. Con el fin de poder penetrar de nuevo sus clientes pequeños, el Banco decide volver a contar con su propio personal, lo cual aseguraba volver a enfocarse en el cliente de nicho tradicional del Banco.

“Competir con otros bancos por el crédito Pyme era como correr la fórmula 1 en un Renault 4”.

La tasa que ofrecía el Banco era 4 puntos más alta que la de cualquier banco tradicional, pero primaba el servicio y la agilidad en los trámites.

Ex - Analista de crédito Pyme



19

La cartera comercial en ese momento mostraba un indicador de mora > a 1 día de 29.9% y a más de 30 días de 8.8%.

Este cambio de personal se hace extensivo también a los analistas, pues considerando que ellos solo tenían un rol comercial y la evaluación estaba totalmente apoyada en la fábrica de crédito, se toma la decisión de reemplazar algunos de los asesores PyME con analistas propios que pasan del área micro a atender el segmento PyME. La recomposición del costo de personal se combinó con la penetración que comienza a hacer el banco en crédito de consumo, lo cual permite darle una mayor utilización a la fábrica de crédito.

Esta nueva estructura, menos pesada, presiona al Banco a buscar ampliar su cobertura a ciudades de menor tamaño, incursionando con el crédito PyME en nuevas plazas, que demandaban un posicionamiento de marca. El efecto en los primeros meses de 2014, continuó sin mostrar los resultados esperados. Nuevamente los presupuestos no se cumplieron y la cartera PyME no alcanzó las metas de colocación, con lo cual el saldo de cartera se disminuye y el esfuerzo lleva a un desgaste en la institución.

Paralelamente el crédito de consumo empezó a ser un producto más fácil y con menores exigencias, convirtiéndose en una cartera sustituta más fácil de colocar y de administrar.

V Resultados finales y decisión de cerrar la cartera PyME

En julio de 2014, el Banco decidió hacer análisis de sensibilidad bajo diferentes escenarios de colocación de la cartera PyME, con resultados poco alentadores frente al costo asumido por la Institución. La expectativa para diciembre de 2014 era que la cartera PyME alcanzaría una pérdida acumulada por margen operacional de cerca de US\$500,000 y a dos años plazo, la productividad tendría que incrementarse sustancialmente para poder alcanzar los resultados en positivo, algo que veían difícil después de los múltiples ajustes y aprendizajes descritos hasta el momento.

El Banco toma la decisión de no continuar con el área de cartera PyME, como una unidad de negocio y liquidar o reasignar a otras áreas a los respectivos empleados de esta unidad. A partir de ese momento se reenfoca el crédito a clientes micro-PyME pasando a manejarse como una estrategia de retención de clientes de microfinanzas. Se retoma la metodología de microcrédito para el análisis del crédito, se retoman las garantías solicitadas a clientes micro y solo se reclasifican los créditos en la categoría de cartera comercial por cumplir alguna de las características típicas de un cliente de pequeña empresa, esto es, por alcanzar el número de empleados o superar el límite máximo del valor de sus activos.

Los créditos pasan a ser nuevamente evaluados por el analista de crédito sin el apoyo de la fábrica de crédito (la cual se orientó hacia créditos de consumo) y el monto máximo otorgado no supera el autorizado para la categoría de microcrédito, lo cual equivale a un máximo de endeudamiento de 120 SMMLV (equivalente a US\$29,280) en todo el sistema financiero.

Con esta nueva estrategia, se busca retener a los clientes micro-PyME, y darles un tratamiento especial en términos de tasa de interés²⁰. Esto significa que el analista debe informar al gerente de su respectiva oficina que ha identificado un cliente con estas características para que lo acompañe en la visita. De esta manera no se afecta su remuneración, sino que por el contrario el crédito le computa tanto al analista como a la oficina para efectos de cumplimiento de la meta de colocación. Este cliente es evaluado, y la gerencia lo supervisa con mayor cuidado para conservar sanos los respectivos índices de calidad de cartera.

Como resultado, de la nueva decisión del banco, la colocación de cartera PyME se redujo en un 37% en el acumulado de 2014 y a noviembre de 2015 solo se atendieron algunos pocos clientes que solicitaron “retanquesos²¹”, alcanzando un volumen de colocación acumulado a noviembre de US\$338 mil dólares.

Cuadro 2: Evolución de principales cifras de cartera PyME anual 2009 –2015.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	Total
Colocaciones	1,485	5,305	6,792	9,501	10,608	6,638	388	40,718
Recuperaciones	110	1,398	3,729	7,132	9,966	9,109	4,638	36,082
Castigos	-	-	200	603	382	740	387	2,312
Saldo final	1,375	5,282	8,115	9,881	10,141	6,930	2,293	

Información a noviembre del 2015

El Banco ha capitalizado una experiencia de 5.5 años atendiendo el segmento de cartera PyME generando múltiples aprendizajes. Durante este período colocaron créditos por un monto acumulado de US\$40,718,000 que a la fecha de este informe ha recuperado en un 89%. Los castigos por valor de US\$2,312 mil que fueron necesario hacer siguiendo la política interna, alcanzan el 5,7% del total de la cartera colocada.

Las expectativas para el año 2016 son mantenerse con esta nueva política, que por el momento satisfacen al Banco y continúan revisando oportunidades al futuro, para lo cual han acudido a revisar experiencias de otras entidades a nivel internacional, ratificando que el éxito está en los pilares que el Banco maneja: la relación personalizada, y la velocidad en el desembolso, que es más fácil de lograr si continúan implementando la metodología de microcrédito.

El Banco continúa ubicándose como una de las entidades financieras más destacadas en atender el nicho de microfinanzas, dado su apego a la metodología especializada de evaluación de sus créditos. Su expectativa es poder complementar su oferta de servicios con productos de captación que constituyan una opción atractiva de ahorro para sus clientes. Para sus clientes tradicionales, que van creciendo, espera poder encontrar un modelo adecuado para atender mayores necesidades de financiamiento.



20

Por la certificación de tasa de interés por categoría de cartera la cartera comercial tiene una tasa inferior a la de la categoría de microcrédito

21

Se refiere a una práctica comercial comúnmente utilizada en el caso de IMFs, que consiste en ofrecer a un cliente que ha pagado cumplidamente más del 70% del monto adeudado, la oportunidad de recibir nuevamente el monto inicialmente desembolsado o uno mayor si su capacidad de pago lo permite.

VI Lecciones aprendidas

- Es claro que las adecuaciones menores a la metodología tradicional de microcrédito no permiten un control apropiado de riesgo en créditos de mayor monto, porque aun siendo los clientes tradicionales de la institución, su comportamiento y los riesgos a los cuales se enfrentan cambian frente a la realidad cuando son microempresarios.
- La oferta de valor que una IMF debe construir debe ser muy sólida para competir con las ofertas integrales de productos de captación y colocación que le ofrecen otros bancos a su cliente PyME. Es vital asegurarse de tener un buen producto, y lograr ubicar el segmento donde las condiciones que ofrece no son fácilmente superadas por otros competidores. Para ello se debe definir muy bien el nicho a atender y probar varias opciones de metodologías y formas de aproximación a ese mismo nicho, antes de abandonarlo pues esto último puede resultar muy costoso para la institución.
- Se debe estructurar los procesos de seguimiento y monitoreo adecuados que eviten incurrir en pérdidas y permitan corregir errores a tiempo
- La curva de aprendizaje es costosa, por lo cual es importante montar una estructura flexible hasta que se tiene bajo control la cartera colocada y el producto adecuado.
- La atención del segmento PyME no es un cambio marginal sino estructural, que requiere una estructura apropiada, aprendizaje y contar con la atención de todas las áreas de una institución, por lo cual debe iniciarse cuando no se enfrenten otros retos o proyectos de mayor envergadura.

ANEXO 2.1

Caracterización de clientes típicos atendidos por la IMF a partir de datos tomados de la revisión de dos carpetas aleatorias de clientes clasificados en segmento PyME.

Ciente 1:

Fecha de crédito	Valor del desembolso	Otros préstamos	Características del cliente
1997			Ventas promedio US\$2,1151/mes
2003	US\$365, 12 meses, Capital de trabajo	Ninguno	Ventas promedio US\$2,369 3 empleados
2004	US\$1,950 36 meses, Capital de trabajo	Banco A	
2006		Tarjeta de Crédito Financiera 1 Crédito Banco 2 US\$ 1,002 Crédito Banco 3 US\$5,832 Crédito Banco 4 US\$3,281	
2007		Crédito Banco 2 aumenta a US\$13,851 Cancelación crédito Banco 3	Ventas promedio/mes US\$5,315
2008	Aprueba cupo US\$5,467 Tiempo desembolso 3 días	Crédito Banco 2 US\$13,851 Crédito vehículo Banco 5 US\$16,406 Tarjeta de crédito Financiera 1 US\$729	
2010	Ampliación de cupo US\$3.645	Total endeudamiento:US\$30,983	Pasa a ser PyME por superar límite de endeudamiento

Ciente 2:

Fecha de crédito	Valor del desembolso	Otros prestamos	Características del cliente
2011	US\$71,902	5 bancos total US\$255,888 Cupo aprobado US\$126,121	Presentación de declaración de renta y Estados financieros De 3 años ventas promedio /mes US\$349,416 Ingreso disponible anual US\$101,334 Calificado en A Central de riesgos
2012	Renovación US\$72,902		

ANEXO 2.2

Normas aplicables por categoría de crédito y definición por tamaño de empresa.

Desde su creación, y hasta transformarse en banco, la IMF ha adoptado los parámetros internos a la normativa del país para entidades reguladas, así como la definición nacional de clasificación por tamaño de empresas, la cual define que clientes con créditos superiores a 120 SMLV de endeudamiento en el sistema financiero deben ser reclasificados a una categoría de crédito diferente a la del microcrédito, y que también deben ser clasificadas las empresas teniendo en cuenta dos parámetros, nivel de activos y el número de empleados.

Definiciones por tamaño de empresa

Microempresa: Planta de personal no superior a 10 trabajadores y activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLV). (Equivalente a activos por valor de US\$122,000)

Pequeña Empresa: Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, activos totales ente 501 y menos de 5.000 SMLV. (Equivalente a activos totales entre US\$122,244 y US\$1,220,000)

Mediana Empresa: Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, activos totales entre 5.001 y 30.000 SMLV. (Equivalente a activos totales entre US\$1,220,244 y US\$7,320,000)

Normativa Financiera en el país.

En el caso de las entidades reguladas, desde el 2002 se cuenta con la definición de la modalidad de microcrédito la cual se utiliza para efectos de supervisión y clasificación de cartera y para la certificación de tasas de interés que define la, tasa máxima aplicable a esta modalidad del crédito. Las modalidades se definen así:

- **Comercial:** son los créditos otorgados a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades económicas, distintos a los otorgados bajo la modalidad de microcrédito.
- **De consumo:** son los créditos otorgados a personas naturales para financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.
- **Microcrédito:** son los créditos otorgados a microempresas, cuyo saldo de endeudamiento con la respectiva entidad no supere veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes (US\$5,160). El saldo de endeudamiento del deudor no podrá exceder de ciento veinte (120) salarios mínimos legales mensuales vigentes (US\$24,767), al momento de la aprobación de la respectiva operación activa de crédito. Se entiende por saldo de endeudamiento el monto de las obligaciones vigentes a cargo de la correspondiente microempresa con el sector financiero y otros sectores, que se encuentren en los registros de los operadores de bancos de datos consultados por el respectivo acreedor, excluyendo los créditos hipotecarios para financiación de vivienda y adicionando el valor de la nueva obligación.

La definición de estas categorías y el régimen de tasa de usura, crea un espacio para que las instituciones financieras clasifiquen un crédito típico del segmento PyME (por monto) dentro de la categoría de microcrédito, con el beneficio de poder cobrar una mayor tasa de interés. Por un crédito (a un año), y por un monto superior a 25 SMMLV una institución financiera deja de percibir la comisión autorizada para microcrédito, equivalente a un 4.5% de tasa efectiva, pero puede clasificarlo como microcrédito y cobrar la tasa máxima autorizada para esta categoría hasta por un monto máximo de 120 SMMLV (en el total del sistema). Si supera este monto, implicaría clasificar el crédito en la categoría comercial. A la fecha de publicación de este documento, la tasa máxima aplicable a créditos comerciales y de consumo era de 19.68% mientras la de microcréditos era de 35.42%.

ANEXO 3

Encuesta enviada a las IMFs

1. ¿En qué país opera su organización?

- Bolivia
- Colombia
- Ecuador
- El Salvador
- Nicaragua
- Paraguay
- Perú

*2. ¿Atiende su organización al segmento de las PyMEs?

- Sí
- No

*3. ¿En qué año iniciaron la colocación de créditos para PyMEs?

Fecha DD/MM/AAAA

4. ¿Cómo define su organización lo que es una PyME? En la medida de lo posible indique los rangos correspondientes

Número de Empleados

Monto de ventas

Otro

*5. ¿Qué razones motivaron a su organización a atender el segmento de las PyME? (Marque todas las respuestas que apliquen)

- Diversificación
- Visión estratégica de largo plazo
- Retención de clientes
- Oportunidad de crecimiento
- Diluir el riesgo
- Alta disponibilidad de liquidez
- Fuerte competencia en mercados tradicionales
- Otro (especifique)

*6. Previo a atender el segmento PyME, ¿se estableció algún tipo de estrategia para competir en el nuevo nicho de mercado?

- Si
- No
- No sé

7. ¿Se hizo algún tipo de auto-evaluación de su organización para determinar la capacidad para atender el segmento PyME?

- Si
- No
- No sé

*8. ¿Se debió hacer algún tipo de ajuste a la estructura de la organización a raíz de esa auto-evaluación?

- Si
- No

9. ¿Qué tipo?

10. ¿Se reforzó el equipo con personal con experiencia en la colocación de créditos PyME?

- Si
- No

*11. ¿Existe separación entre las áreas de crédito micro y PyME?

- Si
- No

12. ¿Existe separación entre las funciones de los oficiales de crédito micro y PyME?

- Si
- No

*13. Previo a colocar créditos PyME, ¿llevó a cabo su institución algún tipo de entrenamiento para el personal?

- Si
- No

14. ¿Se desarrolló alguna metodología y/o requisitos de crédito diferentes para los créditos PyME?

- Si
- No

*15. ¿Contaba su organización con fuentes de financiamiento suficientes y adecuadas para atender el nuevo segmento de mercado?

- Si
- No

16. ¿El crecimiento del portafolio de créditos PyME ha afectado la disponibilidad de liquidez de su organización para financiar el resto de la cartera de crédito?

- Si
- No

*17. ¿Se hicieron cambios en la estructura de fondeo de su organización?

- Si
- No

18. ¿Se diseñaron nuevos modelos de medición del riesgo para la cartera PyME?

- Si
- No

19. ¿Fue necesario hacer ajustes a los sistemas de información para manejar los términos y condiciones de los productos para PyMEs?

- Si
- No

*20. ¿Se ha establecido algún tipo de segmentación de la cartera PyME que atiende su organización?

- Si
- No

*21. ¿Qué tipo de criterio se ha utilizado para hacer la segmentación? (Marque todas las que apliquen)

Ingresos

- Número de empleados
- Actividad económica
- Otro (especifique)

*22. ¿Se diseñaron productos y/o servicios adicionales al crédito para atender el segmento PyME?

- Si
- No

*23. ¿Cuáles fueron los principales desafíos para prestar servicios a las PyMEs? (Marque todas la que apliquen)

- Metodologías de crédito inadecuadas
- Metodologías de riesgo inadecuadas
- Falta de personal adecuado
- Deficiencias en la gestión de la cartera
- Productos inadecuados
- Otro (especifique)

*24. ¿Es rentable la cartera PyME de su organización?

- Si
- No

25. ¿En cuánto considera usted que ha sido el aumento de la rentabilidad de su institución por atender el segmento de las PyMEs?

*26. ¿Qué ventajas/beneficios le ha traído a su institución el atender el segmento PyME? (Marque todas las que apliquen)

- Ha creado más oportunidades de reinvertir utilidades en la institución
- Mayores oportunidades de negociar con acreedores
- Mayores posibilidades de atraer talento humano
- Más facilidad para atraer inversionistas
- Mayor reconocimiento de nombre en el mercado financiero
- Fortalecimiento de las ventajas competitivas de la institución
- No ha traído ningún beneficio
- Otro (especifique)

*27. ¿Planea su organización incrementar la proporción de la cartera PyME dentro del total de la cartera de crédito de la organización?

- Si
- No

28. ¿Continúa su organización atendiendo el sector PyME?

- Si
- No

Bibliografía

Bárbara Magnoni et al, 2014. Experiences of Microfinance Institutions serving Very Small to Small Enterprises in Latin America: Based on Case Studies in LAC. Washington D.C. IFC.

Jasmina Glisovic y Meritxell Martínez, 2012. Financiamiento de pequeñas empresas: ¿Qué papel desempeñan las instituciones Financieras? Enfoques Núm. 81, Washington, D.C., CGAP, Julio 2012.

Francisco Caubillo, Skief Houben, Jehanzeb Noor. Growing beyond the core business. McKinsey & Company, 2015

The Economist Intelligence Unit (EIU). 2015. Microscopio global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera. Con el apoyo de FOMIN, CAF, Accion y la Fundación MetLife. EIU, New York, NY.



Dirección

Zona Industrial de Pavas, Oficentro La Virgen No.2, Torre 8, Segundo Nivel. San José, Costa Rica.

www.calmeadow.com

info@calmeadow.com

Tel: (506) 2220-4122 / Fax: (506) 2290-2345

