

El Sistema Financiero y la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**Ponencia presentada en el
Primer Expo Seminario
sobre Servicios Bancarios y
Financieros, por
Mario Dávalos, Director
Ejecutivo del FondoMicro.**

Les agradezco su presencia en este Expo Seminario, donde el solo hecho de que el financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas figure como uno de los temas reviste una importancia capital que nos hubiera sorprendido a todos hace diez años. Si no remontamos, por ejemplo, a 1988, nos damos cuenta de que estas empresas florecían de un modo muy similar al actual, pero en ese entonces nuestra ignorancia de cualquier dimensión o característica del sector era suprema, su inclusión como tema de discusión en un seminario bancario era una impertinencia, y la atribución a esas empresas de cualquier contribución importante a la economía era una temeridad que hubiera enfrentado la burla de muchos economistas de la época.

Hoy día las cosas han cambiado, y por eso quiero aprovechar este Seminario para compartir con ustedes algunas ideas sobre las relaciones entre estas empresas y el sistema financiero dominicano.

En primer lugar, afirmo que el sistema financiero actuó racionalmente en el pasado al ignorar la oferta de servicios financieros focalizados a las micro, pequeñas y medianas empresas y omitirlas de sus programas de servicios y estrategias globales.

En segundo lugar, postulo que la competencia bancaria del futuro inmediato se centra alrededor de la escala y la tecnología, por un lado, y los nichos de mercado y los productos diferenciados, por otro.

En tercer lugar, sostengo que será un error costoso financieramente, imperdonable estratégicamente, e irracional conceptualmente, que en el futuro la provisión de servicios financieros a las pequeñas y medianas empresas y, eventualmente, a las microempresas no juegue un papel estratégico importante.

Por último, resaltaré esta tarde algunos



apuntes metodológicos para tener éxito en esta tarea.

La Racionalidad del Pasado

Para abordar el primer punto, quisiera referirme a lo que considero los tres elementos que sostienen la afirmación sobre la racionalidad del sistema financiero en el pasado al desarrollar un perfil corporativo y una ausencia de focalización de sus servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El diseño original del sistema financiero se constituyó en el pasado en una barrera para atender a este sector. Se trataba de un sistema segmentado en sus instituciones, diferenciado en sus regulaciones, y desdoblado en su personalidad. Desde el inicio de su proceso de conformación al inicio de la década de los años sesenta, y hasta hace apenas un par de años, el sistema financiero estaba constituido por la banca comercial, que cubría sobre todo las necesidades de financiamiento a corto plazo; los bancos de desarrollo, que dirigían sus recursos a créditos a mediano y largo plazo, sobre todo para proyectos de inversión; las asociaciones de ahorros y préstamos que hacían una opción especial por el financiamiento de la vivienda familiar; y la banca hipotecaria que vino a servir al sector construcción en general y sobre todo en la edificación comercial e industrial. La década de los 80, por su parte, nos trajo las instituciones financieras no reguladas por leyes especiales como res-

puesta del mercado a las restricciones crediticias del inicio de la llamada "década perdida". Las fronteras entre estas especializaciones activas no siempre fueron rígidas y es obvio que se yuxtaponían en los bordes.

Del lado de los pasivos, cada uno de estos segmentos financieros tenía sus propias regulaciones, sus propios toques de tasas pasivas, sus propios incentivos fiscales, sus propios encajes legales y sus propias particularidades regulatorias que reflejaban la intención de direccionalidad de las autoridades y, también, no pocas veces sencillamente los espacios ganados por grupos de interés.

La especialización de los mercados llevó a la especialización de las metodologías y los perfiles psicosociales de las instituciones. Cada segmento desarrolló su particular filosofía y tecnología crediticia, con diversos énfasis en los flujos de caja, las garantías tangibles o los niveles de salario. En realidad, se desarrollaron diversas culturas bancarias, cada una asociada al tipo de institución de que se trataba.

En este escenario fraccionado, las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas pudieron haber sido servidas simultáneamente por varios de los tipos de instituciones existentes. Pero las instituciones sirvieron las necesidades de servicios de ahorro, más no las de crédito, pues la especialización desenfocó a las instituciones respecto a esas

empresas, y elevó los costos de transacción tanto para ellas como para esos negocios.

En segundo lugar, los procesos de devaluación, inflación y restricción del crédito durante la década pasada, llevó al sistema financiero a retirarse de los créditos pequeños y a girar su atención hacia perfiles más corporativos, que sólo recientemente empieza a variar. En la década pasada, el sistema financiero se vio afectado por las regulaciones dirigidas a enfrentar la inflación, y la devaluación de dos dígitos, lo que llevó a los encajes marginal, los topes de cartera, el enfrentamiento entre los cambistas y el Banco Central, y toda aquella coyuntura histórica a la que se le aplicaron los ortodoxos correctivos de texto del Fondo Monetario. Ante los procesos devaluatorios y las restricciones de crédito, y sobre todo ante la fragilidad y la inestabilidad del valor de la moneda, el sistema financiero actuó muy racionalmente en proteger sus riesgos en la escala de las empresas más grandes vertidas hacia el exterior, en recoger sus costos de transacción al abandonar el énfasis por los pequeños préstamos, y al dedicar los escasos recursos prestables que dejaban las regulaciones a sus clientes más grandes, quienes ofrecían negocios colaterales muy rentables para los bancos.

En tercer lugar, tenemos que aceptar que en el pasado no se tenía la información que se tiene hoy sobre las micro, pequeñas y medianas empresas. En ese sentido, ni siquiera se había consolidado la noción de micro y pequeña empresa, y las fronteras entre las medianas y las grandes no constituía una brecha tan identificable. Es sólo a partir de 1992, y en concreto como resultado de las investigaciones anuales que realiza el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc., FondoMicro, que se ha venido documentando de modo sólido y sostenido un cuerpo de conocimiento que ha revelado sistemáticamente las características dinámicas y estáticas de las micro y pequeñas empresas dominicanas. La importancia de estas empresas se acepta cada vez más en el país, y figura en las agendas de los actores más importantes del quehacer nacional. El tema de las micro y las pequeñas empresas, en resumen, se ha vuelto popular, novedoso, y hasta "sexy".

No se puede, pues, echarle en cara al sistema financiero el no haber servido preferencialmente a este sector en el pasado. Su decisión fue la que la época estimaba correcta, aunque las decisiones correctas pueden dejar de serlo al paso del tiempo y frente a otras circunstancias.

La Competencia Bancaria

Decíamos al inicio, como segundo punto, que en el futuro la suerte de las instituciones financieras se juega en la escala y la tecnología, por un lado, y los nichos de mercado y los productos diferenciados, por el otro. La nueva regulación bancaria, los procesos de apertura y globalización, y la solidificación sostenida de la Bolsa de Valores son los tres elementos que delinean y sustentan este futuro.

Las nuevas regulaciones bancarias incluyen las desregulación de las tasas de interés, las normas prudenciales que profundizan la regulación y la supervisión bancaria, y el Código Monetario, que todavía duerme plácidamente en el Congreso.

A pesar de los costos típicos y particulados del país que inciden en el sector bancario y le restan competitividad internacional, la administración eficiente de las tasas de interés mediante una profesional función de tesorería, juega un papel cada vez más importante en la banca dominicana. Con niveles de inflación controlables y habiendo percibido la dirección general de la política del Banco Central respecto al mantenimiento de la estabilidad de precios y de la tasa de cambio, los bancos han variado su quehacer y se preparan para una competencia bancaria sin precedentes a medida que lentamente saturan el mercado tradicional.

A partir de 1996, los bancos han ido variando la composición de su cartera de crédito, segmentándola en diversos tramos de tasas, en búsqueda de una mayor estabilidad y equilibrio de su estado de resultados, con la sola restricción de la libertad del mercado. Esto no ha impedido, sin embargo, que a veces hayan hecho su aparición carteles transitorios y de corto plazo. En un escenario cada vez más competitiva, la rentabilidad de las relaciones comerciales banco-cliente y de los nuevos productos bancarios ocupan un sitio de importancia.

Las normas prudenciales y de clasificación de cartera, por su parte, son un logro indiscutible para el sistema financiero, y presionan por una mayor transparencia de las operaciones y la calidad de las instituciones. La supervisión bancaria por parte de la Superintendencia de Bancos ha mejorado, y el escenario está listo para una mayor competencia entre las instituciones. Los bancos saben esto, y lo han propiciado.

Por último, las nuevas figuras propuestas en el Código Monetario Financiero, pendiente de aprobación, han sido avanzadas en gran medida por una serie muy inteligente de Re-

soluciones de la Junta Monetaria. Las figuras de banca múltiple, banca de ahorro y crédito y corporaciones de crédito, abren un abanico de posibilidades que eliminan la segmentación de las instituciones por producto financiero y ofrecen la versatilidad para servir virtualmente cualquier producto desde la misma institución, dependiendo sólo del nivel de capital requerido para acogerse a las diversas opciones.

Por otro lado, los inevitables procesos de apertura y globalización auguran que muy pronto la banca extranjera hará su presencia en el país, lo que traerá como consecuencia la profundización aún mayor de la competencia, y la necesidad de más tecnología para reducir los costos finales y elevar la eficiencia. Es previsible el desplome de los márgenes financieros, siempre que los nuevos bancos no se convierten en tomadores de precios.

Para alcanzar la escala y el posicionamiento adecuado en el mercado frente a un futuro que pocos ignoran, hemos estado viendo fusiones y alianzas entre instituciones del sistema financiero, tanto entre bancos como entre bancos y compañías de seguros. Creo que muy próximamente las veremos entre bancos nacionales y bancos extranjeros.

La nueva generación de la banca dominicana será la de megabancos (a nuestra humilde escala isleña) que competirán ferozmente por los negocios disponibles. El instrumento complementario e idóneo para la escala y la tecnología es la segmentación del mercado en nichos diferenciados con productos diferenciados y con rentabilidades diversas. La detección de nichos de mercado específicos será una estrategia de los grandes grupos financieros, pero también una oportunidad para aquellos que no logren acceder a la gran escala, pero cuentan con ventajas comparativas para atender grupos especiales.

El desarrollo sostenido de la Bolsa de Valores, aún en su actual etapa de mesa de dinero, será un elemento de importancia en el escenario de la próxima década. A medida que las grandes compañías capten fondos directamente del público mediante sus papeles comerciales negociados en la Bolsa de Valores ese espacio en las carteras crediticias de las instituciones de financiamiento deberá ir siendo ocupado por otros segmentos a los que ofrecerán servicios financieros cada vez más completos y entrelazados. Así, los bancos irán identificando y descubriendo cada día la existencia de nuevos mercados que no eran servidos anteriormente. Esos nuevos nichos irán definiendo el perfil de la banca en el país en la próxima década.

Ya se han vuelto a instaurar programas muy agresivos de tarjetas de crédito y débito, préstamos personales, créditos para vehículos, y préstamos hipotecarios, entre otros productos. La aproximación de las instituciones al mercado será mediante la segmentación en nichos específicos al que le servirán productos adecuados a sus necesidades, sus tiempos y sus flujos. Cada uno de esos productos tendrán sus costos asociados, y su viabilidad será evaluada en función de su rendimiento financiero y su valor estratégicos como posicionamiento y confiabilidad hacia el futuro.

Las micro, pequeñas y medianas empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel estelar en el futuro del sector financiero, pues se insertan óptimamente en una estrategia que busque diversificar y minimizar el riesgo mientras maximiza el retomo en un nicho de fácil identificación. Este sector está en proceso de consolidación, y muestra especial vocación para el crecimiento.

La historia universal nos muestra día a día el sitio que han ocupado las pequeñas y medianas empresas en la conformación económica de los países desarrollados. En Estados Unidos, Europa y Japón, más del 90% de todas las empresas tienen menos de 50 empleados; es decir, son pequeñas empresas. Es verdad que gozan de mayor nivel tecnológico y educacional que la empresa media de nuestro país, pero el proceso de conversión dominicana hacia cada vez más tecnología es también muy claro.

Por otro lado, mirando hacia América Latina, al igual que a otros continentes, se hace obvio el valor social de estas empresas. No sólo por lo que contribuyen al desarrollo económico mediante aporte sustanciales al Producto Interno Bruto, sino porque además se convierten en instrumento de estabilización social mediante la absorción de la mano de obra latinoamericana.

En nuestro país, sólo las micro y las pequeñas empresas (pues no contamos con cifras para las medianas), representan un mercado insatisfecho de crédito de más de RD\$2,500 millones. Es un mercado amplio, que diversi-



fica los riesgos tanto desde el punto de vista de la diversidad de clientes como de los tipos de negocio. Las transacciones sin duda son más costosas por unidad, pero los clientes no requieren tasas preferenciales y están dispuestos a cubrir sus costos, lo que suele traducirse en más altos rendimientos netos.

Algunas Notas Metodológicas

Para servir este mercado y poder aprove-

Sabrosa Costumbre Nuestra...

Café **SANTO DOMINGO®**
Sabor que empieza en el aroma!



INDUSTRIAS BANILEJAS, C. por A.

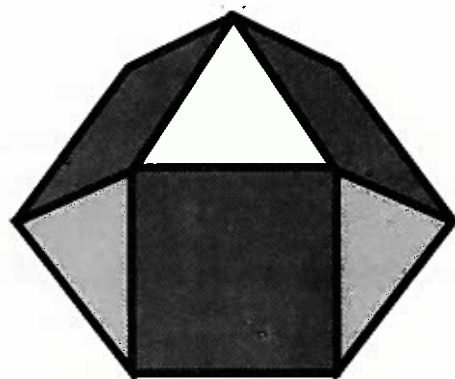
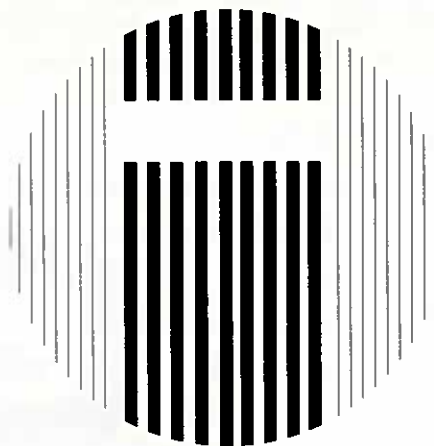
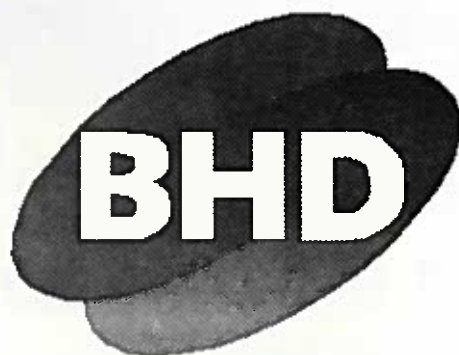
char las ventajas que conlleva, la banca dominicana tiene que redescubrir las pequeñas empresas y, más tarde, las microempresas.

Con el inicio de operaciones del Banco de la Pequeña Empresa, S.A., como institución financiera regulada que sirve preferencialmente a las micro y pequeñas empresas, se ha abierto una nueva etapa del quehacer financiero dominicano. Este banco, pequeño en dimensión, lo es grande en significado. Esta nueva institución, en la que participan tres grupos financieros del país y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) a través del Banco Interamericano de Desarrollo, ha sido el laboratorio para someter a prueba la aplicación de las normas prudenciales de clasificación de cartera a una cartera de crédito micro y pequeño empresarial. La primera revisión de la cartera del banco fue exitosa, y comprueba que sí es posible prestar a las micro y pequeñas empresas a la vez que cumplir con todos los requisitos que requiere la Superintendencia de Bancos para efectuar su evaluación.

Los tres grupos financieros que apoyan al Banco de la Pequeña Empresa, S.A., el Grupo BHD, el Grupo Financiero Nacional y el Grupo Intercontinental, están muy claros en que el banco constituye un espejo para el sector formal en el que sus bancos múltiples asociados deben mirarse para atender este sector en el futuro.

Lo que se ha aprendido hasta ahora es que prestar a estos micro y pequeños negocios no consiste en licuar la metodología crediticia utilizada para analizar las grandes empresas, y mucho menos en disminuir la calidad del análisis. Se requiere, sin embargo, de un cambio de cultura corporativo que sustituya el trabajo en plataforma de los oficiales tradicionales por las visitas en la calle, y la constitución de una nueva generación de oficiales de crédito con voluntad de adentrarse en el campo de batalla para entender la lógica de los negocios que visitan.

Al prestar a las micro y pequeñas empresas, hay variaciones metodológicas importantes, pero muy sencillas. Los tres años de estados financieros usualmente se suplen por conversaciones dirigidas con oficiales entrenados que levantan in situ un estado financiero y reconstruyen el flujo de caja de la empresa. Los préstamos escalonados y sucesivos van construyendo una referencia de crédito y usualmente limitan las posibles pérdidas a etapas tempranas de una relación crediticia y por consiguiente a montos más bajos. Las garantías inmobiliarias, raramente existentes, dan paso a las garantías prendarias y a los fiadores solidarios, aunque se toman las garan-



tías hipotecarias cuando existen. La expectativa de acceso a créditos futuros se convierte en un poderoso atractivo mientras que la presión de los pares del vecindario incide en la calidad del comportamiento de pago. Los intrincados formularios se sustituyen por pasos sencillos, y las aprobaciones rápidas y descentralizadas se insertan en el núcleo de la metodología. Los pequeños negocios están dispuestos a otorgar en garantía todo lo que tienen, pero obviamente no pueden otorgar los bienes con que no cuentan, por lo que la garantía se excluye como elemento de juicio y se valora sólo como salida alterna en caso de fracaso.

Ofertar servicios financieros a este sector de la economía representa, pues, un nicho amplio y rentable, con riesgos manejables y

retornos más que conmensurables con los recursos aplicados y los niveles de riesgo registrados. En la estrategia del futuro, no me cabe duda, veremos cada vez más un sitio importante para las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Con el inicio de operaciones del Banco de la Pequeña Empresa, S.A., como institución financiera regulada que sirve preferencialmente a las micro y pequeñas empresas, se ha abierto una nueva etapa del quehacer financiero dominicano. Este banco, pequeño en dimensión, lo es grande en significado. Esta nueva institución, en la que participan tres grupos financieros del país y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) a través del Banco Interamericano de Desarrollo, ha sido el laboratorio para someter a prueba la aplicación de las normas prudenciales de clasificación de cartera a una cartera de crédito micro y pequeño empresarial. La primera revisión de la cartera del banco fue exitosa, y comprueba que sí es posible prestar a las micro y pequeñas empresas a la vez que cumplir con todos los requisitos que requiere la Superintendencia de Bancos para efectuar su evaluación.