

338.  
A76b  
Ej. 1

Asobancaria Donación Mayo 107

Banca para pymes  
Motor de  
crecimiento



ASOCIACION BANCARIA  
Y DE ENTIDADES FINANCIERAS  
DE COLOMBIA

**Presidente**

MARÍA MERCEDES CUELLAR

Vicepresidente económico

CARLOS ALBERTO SANDOVAL

Director de estudios y regulación financiera

ALEXANDER CAMPOS OSORIO

Economista

ANA MARÍA PRIETO

Asesora de Comunicaciones

MARÍA CONSTANZA MEJÍA M.

© ASOBANCARIA

**Edición**

Asociación Bancaria y de Entidades  
Financieras de Colombia - ASOBANCARIA

Carrera 9 No. 74 - 08 Piso 9

Teléfono: 326 6600

Fax: 326 6601

[www.asobancaria.org](http://www.asobancaria.org)

[info@asobancaria.org](mailto:info@asobancaria.org)

ISBN: 978-958-9040-63-8

Bogotá, febrero de 2007

---

Diseño y armada electrónica

Formato Comunicación Diseño Ltda.

Impresión

Editorial Gente Nueva

---

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento ni su transmisión en ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito del editor.

# CONTENIDO

---

9	PRESENTACIÓN
11	“CRECER EN EL SEGMENTO DE LAS PYMES REQUIERE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN” <i>Patricia Cárdenas Santa María</i>
17	LA AGENDA INTERNA PARA EL IMPULSO DE LAS PYMES EN COLOMBIA <i>Juan Alfredo Pinto</i>
29	LAS PYMES Y SU AGENDA DE COMPETITIVIDAD GLOBAL <i>Germán Ríos</i>
47	¿QUÉ TAN PREPARADAS ESTÁN LAS PYMES PARA EL TLC? <i>Sergio Clavijo</i>
69	NUEVO PRODUCTO DE LEASING DEL FNG Y SU POTENCIAL EN COLOMBIA <i>Juan Carlos Durán</i>
81	COMPETITIVIDAD Y PROBLEMAS DE ACCESO AL CRÉDITO DE LAS PYME <i>Juan José Llisteri</i>
103	SEGMENTACIÓN DE RIESGO Y PRICING DE CRÉDITO: USO DE LA INFORMACIÓN EN BENEFICIO DE LAS PYMES <i>Julio César Álvarez</i>
121	FINANCIACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN DE LAS PYMES: LOS RETOS DE BANCÓLDEX <i>Gustavo Ardila Latiff</i>
135	ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL PROYECTO DE CADENAS PRODUCTIVAS NAFIN - CAF <i>Remigio Álvarez</i>

145	<b>NUEVOS MODELOS TRANSACCIONALES Y MEDIOS DE PAGO INNOVADORES PARA LA PYME</b> <i>Allen Cueli</i>
163	<b>ASOCIATIVIDAD Y MODELOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES</b> <i>Paolo Galloni</i>
177	<b>UNA EXPERIENCIA ASOCIATIVA EXITOSA</b> <i>René Cavanzo</i>
183	<b>CÓMO CRECER EN EL SEGMENTO PYMES CON CREATIVIDAD</b> <i>Jaime Pizarro</i>
203	<b>SERVICIOS FINANCIEROS INTEGRALES PARA LAS PYMES: LA EXPERIENCIA MEXICANA</b> <i>Roberto Martínez</i>
215	<b>SESIÓN DE CLAUSURA</b> <i>Carlos Alberto Zarruk</i>

# PRESENTACIÓN

---

La relación entre la banca y las pymes pasa por uno de sus mejores momentos. Las pequeñas y medianas empresas han venido ocupando un lugar de preponderancia en la atención que reciben del sector financiero, hasta el punto de que en casi todas las entidades bancarias hay un área especializada en este segmento. Ello se ha reflejado en una mayor irrigación de crédito, en un trabajo conjunto y cercano con los empresarios y en una creciente competencia entre las entidades financieras.

Si bien los logros obtenidos en este segmento empresarial son significativos, todavía debemos avanzar mucho más en temas determinantes para su fortalecimiento y desarrollo tales como el diseño de productos especializados dirigidos al comercio exterior, las mejoras en su competitividad internacional, la reducción de la informalidad, la integración regional en cadenas productivas, entre otros.

Es una tarea de largo plazo que requiere no solo creatividad sino adaptación al nuevo entorno competitivo que supone la inserción en los mercados internacionales y la firma de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos, Chile y Centroamérica. El financiero es solamente uno de los componentes que requiere la pyme para su desarrollo, lo que exige consolidar en la esfera pública y privada una visión más integral y coordinada de las políticas dirigidas a este importante segmento empresarial.

Dadas las anteriores consideraciones, el sector financiero consideró oportuno tener un amplio marco de interlocución con diferentes actores tanto nacionales como internacionales involucrados y comprometidos de manera activa en esta tarea.

Para ello, con el decidido concurso de Acopi, convocó el II evento Banca para Pymes en la ciudad de Cartagena de Indias. El resultado de este importante encuentro está plasmado en estas memorias que recogen las intervenciones de todos los asistentes. Se trata de las transcripciones de sus conferencias que dejarán importantes lecciones para todas las partes que de un modo u otro están comprometidas con el desarrollo de las pymes en nuestro país.

# “CRECER EN EL SEGMENTO DE LAS PYMES REQUIERE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN”

PATRICIA CÁRDENAS SANTA MARÍA

| *Presidenta de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia*



*Discurso de instalación II Congreso Banca para Pymes  
Cartagena de Indias, 22 de junio de 2006*

Es para mi un gusto instalar el Congreso “Banca para Pymes”, en su segunda versión. Estar una vez más reunidos en esta cálida ciudad para analizar el estado actual y las tendencias internacionales de las pequeñas y medianas empresas es la mejor señal de que la semilla que sembramos el año pasado con Acopi ya está dando sus frutos.

En primer lugar, quisiera agradecer al doctor Juan Alfredo Pinto su participación y valiosos aportes para la realización de este evento. Quiero también destacar la valiosa contribución del Comité de Pymes de la Asociación Bancaria en el diseño de la agenda y en la discusión permanente de los temas de financiación de las pymes.

En octubre del año pasado, en este mismo espacio, hablábamos del interés de la banca por aumentar la atención de las pymes. Hoy no sólo estamos en capacidad de afirmar que el balance del trabajo es muy positivo sino que podemos mostrar con satisfacción los logros alcanzados en materia de financiación y servicios financieros a estas empresas.

La atención bancaria al segmento pyme es fundamental para mejorar su posición competitiva en los mercados locales e internacionales. La firma del TLC con Estados Unidos y los tratados que se materializarán con Centro América y Europa, plantean retos importantes de modernización del aparato productivo y en ellos es decisivo el papel que asumirá el componente financiero. En este contexto las pymes están llamadas a desempeñar un rol esencial en la agenda de competitividad de nuestra economía, gracias a su aporte como exportadoras de productos no tradicionales y generadoras de valor agregado.

La banca ha venido asumiendo cada vez con mayor empeño la tarea de financiar las actividades productivas de las pymes, para lo cual cuenta con unos indicadores sólidos, un manejo adecuado de los riesgos y una buena capacidad para apoyar la reconversión industrial mediante la provisión de crédito y servicios financieros. La reciente coyuntura de los mercados ha puesto de presente la fortaleza de la banca para afrontar este tipo de choques y preservar la estabilidad financiera del país.

Hace unos pocos años era frecuente escuchar a los pequeños y medianos empresarios quejarse sobre la falta de acceso al crédito, por las elevadas tasas de interés y por la indiferencia de las instituciones en la atención de sus necesidades financieras. Hoy, a pesar de que todavía hay áreas en las que se debe seguir avanzando y sectores en los cuales es necesario mejorar, podemos darle vuelta a la hoja y mostrar un exitoso trabajo conjunto entre la banca y las pymes. Sobra decir que las relaciones entre ambos sectores han mejorado sustancialmente: del discurso unilateral cargado de reproches mutuos, hemos pasado a un escenario de cooperación y de búsqueda de soluciones.

Mejorar la atención de las pequeñas y medianas empresas le ha exigido a la banca un proceso continuo de aprendizaje y de adaptación a sus particularidades. Buena parte de las dificultades identificadas como la falta de información contable, la mezcla de finanzas familiares con las de la empresa, la informalidad y la falta de garantías, no han sido obstáculos insuperables que hayan impedido a los establecimientos de crédito tomar la decisión estratégica de enfocarse hacia este segmento, con tecnologías de crédito y diseño de productos ajustados a las necesidades de los empresarios.

El contraste con lo que ocurría hace tres años es notable. A diferencia de esa época, hoy el 90% de los bancos posee un área especializada en la atención de las pymes, con personal, asesoría y tecnologías específicas. Hasta hace poco no existía gran diferenciación entre los productos que se ofrecían al gran sector corporativo y aquellos dirigidos a las pymes. Gracias al aprendizaje logrado la segmentación se ha convertido en un factor esencial para entender las necesidades del empresario y en un arma de competencia entre las entidades, que atienden este mercado.

La mejor atención ha sido el fruto de un continuo proceso de reconocimiento de las particularidades de este sector empresarial. Los bancos aprendieron que los aspectos cualitativos tienen un papel preponderante.

Promover una banca fundamentada en la relación con el cliente es una de las estrategias más apropiadas para crecer en este segmento. Sin renunciar a más y mejor información, hay que ir de la mano con el empresario, fortaleciendo las relaciones de largo plazo en un ambiente de confianza, respeto mutuo y alta competencia.

Es sabido que buena parte de la estructura de propiedad de la pyme es familiar, lo que significa que muchas veces las cifras de los negocios se mezclan con las de los dueños. Hace unos años era difícil que un banquero pudiera otorgar crédito a una empresa cuyos recursos se usaban simultáneamente para atender las necesidades de la empresa y de los asuntos personales. Esta mezcla vuelve compleja la administración financiera de cualquier empresa. Por ello la banca ha diseñado productos especiales que sirven para satisfacer las necesidades de empresas y empresarios, acompañados de asesoría para una mejor organización de sus cuentas.

En este nuevo entorno los banqueros han salido de sus oficinas tradicionales y se han desplazado hacia donde están los empresarios para aprender de las actividades que realizan, entender de manera directa sus necesidades, y brindarles soluciones oportunas y ajustadas.

Por otra parte, aunque es altamente deseable que las pymes operen en un entorno de mayor formalidad y con mejores estándares de información contable, el sector financiero no ha convertido estas deficiencias en obstáculos insuperables para trabajar estas empresas. Para ello ha adoptado una estrategia que combina el análisis de los principales factores de riesgo, basado en tecnologías de uso de información y el fortalecimiento de relaciones de largo plazo.

El importante crecimiento del crédito dirigido a las pymes es una muestra indiscutible de que el trabajo conjunto entre la banca y los pequeños y medianos empresarios genera resultados positivos. El saldo de cartera llegó en marzo a \$15.2 billones, registrando una dinámica de crecimiento anual del 43%, superior en varios puntos a la de la cartera de consumo y el microcrédito. Los recursos de la banca comprometidos en este segmento ya representan el 31% del crédito corporativo, es decir, casi el doble de la participación observada en 2003.

Otro hecho importante de resaltar es que la distribución sectorial del crédito muestra que en la banca no hay sectores vedados para estas empresas. La experiencia ha demostrado que para un banco es más importante la calidad de la empresa que el sector al que pertenezca, o el tamaño de su actividad. El crédito pyme llega a todos los rincones del país y es especialmente dinámico en las ciudades intermedias y pequeñas.

A pesar de estos esfuerzos hay bastantes tareas por adelantar. Después de casi ocho meses de trabajo, en el marco del primer Congreso de Banca para Pymes realizado en octubre del año pasado la Asobancaria y Acopi presentamos varias áreas de acción que habíamos identificado para impulsar el acceso de las pymes a los servicios financieros, y nos comprometimos a trabajar de manera conjunta para sacar adelante iniciativas que nos permitieran volverlas realidad.

De las nueve áreas identificadas en ese momento, hemos avanzado en varias de ellas, como el apoyo decidido al fortalecimiento del Fondo Nacional de Garantías, cuyos programas de reafianzamiento y capitalización le permitirán mantener un nivel de actividad adecuado en el mediano plazo. La fortaleza financiera del fondo nos da la tranquilidad de que seguirá asumiendo un papel muy activo en el apoyo del gobierno a los programas de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresas.

Con Bancóldex hemos mantenido un permanente diálogo en el marco del Comité de Pymes, cuyos resultados se han plasmado en cambios de las condiciones de las líneas de redescuento con el objetivo de simplificar, estandarizar y alinear los incentivos. Muestra de ello es el lento pero sostenido despegue que se empieza a evidenciar en la línea a Progresar, cuyo saldo al mes de abril ya alcanzaba los \$47.000 millones. La ampliación del cupo de la línea AECI y el mejoramiento de sus condiciones financieras, la garantía automática del 70% extendida al programa a Progresar, así como los cambios a la línea Bancóldex-Colciencias, con seguridad se traducirán en una renovada dinámica de los mecanismos de redescuento.

No hay duda del extraordinario papel desempeñado por el Fondo y por Bancóldex en la promoción de los créditos a las pymes. El acompañamiento de estas dos instituciones ha sido crucial para mejorar el perfil de riesgo de los empresarios y apoyar la labor de transformación de plazos de la banca. Desde la Asociación Bancaria seguiremos apoyando sus iniciativas mediante el intercambio de ideas para un mejoramiento permanente de estos esquemas.

Junto con las centrales de información (CIFIN y Datacrédito) hemos avanzado también en el diseño de una cartilla para los empresarios, en la que se les explica el alcance y utilidad de la información histórica de hábitos de pago. Antes de un mes la pondremos a disposición de los bancos y las organizaciones gremiales, con el fin de que se le pueda dar una amplia difusión. En ese mismo frente, tanto Asobancaria como Acopi hemos seguido de cerca las iniciativas legislativas sobre Habeas Data, procurando siempre que se preserve el equilibrio entre la oportunidad de la información financiera y el respeto a los derechos de los titulares de dicha información.

En el área de fondos de capital de riesgo, el país ha asistido a la consolidación del Fondo Emprender administrado por el SENA, que después de su segunda convocatoria ya ha destinado \$38.000 millones en sus tres años de operación e impulsado a más de 700 proyectos productivos. En ese mismo sentido, a finales de 2005 se creó el Fondo Transandino administrado por SEAF cuyos resultados marcarán la consolidación de una industria de capital de riesgos en nuestro país.

Esta es una industria que está empezando a despertar enorme interés entre los inversionistas institucionales, la banca multilateral y los propios empresarios. Los fondos de capital de riesgo y capital semilla son el vehículo financiero más apropiado para la financiación de las empresas en sus primeras etapas. Allí el crédito bancario puede tener un papel complementario para la provisión de capital de trabajo en las etapas iniciales de producción y en las de expansión de la capacidad productiva.

Asobancaria y Acopi, junto con US-AID y Colombia Productiva, estamos comprometidos con la materialización de propuestas para el diseño de una estrategia integral de lucha contra la informalidad. No nos cansaremos de insistir en la importancia de que el país adopte una estrategia para lograr mayores niveles de formalidad, mediante la búsqueda de alternativas que le hagan al empresario más atractivo actuar en el lado formal de la economía.

El más reciente informe sobre extralegalidad empresarial, publicado por el Instituto Libertad y Democracia, da buena cuenta de los factores que inducen a los empresarios a trabajar en la informalidad, a volverse invisibles para las autoridades tributarias, y a desentender una institucionalidad que, a su modo de ver, les resulta costosa y engorrosa. El exceso de trámites que requiere la operación formal, y las elevadas cargas fiscales y parafiscales aparecen como los principales factores que impulsan la extralegalidad empresarial en nuestro país.

La promoción de las pymes es una tarea de largo plazo que debe involucrar todos los componentes necesarios para su desarrollo, y el financiero es solamente uno de ellos. Para lograr una adecuada integración de las diferentes áreas de política, es indispensable el fortalecimiento de la institucionalidad que hoy gravita alrededor de diferentes instancias como el Consejo Superior de la Pyme, el SENA, Colciencias, la Dirección de Pymes del Viceministerio de Desarrollo Empresarial y otras instituciones. Como eje orientador de la política pública, el gobierno debe seguir

velando por la adecuada articulación de las diferentes instancias del Estado, del sector privado y las universidades. Allí reside buena parte del éxito de los esfuerzos que se vienen haciendo para impulsar el desarrollo empresarial.

Este evento es una muestra clara del interés de la banca por mejorar la atención a las pymes. El selecto grupo de conferencistas de Estados Unidos, Italia, México, Chile y Colombia, con reconocida trayectoria y experiencia en la actividad sectorial y financiera que nos acompañará estos dos días, confirma que la excelencia es el primer requisito para avanzar en las metas que nos hemos propuesto.

La agenda temática en consecuencia es de una calidad inmejorable. El primer módulo evaluará los desafíos y potencialidades de estas empresas en el marco del TLC. No hay duda de las enormes oportunidades que ofrece este tratado comercial con Estados Unidos, pero también de los desafíos de política que plantea.

El mejoramiento de las condiciones de acceso de las pymes es una constante preocupación de la banca. El BID nos ofrecerá una perspectiva regional de los obstáculos y alternativas que se pueden explorar en esta materia. Junto con las necesidades de crédito, en estas empresas hay una creciente demanda de productos financieros de administración de pagos y recaudos, de ahorro y de gestión de la liquidez. Para tratar estos temas contaremos con conferencistas que nos ilustrarán con base en sus experiencias y propios desarrollos.

No hay duda de que alternativas como el *factoring* y el *leasing* tienen un futuro promisorio. El proyecto de NAFIN-CAF sobre cadenas productivas es esperado por la comunidad financiera y por el empresariado colombiano como un producto indispensable para mejorar la liquidez y reducir los costos financieros para la cadena de producción de las pymes. Los bancos, los grandes compradores y las pymes tendrán que adelantar esfuerzos conjuntos para poner en marcha este esquema, que beneficiará a todos y mejorará la eficiencia económica en nuestro país.

Las subvenciones tributarias y la flexibilidad para la adquisición de equipos de capital hacen del *leasing* uno de los productos con mayor potencial de desarrollo en el corto plazo. Los avances y aprendizaje logrados por las compañías de financiamiento comercial pueden ser aprovechados en una escala mayor por los bancos en el marco de la reforma financiera. Este instrumento será potenciado por un esquema de garantías completamente renovado y rediseñado por el FNG.

El tema de la asociatividad se tornará cada vez más importante en un contexto en el que la cooperación empresarial, las transferencias de tecnologías y la creación de clusters regionales de producción para la exportación se convierten en factores competitivos determinantes. Aquí contaremos con la experiencia italiana y con iniciativas que desde el empresariado colombiano han demostrado ser exitosas.

Crece en el segmento de las pymes requiere creatividad e innovación, así lo entiende la banca y en este sentido serán muy ilustrativas las experiencias de dos bancos protagonistas de este proceso en México y en Chile. Para ello también resultará indispensable el apoyo y la asistencia técnica proveniente de la cooperación internacional. Tal es el caso del proyecto MIDAS (Más inversión

para el desarrollo autosostenible) que se encuentra en una etapa de diseño y de programa piloto, y que promete convertirse en una importante herramienta de acompañamiento a los empresarios.

Antes de finalizar debo mencionar la importancia de adelantar una discusión sobre los criterios de clasificación empresarial y de las pymes en particular. A nivel mundial las ventas son la variable financiera más indicativa del tamaño de la actividad empresarial y de la capacidad de pago y de endeudamiento de las firmas. En el seno del Comité de Pymes de Asobancaria tenemos un estudio y una propuesta concreta en ese sentido, la cual empezaremos a difundir de manera más abierta con los empresarios, las autoridades económicas y las organizaciones gremiales. Una correcta clasificación es vital para que los esfuerzos de política se focalicen adecuadamente y se promuevan iniciativas que respondan a necesidades identificadas por tipos de compañías.

Reitero la invitación para que bancos y pymes sigamos proponiendo alternativas de política y diseñando productos que mejoren el acceso de estas empresas a servicios financieros de alta calidad. Tanto las pymes que hoy son atendidas por la banca como aquellas que siguen dependiendo de los mecanismos informales necesitan de los bancos para afrontar en mejores condiciones los desafíos que les plantea el futuro inmediato.

La pyme es la base de la estructura empresarial de nuestro país y el soporte de ingresos y de empleo de millones de colombianos. Su fortalecimiento contribuirá a reducir los niveles de pobreza y se convertirá en uno de los cimientos sobre los que se construya nuestro progreso económico. Por ello, continuaremos adelante en el empeño de fortalecer el entorno en que se desenvuelve su actividad y en el diseño creativo para ofrecerle cada vez mejores productos bancarios.

# LA AGENDA INTERNA PARA EL IMPULSO DE LAS PYMES EN COLOMBIA

**JUAN ALFREDO PINTO**

| *Presidente Nacional de Acopi*



Esta presentación está dividida en dos grandes temas:

- 1 | Resumiré los contenidos del trabajo preparado por Acopi, y enriquecido con los diálogos de todos los miembros del Consejo Gremial Nacional y del CAD para que finalmente fuese un documento, el segundo que aprueba el Consejo Gremial Nacional, para la agenda interna colombiana.
- 2 | Pasaré rápida revista al estado de nuestro acuerdo con la Asociación Bancaria, que muestra ya resultados y que, esperamos, entre en una fase de nuevas realizaciones en el futuro inmediato.

La primera pregunta que deberíamos resolver en el debate terminado, o por lo menos cerrado en lo fundamental, es el proceso de negociación del Tratado de Libre Comercio. Nuestro segundo tema es discutir la agenda interna porque, lo hemos dicho muchas veces, los tratados de libre comercio generan un espacio de oportunidad importante, que sólo se copa, se atiende y se aprovecha si hay una política consistente de desarrollo. El comercio por sí solo no crea el desarrollo; éste es el que permite aprovechar las oportunidades que generan los acuerdos de libre comercio.

En ese sentido la construcción de una agenda interna que desate fuerzas productivas, eleve cualitativamente la condición de la producción colombiana, mejore la incorporación de progreso técnico en el tejido productivo es fundamental. Pero ¿por qué una agenda interna para pyme? Es el mismo debate que tuvimos hace dos años y medio al iniciar la discusión sobre el Tratado de Libre Comercio. ¿Por qué una comisión mipymes si la pyme fundamentalmente no es un sector sino un estrato, y en tanto estrato es transversal y su presencia se revela en todos los sectores de la economía? ¿Cómo haríamos para considerar un escenario específico?

Nuestra tesis era muy simple. Si en cada una de las 23 mesas de negociación del Tratado de Libre Comercio se consideraban contenidos de naturaleza aplicada, pero generales a uno de los temas de negociación, los intereses de la pyme, al tener menos gravitación respecto de los de las grandes empresas, iban a quedar hundidos, excluidos, difuminados, o simplemente marginalizados.

Era necesario tener un escenario que los pusiera en relieve y que considerara el tratamiento de esos intereses. Si estábamos en propiedad intelectual el debate no iba a ser, fundamentalmente, derechos de autor o reserva cultural, sino de patentes, protección, etc.

En el debate sobre MSF, medidas sanitarias y fito, los grandes temas serían criterios valorativos, comités de revisiones, retaguardia institucional, en términos de apreciaciones y verificaciones de entrada, porque ¿dónde iban a quedar los cambios de inspección, los métodos y procedimientos aduaneros relacionados con las medidas fitosanitarias, que es lo que más afecta a la pyme y que seguramente no iban a estar considerados?

Si el tema eran las compras estatales, las discusiones iban a ser trato nacional o procedimientos de acceso a licitaciones, volúmenes, sistemas de información contractuales y disconformidades en el orden legal. ¿Y dónde iba a quedar el tema de mercados naturales, de proveeduría, pyme, por ejemplo para el sector público, si nosotros no íbamos a estar allí para salvar el umbral hasta de \$300 millones de pesos, como efectivamente se salvó?

En el tema de la agenda interna ocurría exactamente lo mismo. Lo que pasó en el TLC nos enseñó que sí era posible crear un espacio específico para las pyme, donde se hicieran esas consideraciones. Fue una negociación que pasó de ser adversa a mostrarnos hoy como uno de los ganadores netos dentro del proceso de construcción del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Si nos quedábamos en un documento de agenda interna, que sólo hiciese invocaciones generales de mejora de dotación de factores, de esfuerzos competitivos y no construyera espacios de mejoramiento y definición de políticas públicas orientadas hacia nuestro estrato, íbamos a tener un gran vacío en el proceso de elaboración de dicha agenda.

Lo que hicimos fue elaborar un documento básico, un trabajo de cinco meses, con un equipo técnico de Acopi, que luego se empezó a discutir con todos los miembros del Consejo Gremial Nacional. Durante otros cuatro meses tuvimos una discusión permanente con los técnicos de todas las organizaciones gremiales porque si bien se reconoce la experiencia y el liderazgo de Acopi, también es cierto que hoy muchos gremios tienen pymes y que es importante oír su opinión para construir un referente de política. Fueron reuniones muy interesantes. Del sector público se recibieron recomendaciones y se fueron incorporando de manera creciente, hasta que se produjo este documento que fue aprobado por el Consejo Gremial Nacional.

El Consejo Gremial Nacional hasta ahora ha aprobado dos documentos de agenda interna. Uno de infraestructura que tiene el liderazgo de Juan Martín Caicedo y de la Cámara de Infraestructura, pero que fue complementado no sólo por Camacol sino por todos los gremios que estamos comprometidos en la dotación de bienes públicos de mejor condición, en términos de facilidades productivas, circuitos de exportación, corredores viales y de multimodales, etc. El otro es este documento pyme que lo aprobamos hace más o menos un mes.

Están en construcción un par de documentos más, que van a ser como los vectores con los que el sector privado apuntala el proceso de definición de la agenda interna.

## ■ Estrategias para la pyme en la agenda interna

Veamos las diez estrategias, o lo que llamamos la agenda interna para el estrato pyme.

1 | **Fortalecimiento institucional y sectorial para la actuación en el comercio exterior.** Un ejercicio de internacionalización creciente como el que vive Colombia encuentra que la institucionalidad todavía es bastante frágil. Nosotros unimos el Ministerio de Desarrollo Económico con el Ministerio de Comercio Exterior, pero lo que nos quedó fue un Ministerio de Comercio Exterior fortalecido en el ámbito de las negociaciones y un Ministerio de Desarrollo débil desde el ámbito de la política industrial y del agenciamiento de políticas de desarrollo como tal. Se trata de provocar un equilibrio entre esas dos cámaras de flotación de lo público, en términos de la promoción del sistema productivo.

El documento plantea algunas esferas de fortalecimiento, fundamentalmente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Luego, la necesidad de avanzar en los sistemas de asesoría para la construcción de políticas públicas para el sector y un tema vital: crear espacios para que el sector pyme pueda participar de manera creciente en el comercio exterior, comenzando por la formación de una generación de negociadores internacionales, especialistas en este segmento.

La realidad es que la negociación del TLC mostró, no sólo a la pyme sino a la dirigencia colombiana, que somos bastante ignorantes en muchas cosas. Especialmente, los dirigentes colombianos que no conocemos sobre Estados Unidos. La dirigencia colombiana en general tiene una visión *mayamense* de Estados Unidos, *hayalesca*, bastante liviana, pero cuando le dicen a un empresario colombiano “¿con quién compites en los estados centrales, en las montañas rocosas? ¿Cómo estás en Illinois? ¿Cómo se comparan tus canales, quiénes son tus principales competidores de Kansas hacia abajo? ¿Cómo estás en California, con quién te vas a enfrentar? ¿Dónde están las presiones de Canadá? ¿Cuáles son los países con los que te vas a moler en los mercados de la costa este? Tenemos una visión de *mall* de la Florida y eso es muy grave.

Y en las materias de negociación sucede otro tanto. Ese *embarbascamiento* en el que estamos en la fase final tiene que ver con eso. Lo que llamaba el presidente López “la falta de capacidad de remate”. Descuidamos el detalle, no conocemos formulaciones intrínsecas, nos falta más recorrido en muchos escenarios, y en el caso pyme nos tocó un bautizo con banderillas de sangre. Creemos que necesitamos realmente un grupo de negociadores con muy buen conocimiento del sector, pero además con mucha más familiaridad en el escenario internacional.

2 | **Mejoramiento de la información estadística sobre el segmento.** Hemos avanzado un poco y ahora que pase revista al acuerdo lo diré, pero la verdad es que tenemos problemas de dispersión, de agregación estadística y de confiabilidad sobre los datos. Y si a ello faltare algo, tenemos todavía problemas de retardo. En estos días estábamos corriendo series, las más recientes segmentadas que nos ha entregado el Dane y logramos cerrar once sectores en 2003.

Pero todavía tenemos muchos problemas de información con los intervalos adecuados y que, además, el país se familiarice con una información más apropiada, más decodificada, más al alcance de los factores en pyme. Entonces, obviamente, la estrategia plantea que, con el liderazgo del Dane, la información estadística pública aborde los temas del sector, la segmentación del mismo y se fortalezca el observatorio, que funciona desde hace ya dos años, con presencia de la Universidad EAN y el Cincet con Acopi. Ahora, justamente desde este acuerdo, la Asobancaria ha manifestado la voluntad de vincularse y le vamos a proponer que participe en la publicación y en la revisión de los trabajos que estamos corriendo sectorialmente con estas series que, con injerencia y financiación del observatorio, acaba de propiciar el Dane.

- 3 | ***Desarrollo de la política industrial, de política activa***, en temas como la asociatividad, compras públicas y desarrollo de proveedores. Creo que aquí estamos en el corazón del problema; empezamos, por ejemplo, a tener dificultades de oferta exportable pyme, ya no por vacíos de la política pública, sino por falta de oferta. Vamos a tener problemas de en qué podemos ser buenos, cómo podemos llegar más y cómo crecemos. Hemos subido mucho, estamos casi en 7.000 exportadores, que es una suma muy importante, pero estamos haciendo US\$1.000 millones. Aumentamos en número de agentes, pero no crecemos en magnitudes, por un problema tecnológico, por un problema de innovación, y por un problema de agregación.

La política pública se ocupa de esto y, entonces los temas de nuestra competencia son de proveedores, de desagregación industrial de proyectos, participación en megaproyectos, articulación con gran empresa, fortalecimiento de plataformas especializadas, discernimiento sobre áreas de desarrollo que tienen gran potencial como la remanufactura, compras estatales, que implica modificaciones legales a partir de lo que obtuvimos en TLC, pero además agenciamiento de políticas de participación y el fortalecimiento de cien nuevos núcleos asociativos en el país.

- 4 | ***La variable central***. Si el hecho político determinante es que hay que construir nuevas dimensiones y líneas de trabajo en política pública, la variable central de ésta debe ser el *desarrollo tecnológico, la innovación y los problemas de transferencia, de reconversión*, tareas todas en las que el país barrunta los temas, se familiariza con ellos, los recrea, pero no ataca a profundidad la incisión en la modificación de las realidades.

La asistencia técnica es un tema del cual se habla todo el tiempo, pero no logramos construir un mercado de consultoría, ni que los aparatos que se construyen para el sector tengan vida propia. Hemos creado una generación de centros de desarrollo tecnológico, pero tan pronto les falta capital semilla de Colciencias, o se produce un vacío o un quiebre de tendencia en el sector, los centros entran en crisis. Entonces el mercado nos lanza una voz, en el sentido de recordarnos que no bastan la oferta y la necesidad, para que existan mercados, sino que entre esos dos sujetos hay una cantidad de elementos cualitativos que hay que animar.

Para eso estamos planteando la implementación de núcleos de asistencia técnica regional; una especie de bancos de la oferta de consultoría especializada que regionalmente estén al alcance de la gente y que animen la existencia de sus mercados. Queremos hacer investigaciones sobre el estado de la dinámica tecnológica, el estado de la inversión, los niveles de retraso, las necesidades de conversión por sector y por región, que es algo en lo que todavía estamos muy

cortos y, por último, queremos intervenir de fondo en la discusión sobre la nueva institucionalidad de ciencia y tecnología.

Aunque el documento habla de que hay que replantear la institucionalidad, no se atreve a hacer el diseño, porque no es del alcance del trabajo, pero nosotros pensamos que el país va a tener que tomar una decisión de fondo. Es necesario, no solamente para elevar el estatus en la dimensión política, sino para canalizar y centralizar estructuras dispersas, pensar en un Ministerio de Ciencia y Tecnología, que maneje tres subsistemas fundamentalmente: el sistema de ciencia, tecnología e innovación como tal, el sistema de formación profesional y, eventualmente, el sistema de promoción del segmento pyme, que es donde la política pública tiene que aplicar la discriminación positiva.

La agenda interna tendrá que ocuparse más de la variable científico-tecnológica sobre la cual hemos avanzado. Insisto en que tenemos un sistema relativamente bien diseñado, me parece que María del Rosario logró en Colciencias que el país tocara más el tema, se animara con él, pero de ahí a la cristalización, a la asignación de recursos, a la priorización y al vigor del esfuerzo de política pública y privada estamos aún muy lejos.

- 5 | ***Promoción de la competencia y del control de las prácticas restrictivas.*** Es un tema vital para el desarrollo de un capitalismo más avanzado, que se supone que es lo que debemos buscar. En ese sentido, Colombia es un país que tiene temor al debate sobre la competencia; Acopi ha tenido que luchar muy solo en eso. Nosotros decimos que hay que mantenerla a toda costa para que la competencia se mantenga, porque en la pyme estamos muy familiarizados con ésta y lo que hacemos es tratar de evitar el canibalismo. Nosotros somos, por definición, empresarios muy afectos e inmersos en la competencia.

Tenemos unos problemas que el país debe que resolver de manera más consistente si quiere perfilar una sociedad más competitiva. Por ejemplo, una estructura que tiene unos avances tecnológicos importantes, es la del azúcar en el país. Trece ingenios de los cuales cinco agencian el control de la posición del mercado. Tienen una estructura oligopólica, con posición dominante, entonces vienen los precios internacionales en corrida mecánica, no en transferencia gradual o que mire la estructura de costos, e inmediatamente aplican un alza del 57% en los precios el 15 de diciembre.

Todos los acuerdos de proveeduría de la industria pequeña y mediana, de bocadillos, de dulcería, de panificación y, especialmente, los realizados con grandes superficies comerciales, se construyen entre octubre y diciembre para el año siguiente. Vale decir, el alza se produce en diciembre y para ilustrar el caso —me excusan los extranjeros, pero espero que lo puedan disfrutar— hay un sitio que se llama el Portal de los Dulces, bellissimo, en la Ciudad Amurallada, donde pueden probar bocadillos, dulces de coco y cosas. Los bocadillos no son los que en España llaman bocadillos, que son una especie de canapés, un pasaboca, sino que entre nosotros son dulces de guayaba y azúcar. Un alza del 57% en el azúcar, significa un alza neta de cerca del 30% en el costo de producción de ese bien. Entonces, a este lado hay un oligopolio azucarero y un oligopolio de las grandes superficies comerciales. El oligopolio sube 57% y no permite la revisión de precios para los suministros del año 2006.

Ese tipo de situaciones no puede existir si queremos un sistema económico y un orden económico más inclinado a la competencia y a la responsabilidad. Podría mencionar cien casos de estos, éste era sólo para ilustrar la importancia que tiene lo que estamos planteando y es que haya un sistema de monitoreo, incluso de naturaleza público-privada sobre los temas de competencia que ayude a dar alertas tempranas y a favorecer un mecanismo de actuación, si no coordinada, sí que estimule la vigilancia sobre prácticas restrictivas, propiciado por los dos ámbitos.

- 6 | **La formación empresarial**, pero ya no de negociadores sino de empresarios en comercio exterior. Es muy complicado este tema en pyme y necesitamos un esfuerzo tremendo, que arranque en el bilingüismo y que llegue a los protocolos y a la práctica concreta de negociación. En eso, por ejemplo, la ventaja del empresariado asiático, en un país como Taiwán que tiene 55.000 pymes exportadoras es brutal. Uno llega a Taipei y va al *Trade Center*, donde deja dos o tres tarjetas personales, llega a las 5:00 pm al hotel y tiene, no sólo 29 ofertas, sino 15 tipos ahí. Los tipos le hablan a uno en los idiomas que sea –sin que ninguno hable bien pero tienen los elementos básicos–, son auténticos políglotas comerciales y le dicen a uno ¿cómo quiere el negocio? ¿Sobre Panamá, con carta de crédito, por debajo de la ruana, situado en barco, en contenedor, acompañado, simulado en otra carga? ¿cómo la quiere pagar, sobre Nasau, en efectivo, la quiere aquí? nos vemos en Singapur, ¿dónde quiere el negocio? Son unos monstruos en eso.

Recuerdo bien el caso de un empresario del Cauca, que estaba en la Feria Expopyme con nosotros, y aparece un empresario mexicano que le dice “le quiero comprar todo lo que haga hasta octubre del año entrante”; el tipo entra radiante de emoción y le dice “¿cómo me va a pagar?” y le responde ¿Cómo quiere que le pague?, si quiere le doy un cheque sobre Panamá...” y empieza esa cosa colombiana de la desconfianza, “el tipo me va a tumbar” y todo este rollo, y éramos tres muchachos de Proexport, dos de nosotros haciéndole barra por detrás, convenciéndolo de cada vacilación, por puro problema de experiencia práctica, digamos, en los negocios internacionales.

Estamos queriendo desarrollar una gran *estrategia formativa* y, como les decía, tenemos un problema de oferta, por lo que estamos planteando que en la iniciación exportadora, que es la estrategia siete, tengamos un proceso que venga antes del esfuerzo Expopyme, que Proexport realiza con encomio. Hay un intervalo de empresas pyme que tiene con qué llegar, pero que está en la fase culminante del ejercicio de arrimar al borde de la oferta exportable. Hemos visto unos programas, hay uno que se llama *Aprendiendo a Exportar*, que puso en marcha España hace un año y medio como complemento del Pipe 2000, que nos ha inspirado la posibilidad de hacer un programa de iniciación y diversificación de la oferta exportable en pyme.

- 7 | **El tema del crédito** lo analizaré posteriormente.
- 8 | **El desarrollo sostenible en pyme**. Somos el país más avanzado de América Latina en comportamiento ambiental de la pyme, en particular en el segmento manufacturas. Nos falta mucho pero, pongámoslo de esta manera: somos el menos atrasado. Queremos entrar muy a fondo ahora en mejoramiento de desempeño y sustentabilidad del segmento pyme en comercio y servicios. Para eso hay toda una estrategia planteada en el documento.

9| *La responsabilidad social*, tema sobre el cual acabamos de construir el primer sistema de indicadores; unos 65 indicadores de desempeño en responsabilidad social empresarial pyme, porque el tratamiento de esta variable es diferente del que se puede dar en la gran empresa.

En la gran empresa la responsabilidad social tiene connotaciones corporativas, de identidad visual, de neutralización de entorno, de mejora en la receptividad ciudadana. Patricia es una verdadera maestra, no sólo ha mejorado muchísimo la relación del sector con la banca, sino que está ahora en un trabajo de mejor aceptación de la banca por la ciudadanía, que además acusa buen recibo entre nosotros ese esfuerzo. Eso en cuanto a la gran empresa.

Pero en pyme es muy distinto. La responsabilidad social está relacionada con el territorio inmediato, con el vecindario, con el circuito de relaciones y de impactos con actores, que tiene mucho que ver con la vida comunitaria, con la realidad más próxima. Al respecto hemos construido todo un sistema y una estrategia en este ejercicio que hemos hecho de agenda interna.

El documento se completa con unas apuestas en macro regiones. Respaldamos el trabajo que, con participación de las cámaras de comercio, hizo el sector privado para adelantar las agendas internas por región. Sin embargo, encontramos que las regiones no son suficientemente discernidas y bien escrutadas para esto. ¿Por qué lo decimos? Porque los documentos de agenda interna regional, se parecen mucho, parece que todas las regiones quieren hacer lo mismo y si es así, quiere decir que nuestra especialización regional todavía falla. Les recomiendo la conferencia del especialista que hemos invitado de Italia, una persona que conocimos en Emilia Romagna y que es un buen economista en el territorio de desarrollo regional; creo que todos ustedes van a tener una linda experiencia al escucharlo. Creemos que las regiones deben diferenciarse y hacer un planteamiento estratégico de mayor profundidad –todas ahora quieren ser potencias ecoturísticas, quieren desarrollar la agro-forestería, quieren hacer agro-ecoturismo, y quieren especializarse en electrónica y tener parques. Si no tenemos diferenciación en el ámbito regional, quiere decir que no tenemos especialidad y si no tenemos especialidad significa que vamos a ser medianamente competitivos en todo, o sea mediocres. Tenemos que hacer un esfuerzo mucho más consistente.

Nosotros trabajamos consiguiendo macro regiones para estas apuestas regionales. Hicimos un replanteamiento de la oferta pyme de Santander, que es la segunda más productiva del país, pero con fuertes problemas de congestión en lo que fue su oferta tradicional, y toda una orientación hacia Venezuela, de parte de los dos santanderes. Planteamos también la crisis del ámbito andino: éste debe especializarse en una fuerte proyección del Pacífico Andino al Pacífico, digamos, y estamos planteando la integración de todo el sector suroccidental de Colombia en esa ruta. Solicitamos una revisión del modelo de enclave industrial que ha tenido Cartagena, el tema del divorcio entre Mamonal y el resto de Cartagena; estamos tratando de mejorar mucho la agregación con las industrias que representamos en el sector del bosque en esta ciudad. Queremos cambiar el modelo de enclave hacia la integración empresarial y observamos que el litoral tiene un problema de integración con la costa territorial y, en consecuencia, planteamos toda una estrategia allí.

Respaldamos el proyecto agroempresarial de Cundinamarca y del altiplano, que se mira como un gran objetivo, queremos trabajar en el fortalecimiento de la industria minera, planteamos una recomposición de la oferta ecoturística en todo el Eje Cafetero con un proceso asociativo más

fuerte allí, un desarrollo en el Piedemonte Llanero montado sobre minicadenas que tenemos determinadas y una fuerte articulación de Antioquia con Medellín. Esa región está presentando unas brechas entre el departamento y la capital realmente muy preocupantes.

Permítanme concluir ahora, hablando un poco *de la estrategia número ocho* y del ejercicio que llevamos con Asobancaria. ¿Por qué lo planteo así? Porque realmente el documento del Consejo Gremial Nacional en la agenda interna pyme lo que dice es “hay que hacer lo que plantean Asobancaria y Acopi en su ejercicio de acuerdo”; esa es la estrategia y creo que, sin chauvinismos, está bien dicho. Entonces, miremos cómo vamos. Patricia habló de lo que hemos ganado y, efectivamente, yo concuerdo con ella en que hemos avanzado.

Patricia ha planteado algunos de los logros, yo no voy a repetirlos. Quiero completar con algunas cosas que estamos haciendo y creemos que van bien. El tema de calidad de las empresas y de mejora de la información que permita a los actores del sistema financiero una actuación más deliberada a favor del sector, nunca disminuyendo el rigor, pero sí haciendo inclusión de estas variables cualitativas, a las que hemos hecho referencia en el último tiempo.

El trabajo, fuera de lo que hemos hecho de empezar a hablar de que el *scoring* comience a tomar variables cualitativas en distintas entidades financieras, y el ejercicio de los bancos, que es muy meritorio en el sentido de cómo ustedes escucharon. Más o menos 80% a 90% de las instituciones bancarias ya tiene unidades especializadas en pyme. La interlocución crea un nivel de conocimiento más apropiado. Lo que hemos hecho es mirar las opciones de proveeduría, de soluciones informacionales más congruentes con las posibilidades pyme de la actualidad y con nuestros segmentos de medio para arriba más avanzados.

Les puedo informar que hemos trabajado cuatro o cinco meses en un acuerdo y en el Congreso Nacional de Acopi que será el 29 de agosto, vamos a lanzar la solución de SAP para pyme que se llama *Business One*.

¿Por qué nos hemos gastado tanto tiempo en esto, si *Business One* es una solución que SAP ya tiene mercadeada en más o menos cuarenta países del mundo? Porque lo que se llama, en el lenguaje de los grandes proveedores de software el trabajo de localización, o sea la adecuación del *soft* al marco legislativo y regulatorio de la actividad económica, en el caso colombiano es particularmente complejo. Por todo el tema tributario, todo el tema de minucia regulatoria, hemos gastado más tiempo en eso. Pero vamos a salir en agosto con este producto y yo exhorto a todos los bancos, en este momento SAP está buscando socios en el sistema financiero, y no quiere que sea uno, sino muchos, para que creen paquetes en banca pyme, porque el producto es muy bueno, estamos peleando todavía el precio, pero en general es un producto que mejoraría mucho el desarrollo de aplicaciones integradas y las plataformas colaterales y de relacionamiento que necesita la pyme hoy.

Perdemos muchos negocios hoy de proveeduría, porque no tenemos –ya no es el código de barras– la estructura completa que nos permita elaborarnos con sistemas logísticos y por ello hemos adaptado éste que, creemos, es una muy buena alternativa.

En el tema de información estadística, el observatorio sigue su avance, no con toda la celeridad que quisiéramos, pero hemos logrado correr series a 2003 que todavía tienen retardo pero que son las más desagregadas. Vamos a terminar con la EAN los primeros trabajos de aproximación, vamos a pedirle al comité financiero de pymes de Asobancaria que nos haga un aporte de revisión, de apuntamiento, sobre esto y vamos a pedirle a Patricia que consiga unos precios con los bancos, unos precios para publicar, para que le ayude al observatorio.

En el tema de desagregación vamos a tener estudios 97-2003 que son interesantes porque los últimos que habíamos corrido, 92-2001, nos cogen todo el ciclo declinante de la crisis y la primera fase de la recuperación que arrancó en 2000. El 97-2003 nos va a permitir ver una curva de pendiente más pronunciada, más interesante y está en estos sectores que listamos ahí: alimentos y bebidas, cuero y calzado, textiles, prendas de vestir, caucho y elastómeros, metalúrgica básica, metalmecánica, eléctrica y electrónica, telecomunicaciones, muebles y gráficas, que son sin duda los agrupamientos de más alta frecuencia en pymes.

Queremos trabajar mucho más, ahora lo voy a mencionar, pero tal vez sea la hora de decirlo, la banca mejora mucho en su aproximación a la pyme, en su actitud. Una mucha mejor disposición, un lenguaje mucho más familiar, ha bajado la prevención, ya no nos miran como nos miraban hace tres años, cómo lo digo yo, nos miraban como miran las vacas a los trenes. Ahora hay hasta sonrisas. Pero necesitamos intervenciones más a la medida de nuestra propia evolución.

Hay empresarios pyme aquí. Hay unos líderes que hemos invitado con Asobancaria y va a ser muy importante que aprovechen el diálogo con los banqueros y con los cuadros pyme de la banca aquí reunidos. Están algunos de los líderes de nuestras estructuras asociativas. En ese tema todavía estamos en deuda; aún no logramos cocinar los productos financieros para esas estructuras y son negocios muy importantes.

Ustedes van a ver la presentación del afiliado más grande de Acopi en este momento que es Copidrogas. Son 2.600 droguistas que tienen 3.300 establecimientos. Ustedes van a ver, por ejemplo, la estructura logística que hemos creado ahí. Claro, en el caso de René Cavanzo él dice que los bancos lo consienten mucho, pero no es que él no lo necesite, sino que tiene un circuito donde maneja liquidez; ese cliente es bueno para que dé reciprocidades, como lo llaman ustedes.

Aquí está, por ejemplo, Alipan, 237 empresas de panificación que hoy está manejando siete renglones de producto, todos articulados como gran empresa y todavía sin un circuito de financiamiento claro. Necesitamos crear productos para esa dimensión asociativa. En el tema de información cualitativa, repito, los bancos están mejorando. Hay unos cuatro bancos que han introducido ya en los criterios de valoración en variables cualitativas, tenemos que profundizar eso más.

En centrales de información, ya lo dijo Patricia, hemos mirado los proyectos de ley. Esto tuvo un tratamiento diferido, va a venir una presentación de proyecto. El mejor camino es que los sistemas de información, desde la perspectiva bancaria, los burós de crédito, no pretendan cocinar su perspectiva unilateralmente, porque van a fracasar y que, en cambio, tengan una mayor flexibilidad; que no dejen eso en manos de los políticos, en el buen sentido. Yo no huyo de la política,

pero si eso se deja en manos de la emoción política, es realmente muy complicado, porque no se entiende técnicamente ese problema, sino que creen que la legislación tiene que ser algo así como un *vengador justiciero*. Eso es realmente grave.

Tenemos que legitimar el papel social de la información reconociendo autocráticamente las equivocaciones que se pueden cometer cuando no hay un severo respeto también de los derechos individuales en este frente.

Repito que en el tema de asociatividad estamos en deuda, por eso hablo de realizaciones concretas mínimas de Asobancaria y de Acopi. Les ofrecemos por lo menos hacer un esfuerzo de buena fe en mejorar el desempeño en eso. También les pido a ustedes que empiecen a mirar productos financieros a la medida de esos requerimientos. Hay más de 140 grupos asociativos ya muy fuertes en el país, a diversos grados y formas, cooperativas, empresas integradoras, unas de 30 y 40 años de existencia y otras de dos años, pero en general, un desarrollo muy interesante y hay que construir productos para ellos. No se trata de decir “yo hago banca pyme porque tomo mis paquetes de banca empresarial, de banca corporativa o banca personal y le doy un tratamiento multimodal; saco un producto que se llama *frutipyme* y lo pongo a circular en la publicidad”. Eso no es banca pyme.

La banca pyme no consiste en empaquetar cosas que uno tiene en el libreto para no innovar. Es un problema de confundir la etiqueta con el contenido. Entonces necesitamos realmente esfuerzos; nosotros lo vamos a tratar de hacer institucionalmente, pero les agradecemos todo lo que ustedes nos puedan acompañar en esto.

El tema de informalidad-formalidad me divierte. Creo que, poco a poco, el país está entendiendo que a todos nos interesa la bancarización, la formalidad, pero derrotar la informalidad no puede ser el objetivo. El objetivo es construir una formalidad racional. Escúchenme bien, por favor, uno no se puede volver el enemigo de la informalidad. En estos días la Andi publicó un estudio con OIT, encomiosamente elaborado, me invitaron a comentar y decía “ustedes están con tecnología de 2006 y criterios del 86”. En el 86 yo escribí con Juan Ignacio Arango unos libros y en ellos arremetía contra la informalidad, contra los competidores irregulares, los que huían de la ley, hacían transgresiones, *bypasses*, esguinces, atajos, etc., hasta que empecé a entender que los que hacían atajos eran los otros, el Estado. Con una tributación confiscatoria no retributiva, con una tasación creciente que golpea los buenos contribuyentes y deja tranquilos a los evasores. Empecé a darle la vuelta al libreto, especialmente en la última etapa, cuando veo que hay empresas que están ya no en la informalidad sino en la deformalización. Gente que se nos regresa de la formalidad, porque la formalidad resulta opresiva o no remunerativa, en términos simplemente de una ecuación de costo-beneficio.

Todos queremos avanzar en esa dirección. Pero para que la formalidad gane adeptos necesita merecerlos. Tomaba nota mientras escuchaba a Patricia, pensaba que nos interesa mucho que la definición de pymes, a la cual nos hemos opuesto incluyendo la categoría ventas, por el problema

fiscal que tenemos. Nos interesa mucho que la definición de pymes tome el criterio de las ventas, sobre la base de que la discutamos después de la reforma tributaria. He conversado mucho con el Ministro de Hacienda sobre la pyme, y si va como hasta ahora, la apoyará profundamente. Porque parece que por fin queremos acabar con la dispersión de la tasa, reducir la tasa básica, oír al señor Laffer hablándonos al oído, y hacer cosas más o menos serias. Esto en lo que termina es en que los cuatro grupos de poder, en los tres días de la conciliación, el 24 de diciembre al final de la legislatura, vuelven y meten las exenciones, vuelven y meten las diferenciales y entonces nuestra gente vuelve a evadir y “hecha la ley, hecha la trampa”.

Otro tema fundamental es el del factoring en cadenas productivas que no ha podido llevarse a buen término. Entonces miremos a ver cómo lo hace la CAF, pero todos coincidimos en que hay una cosa buena ahí y nadie la cristaliza. Aprovechemos la presencia de Remigio aquí, de Nafin, para ver si configuramos protocolos e introducimos un modelo abierto de facturaje en serio y con una plataforma electrónica que eleve nuestro volumen de negocios de una vez por todas en ese frente.

Me parece que un gran logro nuestro es haber encontrado estructura de mejoras en el leverage y en la dinámica financiera del Fondo Nacional de Garantías, que no es que evite la capitalización, a la cual seguramente el Fondo va a llegar, pero que no sólo nos la difieren, sino que van creando una composición de recursos que es sana, que mete a unos actores que elevan la calificación y la confianza en la estructura del Fondo. Patricia ya lo hizo, ahora me toca a mí, nos retiramos de la Junta Directiva del Fondo de Garantías, pero creo que estamos muy contentos de ver la evolución que trae la institución desde aquel momento en que, estando en el gobierno, las pudimos capitalizar.

Creo que los replanteamientos que ahora se buscan: una mejor correlación entre Fomipyme, los elementos de la política pública, y los desarrollos nuevos de emprender, nos hablan de que esto mejora un poco. Sin embargo, Asobancaria y nosotros reconocemos que es un tema frontera. ¿Cómo hacemos para fomentar el emprendimiento? La cuota de riesgo es muy alta para la banca, les mentiría técnicamente si yo les digo como economista ¿por qué no salen a financiar proyectos de emprendedores nuevos? Creo que tenemos que mejorar mucho la formulación de tales proyectos. Confundimos ideas e iniciativas empresariales con proyectos. Y dentro de estos la exigencia del proyecto de iniciación tiene que ser mucho más alta.

Tenemos un problema de profundidad en la iniciativa empresarial que hay que corregir porque ésta, para ser financieramente apoyada, tiene que merecerlo. Pero en esta materia nos falta profundizar aún mucho más.

Como ven, en este trabajo con Asobancaria tenemos una visión. Como durante tanto tiempo nos horadamos y nos dijimos tantas cosas, como aún nos las decimos de vez en cuando como cuando acariciamos los temas de las comisiones, de los servicios bancarios, eso de que pedir el saldo en ventanilla le cueste plata, todas esas cosas que son medio bárbaras, no nos gusta hablar eso porque eso nos distancia. Ahora cuando miramos nuestro acuerdo y nuestro entendimiento trabajamos bajo un precepto: estamos siempre optimistas y nunca satisfechos.

# LAS PYMES Y SU AGENDA DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

**GERMÁN RÍOS**

| *Director adjunto en la Oficina de Políticas Públicas y Competitividad de la Corporación Andina de Fomento (CAF)*



En primer lugar quería agradecer la invitación de Asobancaria para participar en este evento. Después de mis predecesores creo que no me queda mucho que decir, pero voy a intentar complementar algunas de las cosas que ya se han dicho, y contarles un poco nuestra experiencia y las políticas que estamos tratando de implementar en la CAF.

Esta es la estructura de lo que quisiera contarles.

- 1 | Primero, es importante ubicarnos en el entorno global, dónde estamos hoy y cuáles son los impactos de ese entorno sobre la pyme. La mayoría de nuestra presentación va a ser sobre la región; el hecho de trabajar en la CAF nos da la visión para hablar sobre ésta y en algunos casos concretos me referiré al caso de Colombia, cuando amerite decir alguna diferencia.
- 2 | Luego me gustaría hablar un poco sobre la agenda de competitividad de las pymes; muchos de los temas ya se mencionaron, pero haré énfasis en algunos.
- 3 | Finalmente, me gustaría contarles lo que estamos haciendo para apoyar esa agenda de la pyme. Algunas cosas se mencionaron ya, por ejemplo el tema de Nafin y el tema de *Factoring*, pero tenemos una agenda más amplia, tanto en el tema de competitividad como en el de apoyo a las finanzas y a las microfinanzas.

## ■ El entorno global y su impacto sobre la pyme

En este momento nos encontramos en un contexto internacional altamente favorable para la región. En primer lugar, ésta ha venido creciendo a tasas muy adelantadas y esto ha sido ante todo consecuencia de un *boom* exportador en casi todos los países. Esto se ha apoyado principalmente

en una dinámica de crecimiento importante de economías como China e India, que han disparado o han ayudado a aumentar los precios de las *commodities* y los bienes básicos, y eso ha permitido este *boom* exportador. Este *boom* ha estado en un contexto que hacía tiempo no veíamos en América Latina y que es de relativa estabilidad macroeconómica.

En segundo lugar, la inflación ha venido reduciéndose, y les aseguro que hace unos diez o quince años, en un foro como este, uno de los temas más importantes del que hubiésemos conversado, hubiese sido el de la estabilidad macroeconómica para que las pymes puedan competir. Hoy lo hemos mencionado, porque una de las cosas que hemos alcanzado, después de mucho esfuerzo, es relativa estabilidad macroeconómica en muchos países. Todavía tenemos mucho trabajo por hacer, por ejemplo, la consolidación fiscal en muchos países. Sin embargo, podemos hablar de que estamos en un contexto macro mucho más estable y predecible que lo que hemos estado en otros años.

Pareciera además que la región está mucho más preparada en esta oportunidad para atender o responder a choques externos que son inesperados y típicos de una región como la nuestra, que depende altamente de sus aportes de recursos naturales.

Casi toda la región ha experimentado una mejora en sus cuentas externas, y algo muy importante de lo que han tomado ventaja la mayoría de los países, –Colombia en particular, es que aprovechando los buenos tiempos y la caída de los costos de financiamiento a nivel internacional, ha emprendido un programa muy agresivo de reestructuración de deudas. Esto, obviamente, ayuda a reducir las necesidades de financiamiento en el futuro; consolida las ganancias fiscales y puede preparar o mitigar los riesgos de crisis internacionales.

En conclusión, podemos decir que este escenario externo internacional pareciera ser bastante favorable, no solamente para la pyme sino en general para las empresas en la región. Sin embargo, todavía tenemos desafíos por delante que son muy importantes. Por ejemplo, la brecha de ingreso entre nuestra región y los países desarrollados agrupados en la OECD, cada día es más grande. Mientras países del sureste de Asia la han venido reduciendo progresivamente, nosotros cada vez nos estamos alejando más. Queremos llegar a lo deseable, que es tener un nivel de desarrollo más alto, pero cada día el *target* se va moviendo, entonces cada vez estamos más lejos de esta decisión, por lo cual aún tenemos un gran reto que es cómo lograr superar esta enorme brecha que nos separa en ingresos de los países más desarrollados.

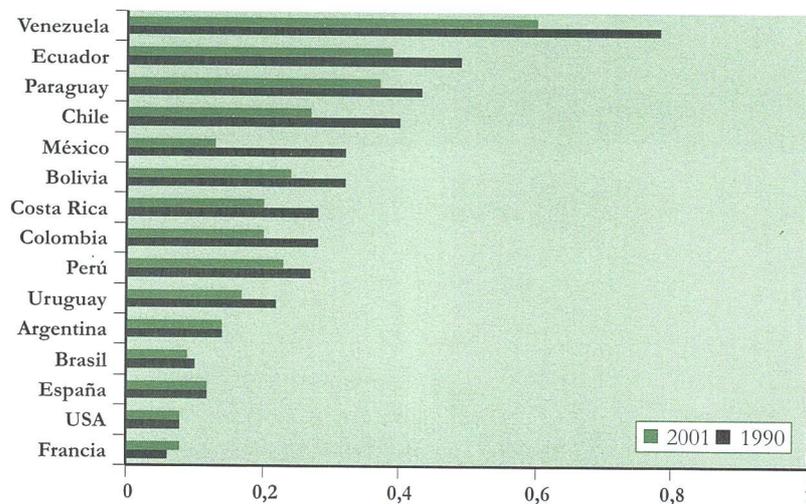
Nosotros nos regocijamos cuando crecemos al 4%; eso es muy poco, no es lo suficiente y nos da muy poco margen de maniobra para aumentar el ingreso per cápita. El crecimiento ha sido insuficiente a pesar de que es alto, países como Chile, India, China, etc., crecen a tasas del 7% y 8%, por eso ellos pueden reducir más rápidamente la brecha que los separa del mundo en desarrollo. Además, uno de los problemas más graves de nuestra región ha sido la volatilidad, donde tenemos ciclos de *boom*, como el actual, seguidos por ciclos de recesiones muy prolongadas y, bajo ese tipo de comportamiento, es muy complicado lograr el desarrollo y el crecimiento sostenido.

Dos problemas fundamentales existen, y en esto la pyme tiene un papel fundamental: somos la región más desigual del mundo, en eso no tenemos competencia. Somos más desiguales que África. Somos la región con mayor exclusión, medida por los coeficientes de Gini y por otras

medidas de desigualdad del ingreso. Y obviamente esto es fundamental por el tema pyme, porque la pyme y su financiamiento son una oportunidad. Es una vía para salir de la exclusión, para crecer, para generar empleo, por eso la estrategia de la pyme y la estrategia de la competitividad, son fundamentales en el entorno de una región que es muy desigual y que todavía tiene altos niveles de pobreza. Uno habla de la competitividad de la pyme, pero tiene que pensar siempre que es un instrumento para el crecimiento y el desarrollo de la región.

Otro tema importante nuestro es que, como se mencionó, queremos hacer todos lo mismo, no tenemos diversificación. Queremos trabajar en los mismos sectores. El índice de Herfindhal es usado por los economistas para evaluar el poder de mercado de una empresa, y lo estamos utilizando aquí para medir el grado de concentración en pocos productos de nuestros países (gráfico 1).

**Gráfico 1 | DIVERSIFICAR EXPORTACIONES**  
Índice Herfindhal



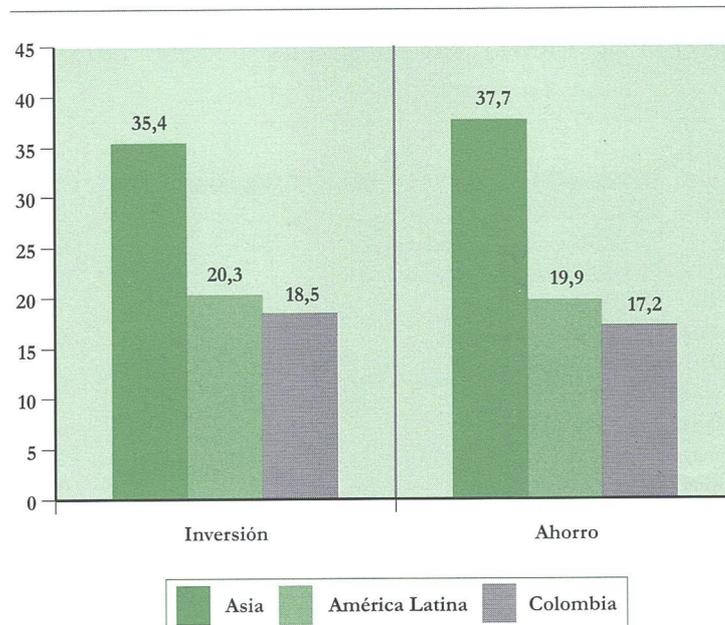
Fuente: Unctad 2003; WDI, Banco Mundial; FEM 2005, Kauffman 2004.

Obviamente Venezuela es el líder del gráfico, porque está concentrado básicamente en petróleo pero, si vemos los otros países, hay una enorme concentración en pocos productos. Entonces, uno de los grandes retos, no solamente de la pyme sino del resto del sector industrial es cómo encontrar nuevas oportunidades de negocio, obviamente sin desconocer las ventajas comparativas y competitivas que tenemos, pero que nos permitan lograr esa diversificación. Ahora está de moda esto del autodescubrimiento; cuáles son las políticas para poder apoyar la creación de nuevos sectores. Creo que este es un tema muy importante.

En segundo lugar, aparte de hablar de que se ha incrementado el financiamiento y de que la banca hoy es muy activa, todavía nuestros sistemas financieros y bancarios, comparativamente con el resto del mundo son pequeños. A pesar de que se han hecho grandes esfuerzos en el crecimiento

del crédito de la banca, del apoyo a la pyme, etc., lo que es claro es que todavía el ahorro doméstico nuestro es insuficiente para poder financiar el crecimiento y la expansión. Por eso es importante la profundización financiera y el apoyo a nuevos instrumentos. Traer ese ahorro externo que, por ejemplo, los venezolanos y los colombianos tenemos en Miami. Eso es ahorro, pero resulta que no es ahorro doméstico sino externo y es ahorro que no se aplica al desarrollo de nuestros países. Este es un tema muy importante. Para traer ese ahorro de vuelta hay que crear confianza, hay que crear instrumentos, hay que crear las condiciones para que se canalice hacia la inversión en sectores productivos (gráfico 2).

**Gráfico 2 | AUMENTAR AHORRO E INVERSIÓN  
COMO PORCENTAJE DEL PIB**  
Promedio 1990-2003

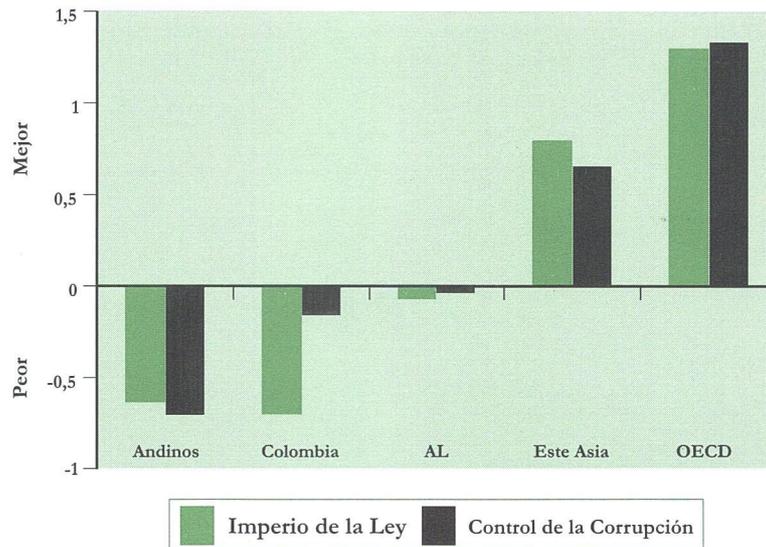


Fuente: Unctad 2003; WDI, Banco Mundial; FEM 2005, Kauffman 2004.

Hay que reconocer que Colombia es uno de los países que ha hecho mayor esfuerzo si se le compara con sus pares andinos, en la escala de competitividad medida por el *World Economic Forum*. Sin embargo, todavía dista mucho de estar en una situación aceptable. Chile es el único país de la región que ha logrado consolidarse entre los más competitivos del mundo. Todavía nuestros países están muy lejos de mostrar avances importantes en el tema de competitividad.

Finalmente, un tema que también se mencionó en la exposición anterior, es el de las instituciones. Tenemos un grave problema institucional en toda la región. Aquí sólo hay un ejemplo con referencia al imperio de la ley y el control de la corrupción, pero en los indicadores internacionales en donde se comparan la calidad de las instituciones, América Latina y en especial los países andinos siempre salen bastante mal parados. Una tarea muy importante es atacar esos problemas que obstaculizan el desarrollo de la actividad privada (gráfico 3).

**Gráfico 3 | FORTALECER LAS INSTITUCIONES**  
Variación anual de calificaciones



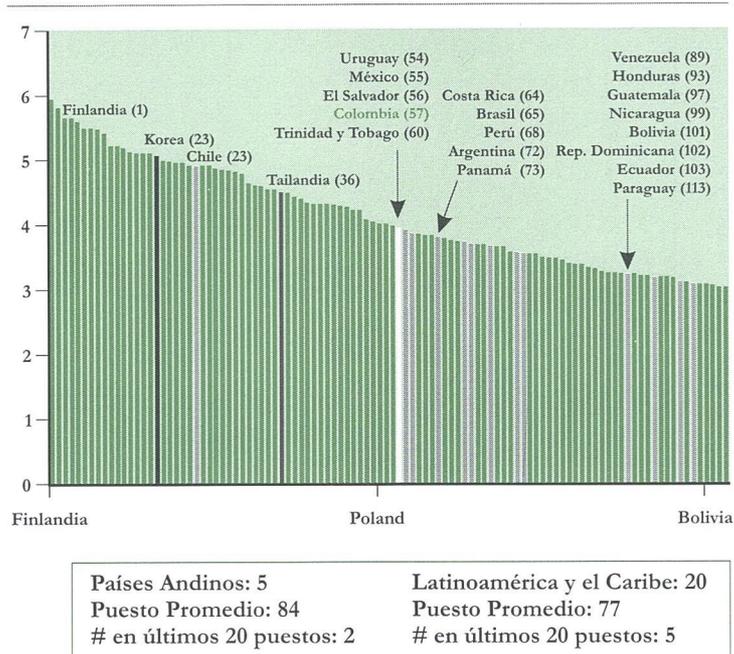
Fuente: Unctad 2003; WDI, Banco Mundial; FEM 2005, Kauffman 2004.

En el índice de competitividad para el crecimiento, del Foro Económico Mundial, vemos que Colombia ocupa la posición 57, pero el puesto promedio de los países andinos es 84. Si nosotros nos queremos integrar, aumentar el comercio entre los países, es obvio que es un trabajo de todos. Porque de nada nos sirve que un país avance y los demás no, ya que luego los socios naturales que tenemos por cercanía geográfica y condiciones similares, no van a lograr aprovechar esas ventajas de un incremento en el comercio internacional. Por esta razón en la CAF estamos apostando a apoyar a todos los países en agenda de competitividad y de la pyme (gráfico 4).

Nuestro presidente, Enrique García, llama “agenda renovada de competitividad” o “agenda renovada de desarrollo para América Latina”, la que está basada en lo que él llama las tres E: **E**ficiencia, que es todo lo que tiene que ver con productividad, desarrollo productivo, etc. **E**stabilidad, que es consolidar las ganancias que hemos hecho en la región a nivel macroeconómico. Recuerden que la estabilidad macroeconómica es una condición necesaria, pero no suficiente, para el crecimiento y desarrollo. Finalmente **E**quidad, que es reconocer los grandes problemas de exclusión y sociales que tiene la región y actuar de una manera proactiva en la solución de esos problemas (gráfico 5).

Uno de los problemas que más nos interesa aquí es el de la inversión en todas las formas de capital: capital productivo, capital de infraestructura, capital social, capital natural y capital humano y los aumentos en la productividad. Este año estamos escribiendo el tercer libro, que es como nuestro informe de desarrollo anual, parecido al Informe de Desarrollo Anual del Banco Mundial y escogimos el tema de cómo hacer la transformación productiva de nuestros países, cómo mejorar todo el tema de prepararnos para la inserción internacional, cuáles son las políticas del Estado y el sector privado, cuál es el tipo de investigación que tenemos que hacer para lograr que esas

**Gráfico 4 | ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD PARA EL CRECIMIENTO 2005-2006**  
(Colombia ocupó puesto 57 de 117 países)



Fuente: Foro Económico Mundial (Reporte Global de Competitividad 2005-2006).

**Gráfico 5 | INSERCIÓN INTERNACIONAL Y MERCADOS INTERNOS**



empresas que se van a enfrentar a la competencia mundial puedan, de alguna manera, sobrevivir e integrarse a esas cadenas globales de producción.

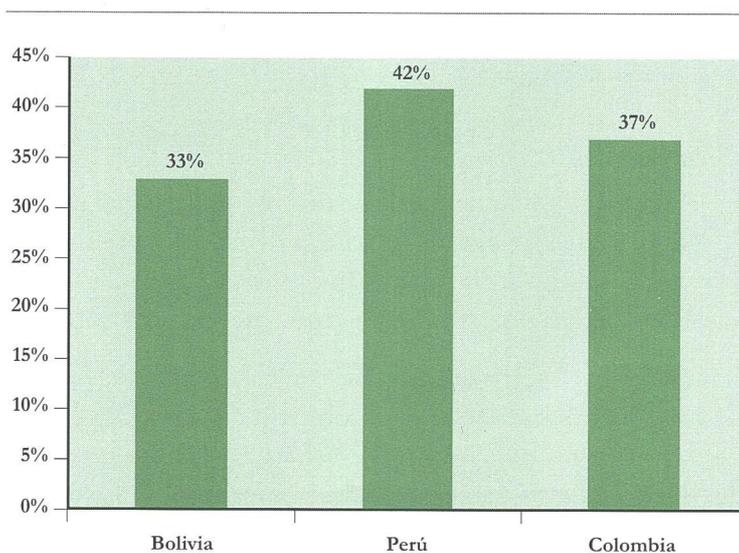
Algunas de las cosas que voy a mencionar se han dicho, pero me gustaría volver a hacer un listado de cuáles creemos son las prioridades. ¿Qué es lo más importante para que la pyme consiga competitividad y logre su inserción internacional de una manera adecuada?

Lo primero que tenemos que reconocer es que la pyme es muy importante. En algunos países vemos que tiene una participación en el PIB que llega, inclusive, a más del 40% (gráfico 6). Estos son datos del observatorio pyme que produjo el BID hace poco y que son muy interesantes. Adicionalmente, la pyme es una de las fuentes por excelencia de empleo en nuestra región. No hay estrategias de desarrollo que tengan validez, si no reconocen la importancia tanto del punto de vista productivo, como desde el punto de vista del empleo de la pyme (gráfico 7). Cualquier estrategia de desarrollo sea nacional, multilateral, etc., tiene que reconocer que la pyme tiene un importante impacto sobre la economía, y no sólo sobre ella, sino también sobre las condiciones sociales y de exclusión que hemos mencionado hace un rato.

### Productividad y diversificación

Hay que hacer un gran esfuerzo en mejorar la productividad y en buscar nuevos nichos, en autodescubrirnos, en buscar en qué cosas no se nos ha ocurrido que podemos ser buenos, pero que podemos empezar a hacer.

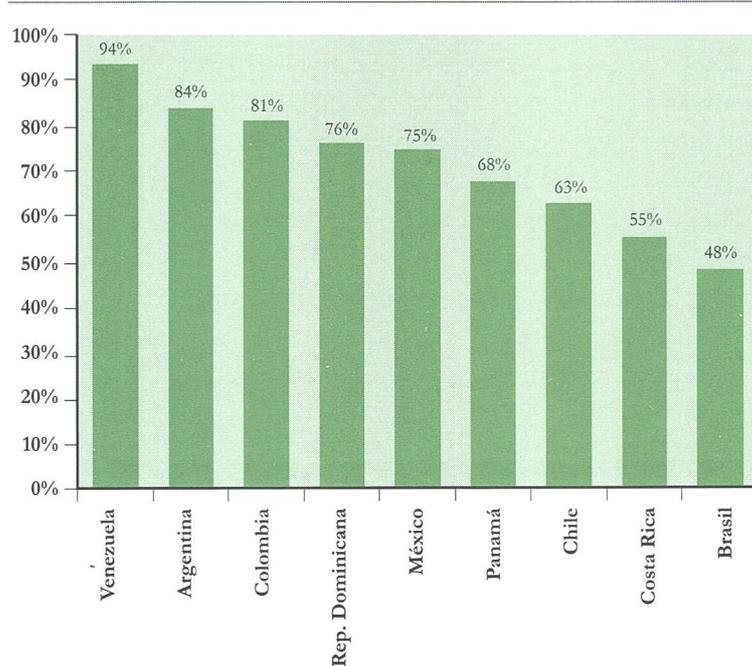
**Gráfico 6 | PARTICIPACIÓN APROXIMADA DE LAS MIPYME EN EL PIB**



**Fuente:** Observatorio MiPyME elaborado por el BID. 2003, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia IFC Latin America Small and Medium enterprise program.

**Nota:** (1) Para la región se utilizó una muestra de 12 países que incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela.

**Gráfico 7 | CONTRIBUCIÓN DE LA MIPYME EN EL EMPLEO**



**Fuente:** Observatorio MiPyME elaborado por el BID. 2003, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia IFC Latin America Small and Medium enterprise program.

**Nota:** (1) Para la región se utilizó una muestra de 12 países que incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela.

### Limitado acceso al financiamiento

Esto no debería decirlo en una reunión de Asobancaria, pero la realidad es que, a pesar de que se han hecho grandes esfuerzos en el financiamiento de la pyme, como se ha mencionado anteriormente, éstos todavía son insuficientes. Hay una gran cantidad de pequeñas y medianas industrias que aún no tienen acceso a crédito por diversas razones que vamos a comentar .

¿Cómo acceder a esos mercados internacionales, más en el contexto de Colombia que va a entrar a un TLC? ¿Estamos preparados en realidad para competir con Estados Unidos en alguno de los sectores? Tenemos que hacer un gran trabajo de asistencia técnica, un trabajo de aprender a negociar, de aprender a conocer esos trabajos que desconocemos hoy en día . Uno de los grandes retos de la pyme, es cómo ser internacional, cómo ser global.

### Insuficiente personal y capacidad gerencial

Esto es parte de la agenda de políticas públicas; tenemos que reforzar los mecanismos de educación para el trabajo, nuestra calidad de la educación, tanto básica como secundaria. Los temas de profesionalización de las gerencias tienen que estar en la agenda de políticas públicas para poder apoyar a la pyme.

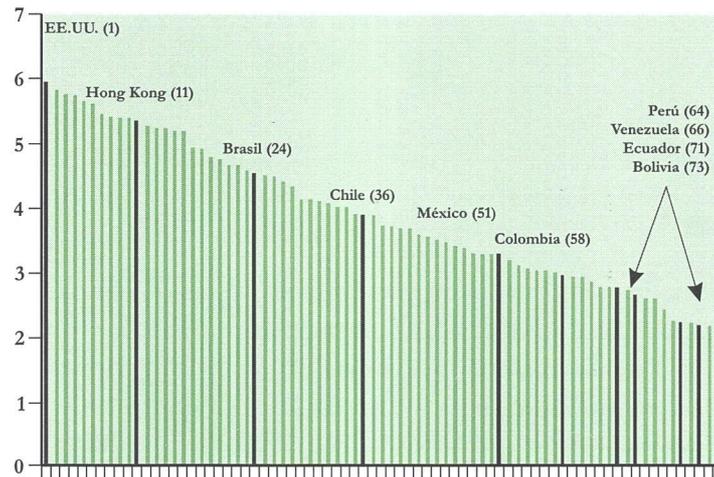
La ausencia de controles de calidad y estabilización de productos, la capacidad limitada de absorber y desarrollar nuevas tecnologías, los altos costos de transporte y logística, son otros temas muy importantes.

Y este tema que se ha mencionado varias veces, que yo llamo capital social. La incapacidad que tenemos para desarrollar asociaciones, digo que es bajo capital social. Aunque el capital social puede sonar como un concepto etéreo, no mucha gente sabe lo que es, uno de los elementos clave del capital social es la confianza. En un país o en una región donde no existen mecanismos para poder confiar en los demás, la asociatividad va a tener muchos problemas. Yo creo que hay una agenda pública importante para poder generar esa confianza, y esa agenda pasa por información, por diálogo y por consenso. Y de esa manera se va a poder contribuir a la confianza que aumente este capital social y podamos ser más exitosos en el tema de asociatividad. De otra manera, forzando el tema, no lo vamos a poder llevar a ninguna parte, porque es un tema de fortalecimiento del capital social muy importante.

### ■ Limitaciones de la pyme

Hay algunos estudios internacionales que refuerzan mis argumentos sobre cuáles son las limitaciones a la pyme. En un índice de acceso al financiamiento, nuestros países aparecen en las últimas posiciones del ranking. Es decir, nuestros empresarios en muchas encuestas, inclusive con indicadores más duros, manifiestan que tienen un limitado acceso al financiamiento (gráfico 8).

**Gráfico 8 | INDICE DE ACCESO AL FINANCIAMIENTO\***  
(1= peor; 7 = mejor)

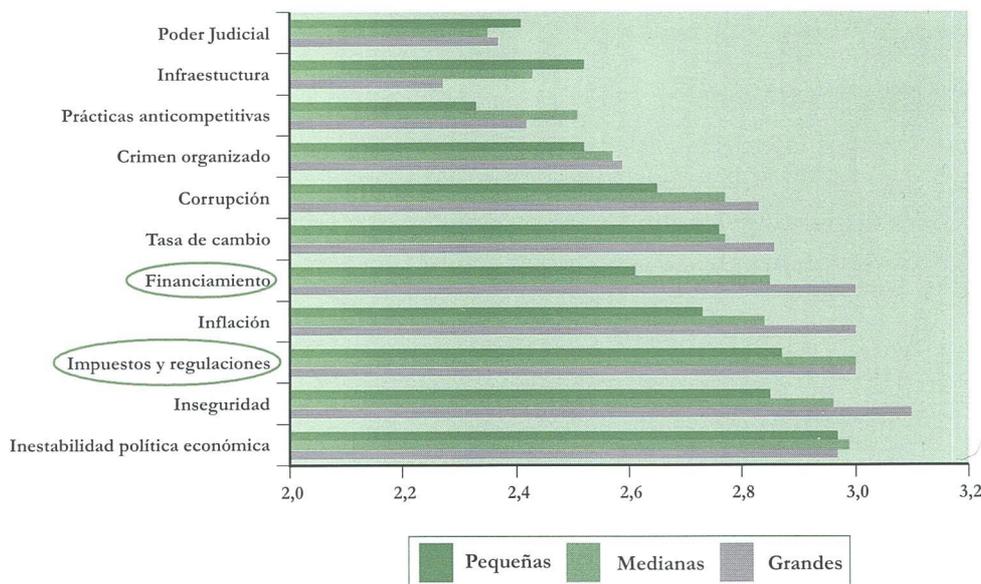


\* Promedio de disponibilidad de préstamos, sofisticación de mercado financiero, acceso a mercados de capitales locales y disponibilidad de capital de riesgo

En segundo lugar, los principales temas por los cuales las pymes y las empresas en general se quejan en nuestro país, son el financiamiento, los impuestos, las regulaciones y la excesiva tramitomanía (gráfico 9).

Pasando de nuevo al tema de la informalidad, digamos que nadie se va a hacer formal con una pistola en la cabeza. Ese no es un tema de conciencia o de cultura; es un tema de que si los incentivos están para ser informal, la gente va a seguir siendo informal, y eso pasa por una agenda que muestre cuáles son las restricciones a los negocios.

**Gráfico 9 | RESTRICCIONES EMPRESARIALES EN AMÉRICA LATINA POR TAMAÑO DE EMPRESA**  
(1=sin restricción, 4=alta restricción)



Fuentes: Cálculos CAF basados en Foro Económico Mundial (The Global Competitiveness Report 2003-2004; Beck, Dermiguc-Kunt and Martínez (2005)

Si no hay una estrategia frontal de ataque a todas esas barreras que impiden el libre desenvolvimiento de la pyme, va a ser muy difícil que se puedan normalizar. Nosotros tenemos varias experiencias en la CAF. Hemos financiado estudios en Venezuela y Bolivia; estamos tratando de examinar todas las barreras que afectan a las empresas en esos países y desarrollar una agenda de políticas públicas para atacar estos problemas.

Obviamente, esas son buenas intenciones. Hay que dar el segundo paso y es que los gobiernos tomen la agenda, la hagan parte suya y empiecen a hacer el *delivery* de las cosas que necesitamos mejorar para poder tener un mejor ambiente empresarial.

## ■ El financiamiento

Entrando en el tema de financiamiento, y esto no es un secreto para nadie, una de las mayores quejas de las pymes, es que los plazos de los préstamos son muy cortos y las tasas muy elevadas. Desde luego hay un tema de riesgo que ustedes conocen mucho mejor que yo, pero esto implica que hay que tener una mente abierta, que hay que ver cómo podemos innovar, cómo podemos desarrollar nuevos productos, para poder de alguna manera subsanar esta queja de las pequeñas y las medianas industrias.

Un tema interesante es el del microfinanciamiento. Bolivia, por ejemplo, es un país que tiene mucha mayor informalidad que Colombia o Venezuela. Sin embargo, el acceso al crédito en dicho país sobre todo el microcrédito, es muy importante. Entonces, una política de transición, mientras pasamos de la informalidad y logramos implementar esta agenda de políticas públicas, tiene que pasar por el hecho de que vamos a requerir más microfinanciamiento.

Tenemos que buscar mecanismos mediante los cuales podamos financiar a la microempresa, que no tienen todo el respaldo formal que tienen otras pymes que están ya formalizadas o que tienen más *background* para poderles dar el préstamo.

Finalmente quisiera mostrarles un estudio que financiamos en la CAF, de Carlos Pietrobelli que es un italiano que ha estudiado las pymes en Argentina, Colombia y Chile. Una de las conclusiones de su estudio es que la pyme en Colombia ha estado perdiendo participación, tanto en términos absolutos como en términos relativos. Esto ha sido así porque la empresa grande colombiana ha tenido un papel mucho más significativo, lo cual no es malo pero es importante, dadas las características que hemos discutido de la pyme, ver por qué está pasando esto, por qué la pyme está perdiendo su papel protagónico, no solamente en Colombia sino en algunos otros países.

## ■ Agenda para la competitividad

Ahora quiero comentar un poco cuál es nuestra agenda para la competitividad. Hay una frase que utilizan los americanos, que me gusta mucho y es: “ponga su dinero donde pone su boca”. Si uno hace el diagnóstico y ya tiene todos los elementos que están afectando a la pyme y a su competitividad de manera negativa, obviamente la política pública que tenemos que seguir es “no pongamos el dinero donde estamos diciendo que están los problemas”.

Quiero contarles nuestra estrategia para apoyar tanto a la competitividad como a la pyme. Voy a separar estos dos temas, porque a pesar de que Mauro y yo trabajamos muy juntos, yo trabajo en un departamento y él en otro, tenemos que diferenciar lo que hacemos en competitividad de la pyme. Como dije anteriormente, es una agenda muy integrada.

### Grandes líneas de acción

**El desarrollo de capacidades productivas.** El Programa Andino de Competitividad o de Apoyo a la Competitividad, como se llama ahora, ha tenido una historia interesante y ha pasado por tres etapas:

- 1 | En la primera etapa del programa, el PAC, como lo voy a llamar de ahora en adelante, hicimos un diagnóstico de cuáles eran los problemas y cuáles eran los sectores donde teníamos que investigar. En ese diagnóstico participó la Universidad de Harvard, con el profesor Jeffrey Sachs como director del proyecto. Fue muy importante y nos dio una base de conocimiento para hacer las intervenciones que pensábamos hacer en las otras etapas del PAC.
- 2 | En la segunda etapa nos dimos cuenta de que había que pasar directamente a la acción y, para eso, empezamos a utilizar las conclusiones de la primera etapa y atacar problemas puntuales como, por ejemplo, el desarrollo de *clusters*, donde hemos sido muy activos.
- 3 | Ahora estamos pasando a una tercera etapa de apoyo a la competitividad en la que estamos reconociendo los temas de asociatividad, de incubación, de emprendimiento, las dificultades de educación, y estamos desarrollando una nueva agenda que trate de responder a estos problemas.

Aquí tenemos algunos ejemplos de iniciativas PAC. Estamos apoyando a las cadenas productivas para obtener estándares internacionales de calidad. Por ejemplo, en Venezuela tenemos un proyecto muy bonito que se llama el Centro de Excelencia de Ingeniería de Software (CEISoft); con muy buenos programadores, pero nadie los conoce. Para poderlos hacer competir tenemos que darles una certificación de calidad; estamos trabajando y queremos expandir ese proyecto a otros países andinos. Hemos entrado en conversaciones en Colombia para ver qué posibilidades hay de apoyar la certificación de calidad en la industria del software colombiano.

El otro tema que estamos apoyando es el tema de *clusters*. Y es bien interesante, sobre todo lo que tiene que ver con logística, que es una de las problemáticas más importantes, precisamente porque no existe esa asociatividad. Un ejemplo que a mí me parece fabuloso es el de los esparragueros peruanos. El espárrago peruano es un producto de alta calidad, que tiene que llegar fresco a las mesas de los países en desarrollo. Ellos son pequeños productores que estaban desasociados, no tenían la logística para poder llevar ese espárrago fresco, que era la principal cualidad que le pedían los mercados internacionales y desarrollaron lo que se llama la *cadena del frío*. Es un proyecto muy interesante, porque lograron, a través de la asociación y con nuestro apoyo, construir las instalaciones que les permiten ahora ser más competitivos cuando exportan su espárrago.

Hemos trabajado también en el fortalecimiento del capital humano, el tema de insertarnos en las cadenas productivas globales. En Colombia y en Venezuela hemos hecho programas muy parecidos: *Exporte* y *Exportic*, son programas que han tratado de apoyar a las empresas de base tecnológica para que ellos puedan competir o puedan insertarse en cadenas de producción mundial.

Ahora tenemos un proyecto que estamos discutiendo en Colombia, que se llama el Proyecto Merlin. Este analiza la cadena logística de flores y la posibilidad de bajar los costos de exportación. Como ustedes saben, las flores se exportan básicamente por vía aérea, con unos costos muy altos, pero el Proyecto Merlin está buscando la forma de reducirlos.

Las intervenciones se tienen que basar en aquellas áreas que nosotros pensamos son un bien público, donde el sector privado no puede intervenir y le hace falta un empujón, lo que llamamos los economistas típicamente una “externalidad” o “una falla de mercado”. Nuestras intervencio-

nes están enfocadas en este concepto. Digamos, cosas que serían muy caras para un solo productor, pero que si se asocian a través de nuestro papel catalizador, entonces se pueden hacer.

Por último, todo el tema de acceso al financiamiento. Voy a dar algunos ejemplos rápidamente: capital de riesgo, fondo de garantías, *factoring*, microfinancieras, es bueno estar en una conferencia en donde a uno lo invitan a hablar y varios de sus socios se han sentado en la mesa con uno o están en la audiencia, ya que muchas de las cosas que estamos haciendo en microfinanzas y en financiamiento de la pyme, las hemos hecho con ellos.

Un tema que es importante, es el gobierno corporativo. Eso es fundamental para la pyme, porque si estamos hablando que son empresas que no diferencian su contabilidad de la de los dueños y que no tienen transparencia, que no tienen diseminación de información, el tema de gobierno corporativo es fundamental. En eso nosotros tenemos un programa interesante, que en un principio se llamó programa *Kemmerer* y ahora se llama el *Programa de Gobierno Corporativo*, donde estamos diseñando instrumentos para apoyar a todo el empresariado en general, pero ahora queremos entrar con más fuerza en el tema pyme para mejorar sus prácticas de gobierno corporativo.

Ello no es sólo importante desde el punto de vista financiero. También les va a abrir posibilidades, inclusive en bolsa, etc.

En la segunda etapa del PAC, estuvimos entrando con diferentes sectores. La primera fue una etapa de *clusters*, donde identificamos estos en diferentes áreas y los apoyamos. Por ejemplo, en Colombia se apoyó el de tecnología y de eléctrica y electrónica; en Bolivia el de maderas y muebles; en Perú, los espárragos; en Ecuador, la agroindustria; en Venezuela, el software etc. Esto es importante porque independientemente del bache por el que está pasando la comunidad andina de naciones en este momento, nosotros tendemos a mirar hacia fuera de la región y no reconocemos que tenemos mucho qué ganar si miramos hacia adentro de esta (gráfico 10).

Tratamos de desarrollar experiencias que luego podamos replicar en países que son relativamente similares, y además que se pueden aprovechar entre los socios. Nos ha servido mucho, por ejemplo, aplicar un programa de *cluster* en un país, que luego puede ser exportado a otro. Se pueden lograr sinergias introduciendo o conectando a los actores de esos *clusters*.

En el nuevo programa, que es la tercera etapa del PAC, estamos entrando, con el proyecto Merlín en Colombia, y hemos estado trabajando en la cadena de cosméticos, productos de aseo, química, plásticos, aceite de palma, clavel, etc. Hay un producto nuevo que estamos estudiando ahora que me parece interesante que es de asociatividad, con la industria automotriz.

Un programa como éste es lo que llamamos *learning by doing*, aprender haciendo; en la medida en que uno va recogiendo experiencias y ve información de cosas que funcionaron bien en otros países, uno trata de ver cómo pasar esos programas exitosos a otros países, e inclusive tener iniciativas regionales. Este sería el próximo paso de asociatividad, no solamente de productores, sino de asociatividad de productores entre países, que sería la idea, dado que somos una región pequeña que necesita mucho más para poder competir en estos mercados internacionales tan competitivos.

**Gráfico 10 | PROGRAMA DE APOYO  
A LA COMPETITIVIDAD- PAC II**



### ■ Productos para financiar a las pymes y a la microempresa en la región

Tenemos muchos negocios de capital de riesgo; aquí hay algunos ejemplos de fondos de capital de riesgo que hemos estado haciendo en Venezuela, en el sector tecnológico; en Ecuador, en Trinidad y Tobago, en medio ambiente.

En Colombia no tenemos actualmente un programa de capital de riesgo pero estamos estudiando alternativas y analizando oportunidades para hacerlo.

El otro tema importante es el de fondos de garantías, y en esto hemos trabajado con el Fondo Nacional de Garantías. Tenemos cofinanciación por US\$10 millones, apoyando unas 6.000 pymes colombianas. Al mismo tiempo, tenemos proyectos parecidos en Ecuador y poseemos un fondo de aval bursátil en Bolivia, donde estamos tratando de dar garantías para que las empresas entren a cotizar en bolsa. A veces, viendo experiencias de otros países uno aprende o toma ideas para hacer cosas nuevas.

Un área donde nos estamos involucrando con fuerza en este matrimonio entre la pyme y la pobreza y la exclusión, es el financiamiento de la pyme rural y de la microempresa. Obviamente, este es un sector más complicado que requiere mucha más tecnología, porque es mucho más riesgoso. Pero creo que con el sector privado o con la banca multilateral se pueden construir alianzas para atacar algunos segmentos interesantes en el área rural y en el área de agroindustria.

Nosotros tenemos programas en Ecuador con microagricultores y fideicomisos de financiamiento y en Bolivia estamos haciendo dos proyectos interesantes en sectores no tradicionales como es el de camélidos y el de nuez de Brasil. Es un esquema de apoyo al sector privado y a la banca, para poder proveer mecanismos de financiamiento a esos sectores rurales.

Un dato interesante, –no sé si ustedes sabían esto– es que a nivel de la región, la pobreza rural es mucho más fuerte que la pobreza urbana. Y la mayoría de las políticas que aplican los gobiernos son para enfrentar la pobreza urbana y descuidan la rural. Por eso, diseñar los mecanismos para atacar estos problemas es bien interesante.

Todo esto justifica que debemos desarrollar programas para mejorar sus condiciones de vida y darles oportunidades para salir de esa situación indeseable. También hemos firmado acuerdos con instituciones internacionales para financiar a la mediana empresa. Con el BBVA estamos trabajando en Perú y con Italia estamos finalizando un acuerdo para poder proveer financiamiento a la mediana empresa a nivel regional.

Esto es, un poco, nuestra tarea microfinanciera. Estamos presentes en microfinanzas en toda la región. En Colombia, en particular, estamos con Compartir y con el Banco de la Mujer. Pero, tenemos presencia básicamente en México, en Costa Rica, en Uruguay, en Brasil. Se han desarrollado una tecnología y unos mecanismos de atención a la microempresa muy importantes. Esto, en un contexto de incremento de la informalidad, es fundamental, porque éste es uno de los eslabones que hay que atacar para poder mejorar la competitividad y la oportunidad de estas empresas.

Finalmente, el tema de *factoring*. En Costa Rica estamos trabajando en este tema. Nos contará la gente de Nafin con mucho más detalle cómo va el avance de este proyecto. Tuve una reunión con los funcionarios de banca de inversión, que es la que está llevando a cabo este proyecto. Ellos están muy optimistas y en la última reunión nos comentaron que los avances son interesantes. Vamos a ver cómo se resuelve el tema más doméstico, quién es el socio, etc., y esperamos que este mecanismo, que creo que va a despegar cualitativamente la labor de la pyme y la opción al financiamiento, sea un mecanismo donde todos ganen; gana la empresa grande, gana la banca y gana la red de proveedores. Esto es ganar, ganar, ganar.

El financiamiento al recurso humano también lo estamos haciendo en Bolivia, estamos creando una línea de crédito para apoyar a los estudiantes del sector terciario; en Venezuela se nos han acercado también para hacer este tipo de proyectos. Es fundamental porque esta es una falla de mercado; los bancos no dan financiamiento a los estudiantes que dicen “mira, voy a ser un gran profesional y te pagaré algún día”; ese argumento no lo compran los analistas de crédito. Es importante ver cómo hay un potencial allí que se está desperdiciando, gente que tiene calidad y que tiene características para poder estudiar, ser productivo y apoyar el resto de todo este aparato de competitividad y productividad, pero que no lo hacen porque no tienen el acceso a este financiamiento. Aquí hay una labor que hacer, tanto estatal como de la banca multilateral.

En el tema de asesoría técnica, tenemos un programa interesante con Wharton y la Universidad de los Andes y tenemos otros socios acá, que básicamente proveen esta asistencia técnica. Este programa es especialmente importante para el caso colombiano, porque esto es ver cómo nego-

# ¿QUÉ TAN PREPARADAS ESTÁN LAS PYMES PARA EL TLC?

**SERGIO CLAVIJO**

| *Presidente de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF*



La tarea que me han asignado tiene que ver con qué tan preparadas están las pymes para el TLC. No hablaré tanto sobre el tema del TLC y sus especificidades, sino que voy a aprovechar esta plataforma para compartir con ustedes un lanzamiento nacional, de los resultados que arroja la primera encuesta pyme. Como lo mencionó el doctor Pinto, la carta de navegación que tenemos en Colombia hasta el momento han sido inferencias de la muestra mensual manufacturera del Dane, de la cual tratamos de leer qué está pasando con las pymes, por esa razón decidimos un año atrás hacer esta tarea y hoy tenemos unos resultados bien interesantes.

Como les decía, hay tres temas centrales:

- 1| Resultados financieros de las pymes en 2005. Este es un tema de coyuntura, nuevo, es la primera vez que lo vamos a mostrar, debido a que las cifras estaban atrasadas y habíamos venido presentando la fotografía del año 2004. Como es sabido, la economía colombiana creció en forma muy dinámica en 2005, de allí que sea interesante asomarnos a ver cómo les fue a las pymes en ese año.
- 2| Algunos comentarios sobre el financiamiento de las pymes
- 3| Resultados de la gran encuesta pyme en la cual hemos tenido un socio de privilegio que nos ha venido acompañando en estos temas y que hizo su exposición central en el curso de la mañana, que es la CAF. También tenemos otros socios que, a raíz de este éxito, se nos han vinculado y han participado en el diseño y en la retroalimentación de este tercer proyecto que mencionaré más adelante.

## ■ ¿Qué ha pasado en materia de producción industrial en Colombia?

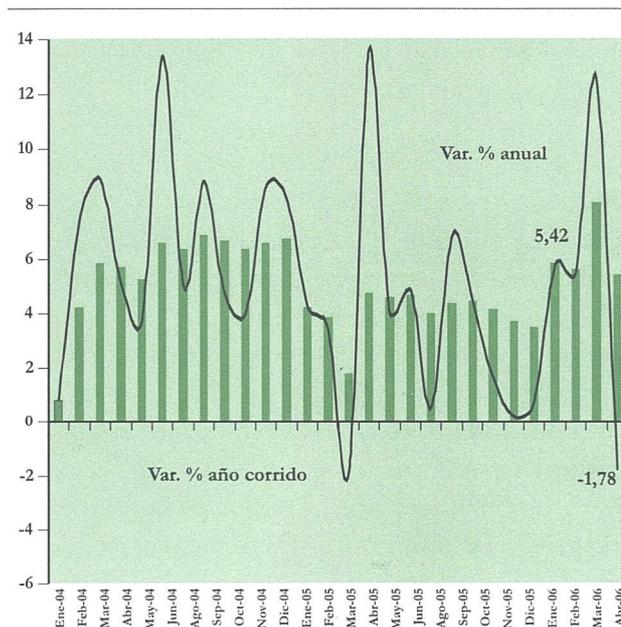
En los últimos doce meses, mes a mes hubo crecimientos fantásticos, como el de marzo del año 2006, que creció a tasas superiores al 12%, sin embargo, las estacionalidades y la Semana Santa, incidieron para que el mes de abril tuviera una contracción del 2%.

Más allá de esas volatilidades sectoriales y de estacionalidades, lo interesante es ver que, en el período enero-abril, el crecimiento se mantiene en forma dinámica, a niveles de 5.42%. Esto tiene que ver con una aceleración respecto de lo que estaba pasando exactamente hace un año donde, de alguna manera, hay un efecto estadístico que incide a favor de un crecimiento del orden del 5% en la industria colombiana.

Colombia, al igual que los países andinos, ha tenido el beneficio del Atpa y del Atpdea, con acceso a los mercados de Estados Unidos, con aranceles nulos o bajos, y ahora, con el TLC, lo que se ha tratado de hacer –y en efecto se ha logrado– es volver permanentes ese tipo de accesos. La gran incógnita es si la apreciación cambiaria y los problemas que han tenido en general los mercados emergentes van a hacer mella en esta posibilidad de fraguar la ratificación del TLC, que esperamos esté en su lugar en junio de 2007, a más tardar.

La primera respuesta que nos da el gráfico 1 es que vamos bien y con una dinámica interesante de crecimientos del orden del 5%. Detrás de este crecimiento industrial se asoman la pyme, la microempresa, la pequeña y mediana industrias. Vamos entonces a ver cómo les fue en materia financiera a la mediana y a la pequeña industria.

**Gráfico 1 | ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL REAL SIN TRILLA**  
(A abril de 2006)

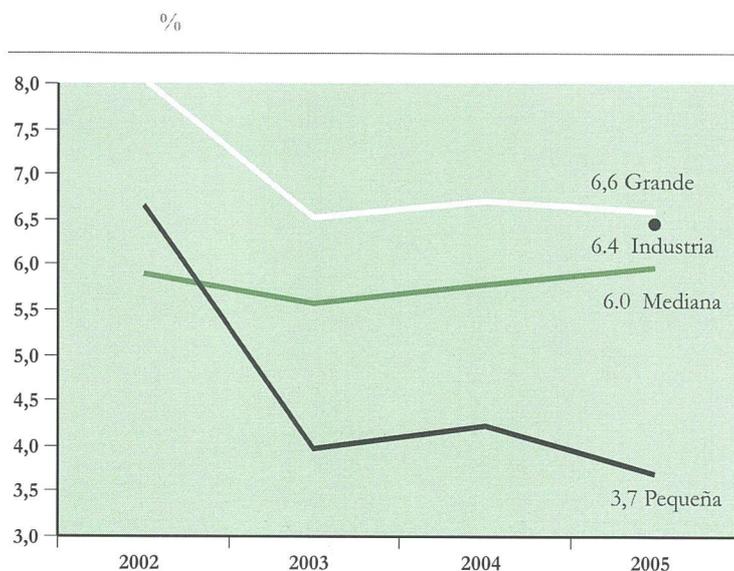


Fuente: Dane y cálculos Anif.

La información de la Supersociedades viene representada 46% por la mediana empresa y 25% por la pequeña industria, mientras la grande queda con un tercio. Así que la representatividad que tiene la muestra que viene a continuación, tiene que ver con esta muestra.

El margen operacional –definido como la relación entre utilidad operacional e ingresos operacionales– se mantuvo estable. Durante todo el período de recuperación de la economía colombiana 2003-2005, donde el crecimiento promedio ha sido del orden del 4.6%, este índice de margen operacional ha estado relativamente estable, promediando para la industria como un todo al 6.4%, mientras que la gran industria se acerca al 7%. La pequeña industria, por el contrario, se ve que le cuesta trabajo, día tras día, mantener índices superiores al 4% como ocurría en 2003. Claramente tiene que trabajar más fuerte para mantener ese margen operacional respecto de lo que les ocurre a la grande y a la mediana industria (gráfico 2).

**Gráfico 2 | MARGEN OPERACIONAL\*  
DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**



\* Utilidad operacional/ingresos operacionales

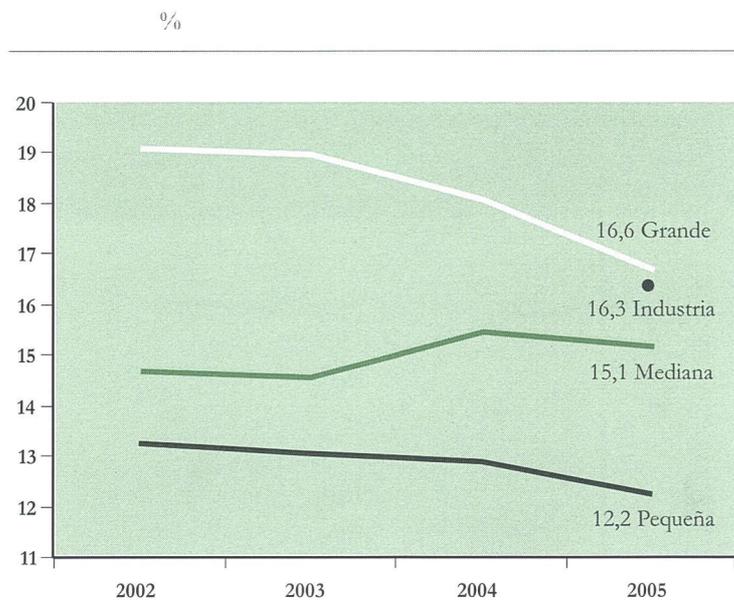
Fuente: Supersociedades y cálculos Anif.

En materia de ROA, calculado como la utilidad operacional sobre el total de activo, ocurre algo muy similar a lo que acabo de describir: mientras la industria como un todo mantiene indicadores del orden del 7% y la mediana, inclusive le saca una pequeña ventaja a la gran industria, la pequeña ve difícil pedalear y ha venido cayendo, de índices superiores al 5%, a tasas del 4.4% el año anterior. La razón corriente, calculada como el activo sobre el pasivo corriente, en el caso de la mediana industria ha tenido un respiro y ha llegado a niveles de 1.75 que no se habían visto en la historia reciente. Para la industria como un todo está en 1.60 y más o menos convergen todos a este valor, entre 1.5 y 1.60, señal de que el activo corriente se ha mantenido relativamente estable en estos años de recuperación.

Colombia, al igual que América Latina, ha atravesado por un ciclo de alta liquidez, que ha permitido a las empresas con esas utilidades repagar sus deudas, de allí que la razón de endeudamiento, medida como el pasivo sobre el activo, ha venido cayendo y esto habla bien de todo el proceso de recuperación 2003-2005. La gran industria ha sido la que ha logrado salir de las deudas en forma significativa, cayendo a niveles del 41% y la pequeña, que llegó a estar muy endeudada, inclusive en el ciclo de recuperación 2002-2004, ha logrado bajar ese índice a niveles del 47% en el último año.

El apalancamiento financiero, también como producto de este ciclo de liquidez, ha permitido que las obligaciones financieras como porcentaje del activo hayan caído. La pequeña industria de alguna manera también se ha beneficiado de este ciclo y la gran industria, que ha caído de niveles del 19% al 17% (gráfico 3).

**Gráfico 3 | APALANCAMIENTO FINANCIERO\*  
DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**



\* Obligaciones financieras totales/Activos totales

Fuente: Supersociedades y cálculos Anif.

La síntesis que tenemos es de una recuperación industrial, creciendo en forma muy significativa en el año 2004, al 7%, y en lo que va corrido del año 2006, a tasas del 5%, apalancado con un ciclo de liquidez nacional e internacional. Ello ha permitido que la industria colombiana, tanto la grande como la pequeña y la mediana, se beneficie y saque ventaja de esto.

Obviamente el Estado, representado a través del Fondo Nacional de Garantías o de Bancoldex, en asocio con los bancos, ha logrado sacar buena ventaja de este ciclo de liquidez. Bancoldex apoyando en forma muy especial, no sólo a la empresa exportadora y no sólo a la gran empresa. Cerca del 50% de sus recursos está dedicado a microempresa y pymes, dejando que la gran indus-

tria sea la que navegue por sí sola. Más aún, hay que destacar que 28% se dedica a proveedores del exterior, impulsando todo el esquema de financiamiento para la exportación, pero no únicamente.

Bancoldex desembolsó más de \$8 billones a las pymes en el año 2005 pero ello forma parte de ese rompecabezas que hay que armar entre el Estado, sector privado y gremios bancarios y asociativos, en cabeza de la pequeña industria, para que esto funcione.

En el año 2005, el crédito colocado creció 34%, con una inflación de tan sólo 5% en promedio. Luego, en términos reales, ha habido una expansión cercana a 30 puntos reales y las unidades beneficiadas se han incrementado en 22%. La meta que tiene el Fondo Nacional de Garantías es avalar créditos por 3 billones este año y atender no 144.000 beneficiarios, sino 185.000. A juzgar por los primeros resultados que tenemos para el año, van bastante bien.

Claramente esta época de recuperación de las pymes y de buen desempeño industrial, coincide con un buen momento para tener una carta de navegación de cara al TLC. Es aquí donde aparece el lanzamiento de la Encuesta de Opinión de la Pyme que repito, en Colombia no existía.

Esta fue una idea de Anif de hace más de un año, que encontró alguien interesado en estos temas y que puso los dineros; no fueron muchos, pero se pusieron tan pronto como se requería; la CAF permitió que naciera esto.

Más recientemente, el Banco de la República y Bancoldex, que han estado siempre dándonos apoyo técnico, han manifestado su respaldo a este tipo de empresas, de tal manera que éste sea un elemento continuo. De otra parte ha sido una encuesta hecha con todas las de la ley en materia estadística.

## ■ ¿Cuáles son los antecedentes?

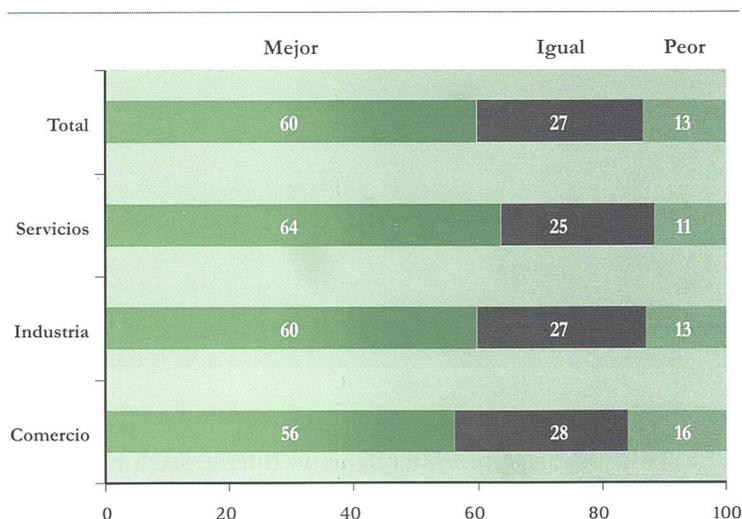
Como decía, en Colombia sí hay encuestas de opinión, pero tienen un problema de tamaño muestral muy reducido que, por tanto, no permiten hacer inferencias de tipo estadístico a un nivel de confiabilidad válido. Y, además, el valor agregado que tiene esta encuesta de CAF y Anif es en lo fundamental, no sólo estadísticamente significativa, sino que el tamaño de la muestra y la selección sectorial que se hizo, nos permiten hablar de que las cifras que vamos a ver allí tienen esa representatividad que estamos buscando. Una representatividad por macrosectores y por sectores individuales. Tiene también un módulo específico sobre financiamiento.

La ficha técnica es el sistema internacional Computer Assisted Telephone Interview (Cati); su objetivo fundamental es llegarle a lo que la ley 905 del 2004 define como pymes, que se hace a través de los activos y el número de empleados. Tiene un cubrimiento nacional, 18 departamentos, y una muestra de más de 1.000 empresas. En ese sentido creemos que ha sido un trabajo muy profesional.

La distribución de la muestra cubre 51% del sector industrial y, por primera vez, se está sondeando el sector servicios. Siempre hemos hablado mucho del futuro de la mipyme y todos sabemos que en el mundo desarrollado, especialmente en Estados Unidos, dos terceras partes del empleo se generan en el sector servicios. Sorpresivamente, no teníamos información de cómo le va a la pyme en este sector y, a partir de la fecha tenemos en la muestra su representación en 24%. El sector comercio, que sí tenía información pero fragmentaria, está participando con 25%.

Venimos de tasas de crecimiento inclusive de cero en el período de crisis 98-2002. En promedio, períodos de crecimiento de 4% en el año 2003 y una clarísima recuperación a tasas del 5.1% en el año 2005, luego hay que leer la pendiente de recuperación y, en ese sentido, esta respuesta va en esa dirección. Tan sólo 27% dijo que estaba igual y 13% dijo que estaba peor. Pero lo interesante viene en la desagregación. Al sector servicios, por ejemplo, en esa pendiente de recuperación le está yendo mejor que a los otros sectores. Servicios reporta 64%, arriba de 60% en promedio, la industria está en el promedio de 60% y el comercio está ligeramente por debajo (gráfico 7).

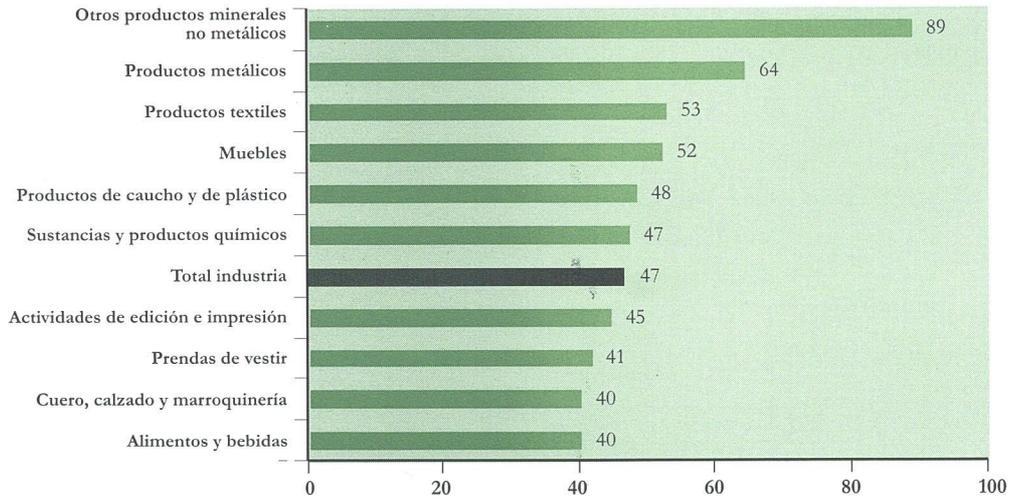
**Gráfico 7 | LA SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL DE SU EMPRESA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2005**  
(Respecto al primer semestre de 2005)



En el sector industrial, con ese 47% en promedio, encontramos que, por ejemplo, los productos minerales no metálicos, los productos metálicos, los textiles y los muebles en general, todos ellos están por encima de ese reporte de situación económica favorable, y el balance de respuestas entre positivas y negativas está por encima del promedio. Sectores que, aunque están bien, no están por encima del promedio, aparecen en el gráfico 8, como alimentos, bebidas, cuero, calzado y marroquinería, etc. Aquí hay todo tipo de detalle para que ustedes en sus fábricas de crédito bancario, o ustedes representantes de los sectores de pymes, puedan hacer un análisis detallado de cómo les está yendo a los diferentes sectores.

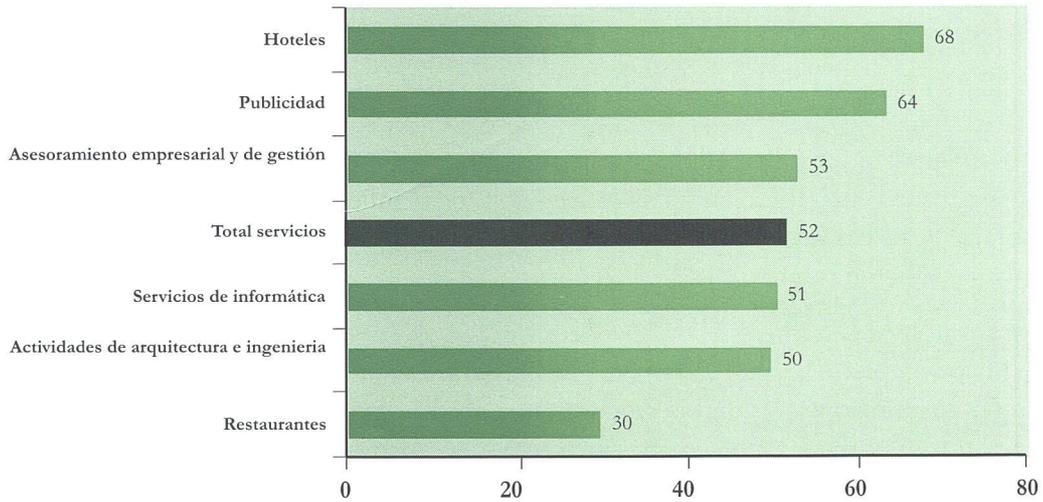
Se hizo la misma pregunta para el sector comercio y se encontró que la ferretería, farmacéuticos, se encontraban por encima del promedio, mientras que prendas de vestir y artículos de uso doméstico estaban por debajo de ese sector. Y el sector servicios, que es lo novedoso de este tipo de encuesta, refleja que la hotelería y publicidad van realmente en una gran dinámica y eso es perfectamente compatible con lo que observamos a nivel de cifras sectoriales del Producto Interno Bruto, donde por ejemplo, el comercio, hotelería y turismo, creció a tasas del 9% real en el año 2005 (gráfico 9).

**Gráfico 8 | SECTOR INDUSTRIA. SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL**  
Balance de respuestas



\* Respuestas positivas menos respuestas negativas.

**Gráfico 9 | SECTOR SERVICIOS. SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL**  
Balance de respuestas

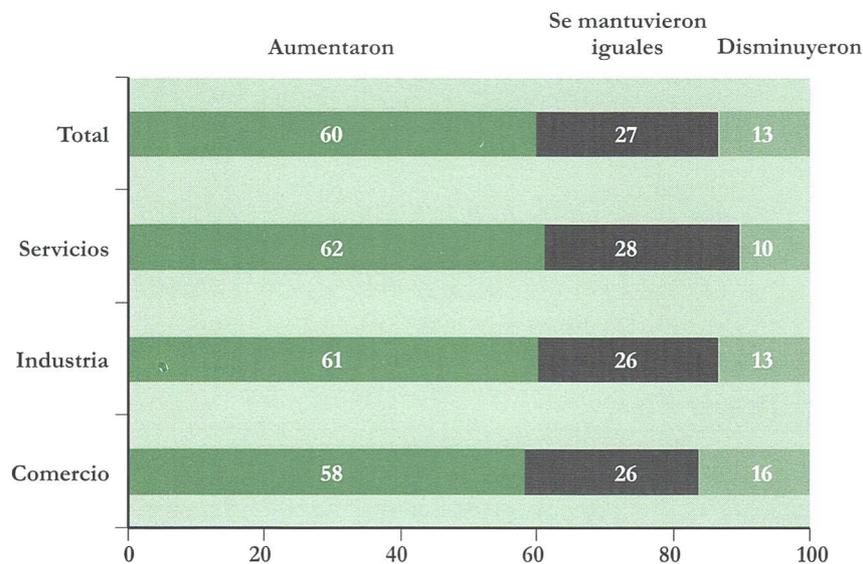


\* Respuestas positivas menos respuestas negativas.

En general el sector servicios tiene 52%, pero está en el promedio el sector de informática y por debajo del promedio el sector de restaurantes.

Ahora pasamos a preguntarles sobre las ventas. Vemos que está muy en línea con lo que acabo de mencionar. El total da 60%, pero en esta ocasión el sector servicios pasa al primer lugar, mientras que la industria se mantiene en el segundo y el comercio pasa del primero al tercero en términos de ventas (gráfico 10).

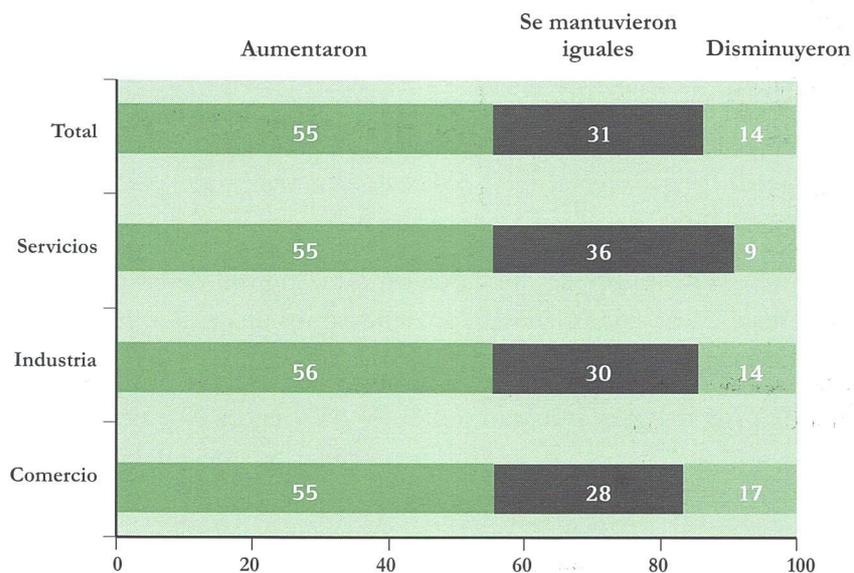
**Gráfico 10 | LAS VENTAS DE SU EMPRESA  
EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2005**  
Respecto al primer semestre de 2005



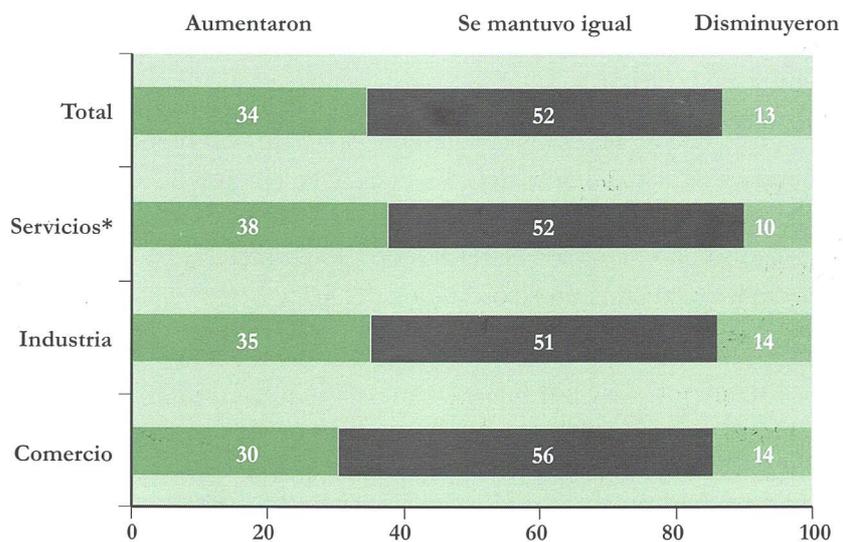
Tenemos además, el tema de pedidos hechos durante ese período; está un poquito más bajo que producción y que ventas, pero en un nivel aceptable. Se mantiene servicios a la cabeza y comercio en el último lugar. Un gran porcentaje nos está diciendo que un tercio se mantiene más o menos en la misma posición (gráfico 11).

Se les preguntó por el número de trabajadores y noten ustedes que para la mayoría se mantiene la generación de empleo. Para los extranjeros cabe aclararles que en el segundo semestre de 2005, la generación de empleo en Colombia creció a tasas del 4%. Si la población crece al 2%, evidentemente hay una gran franja de recuperación. En años anteriores teníamos aumentos de generación de empleo inferiores al 1%. Esto nos da para interpretar que, a pesar de que se responde que se mantiene igual, está sosteniéndose en un pico histórico de generación de empleo del 4%, que es una magnífica cifra. Sorprende inclusive que un tercio del sector de servicios, industria y comercio, más o menos esté diciendo que están en aumento, dado que el punto del cual están partiendo es un punto elevado (gráfico 12).

**Gráfico 11 | LOS PEDIDOS RECIBIDOS POR SU EMPRESA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2005**  
Respecto al primer semestre de 2005



**Gráfico 12 | EL NÚMERO DE TRABAJADORES DE SU EMPRESA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2005**  
Respecto al primer semestre de 2005



\* Trabajadores directos.

En materia de existencias tenemos realmente que refinar la pregunta. Les preguntamos sencillamente que cómo las comparan, pero tenemos que partir contra qué lo están haciendo. El primer semestre puede ser un punto de exceso de existencias, luego no es claro identificar en qué medida el hecho de que éstas aumenten en el sector de industria puede ser leído como una buena o como una mala noticia.

Con el tiempo este tipo de cosas nos está dando el bagaje histórico para poder interpretar esta clase de resultados. Se les preguntó específicamente, los costos de la empresa, ¿qué cree que está pasando? Y la mayoría de ellos dijo que estaban aumentando o se mantenían iguales. Realmente aquí tenemos que refinar más porque puede ser que en efecto los costos esten aumentando, pero si lo hacen a un ritmo igual al de la inflación, del orden del 4% al 5%, pues no habría razón para preocuparse.

Luego, si los llevamos, y esto puede ser difícil de capturar al nivel de las pymes, al concepto de costos en términos reales, descontada la inflación, tendríamos una mejor información, pero tenemos que ser cuidadosos en cómo se hace este tipo de preguntas.

Se les preguntó sobre los márgenes de su empresa y 46% en el área de servicios dijo que se mantenían, mientras que en el comercio la cifra fue de 56%. Sólo se estaba aumentando 38% en servicios y 23% en comercio.

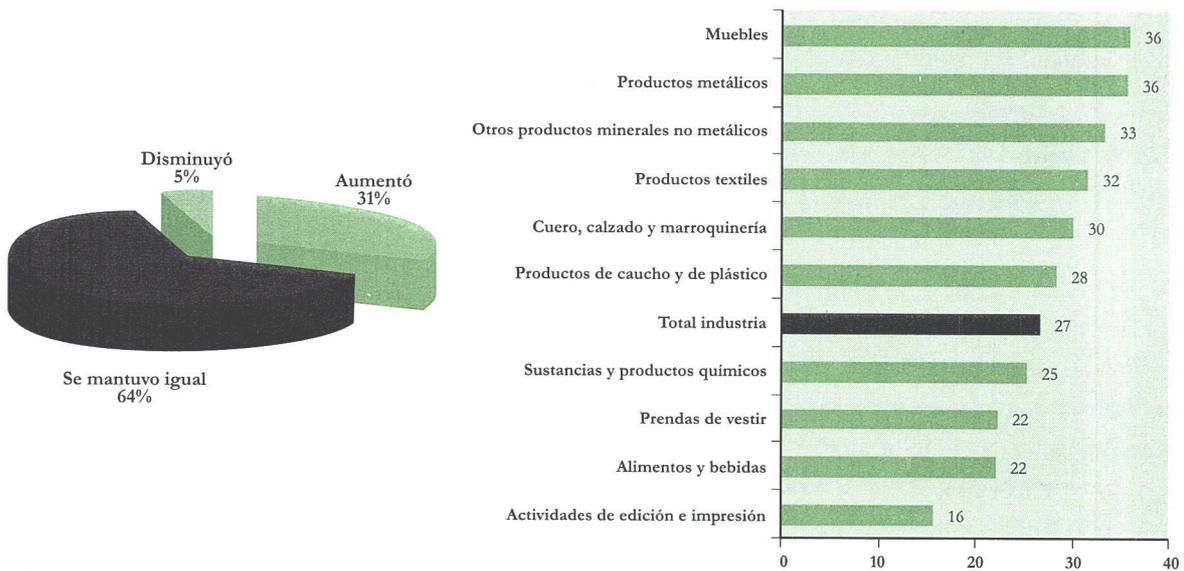
Regresando al área industrial, se sondeó específicamente para el sector de pymes, qué estaban haciendo con el tema de maquinaria y de equipo. Colombia tiene un gran auge, en general, de formación interna bruta de capital, aumentando la inversión en el año 2005 a tasas del 29%. Esto es, prácticamente, seis veces el crecimiento del Producto Interno Bruto. Ha habido toda una serie de alivios tributarios, apreciación cambiaria, perspectiva del TLC, que han volcado a los empresarios a renovar su maquinaria. Esto se refleja de alguna manera también en el área de las pymes, en el caso de muebles, metálicos, productos textiles, con una renovación de equipos, por encima del 27%, en promedio. Pero el hecho relevante es que nos digan que 64% del sector mantuvo su inversión en maquinaria (gráfico 13). Resulta que Colombia viene creciendo en los últimos tres años a tasas en formación interna bruta del orden del 12%, 15% y 29%, con lo cual la relación inversión – PIB ha pasado de niveles muy bajos, del 12% durante la crisis, a niveles que ya están en 22%.

En América Latina, en general, tenemos el referente de Chile como el hermano que logró graduarse y está creciendo a tasas sostenidas del 6%. Pues bien, esa tasa de inversión en Chile actualmente llega a niveles del 25%-26%. Luego Colombia con 22%, viniendo de tasas del 12%. Por fin está llegando a un llanito en el cual los ejercicios de capital incremental están permitiendo que probablemente se asome a crecimientos sostenidos del 4.5%-5%.

Colombia fue el país que más creció en los últimos 30 años, hasta antes de la crisis, y creció 4.5%, superando incluso a Brasil y a Chile por unas décimas. Con posterioridad a eso Chile ha pasado a liderar, creciendo a tasas del 6%. Si Colombia se vuelve a asomar a tasas de inversión, incrementa el capital *Output Ratio* del orden de 25% del PIB, vamos a poder emular algo que no hemos visto en el pasado, que son crecimientos sostenidos del 5%. Cuando hablo de sostenidos, estoy hablando de promedios móviles de 5.

Al sector industrial se le preguntó por la utilización de capacidad instalada, y lo interesante es que aparece por rangos. Esto es bastante consistente con lo que ocurre en la industria como un todo,

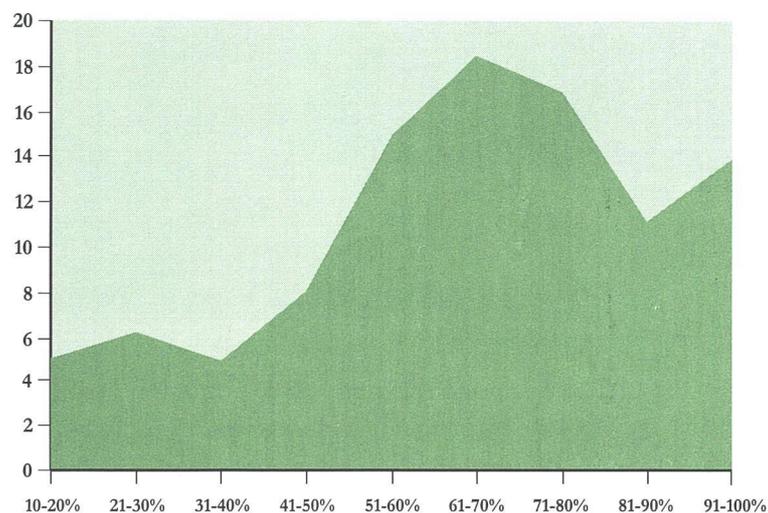
**Gráfico 13 | SECTOR INDUSTRIAL. LA INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO DE SU EMPRESA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2005**  
Respecto al primer semestre de 2005



\* Respuestas positivas menos respuestas negativas.

en donde el pico de utilización ocurre precisamente en la franja 61-70 y el promedio que muestra el Dane es 71, luego estamos en sintonía, en el sentido de que lo que nos están respondiendo las pymes va en el mismo sentido de lo que nos dice la industria. En consecuencia, nos sentimos relativamente cómodos con que nos están diciendo algo que tiene sentido a nivel industrial. Y el 62% de ellos estuvo utilizando entre 51 y 90% de esa capacidad instalada (gráfico 14).

**Gráfico 14 | SECTOR INDUSTRIAL. UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA POR RANGOS**



En síntesis, la pregunta sobre el segundo semestre de 2005 nos llevó a las siguientes conclusiones: primero, en cuanto la situación económica general es que hay un gran consenso sobre la mejoría del segundo semestre respecto del primer semestre con más de 50% de balance favorable y con sólo pequeñas excepciones en el caso de restaurantes. Eso en el área de servicios que, repito, es la primera vez que se sondea en Colombia.

El 80% de las empresas de servicios percibe que no exporta. Y 38% de los empresarios dijo haber aumentado sus márgenes. El número de trabajadores aumentó sólo en 38% de las empresas encuestadas, pero con la salvedad histórica de que veníamos comparándonos con un nivel elevado. Esto es una magnífica noticia que, de alguna manera, ha permitido que en Colombia el desempleo promedio de los años anteriores, que era del orden del 14%, elevadísimo, en algunos momentos del año pasado, haya caído ligeramente al orden del 10%.

En el sector comercio la conclusión es que los empresarios son menos optimistas. También se dijo que 30% de las pymes comerciales aumentó el área de las superficies de ventas, y sólo 23% incrementó sus márgenes.

En el sector de industria, y en esto estamos más familiarizados que con los dos anteriores, hay optimismo especial en metalmecánica y textil. El 31% de los empresarios aumentó sus inversiones y el número de trabajadores creció para cerca de una tercera parte de las empresas encuestadas, especialmente en textiles.

He completado el balance del récord histórico segundo semestre contra primer semestre del año 2005. Obviamente una encuesta de este tipo no puede únicamente mirar hacia atrás. Tiene que ver con prospectiva. Y por eso el módulo que a continuación voy a presentar tiene que ver con las perspectivas del primer semestre del año 2006. Allí se les preguntó ¿Cómo ve el desempeño general de su empresa para el primer semestre? El sondeo se hizo en los meses de marzo y abril, es decir, estaban a mitad del momento en el cual se les estaba preguntando.

Vamos a ver que se trata del mismo sondeo a nivel de servicios de industria y de comercio. En general, en esta área de servicios nos dijeron que las perspectivas a futuro eran favorables en 61%. En la industria la cifra fue inferior, 53%, y en el comercio fue 49% (gráfico 18).

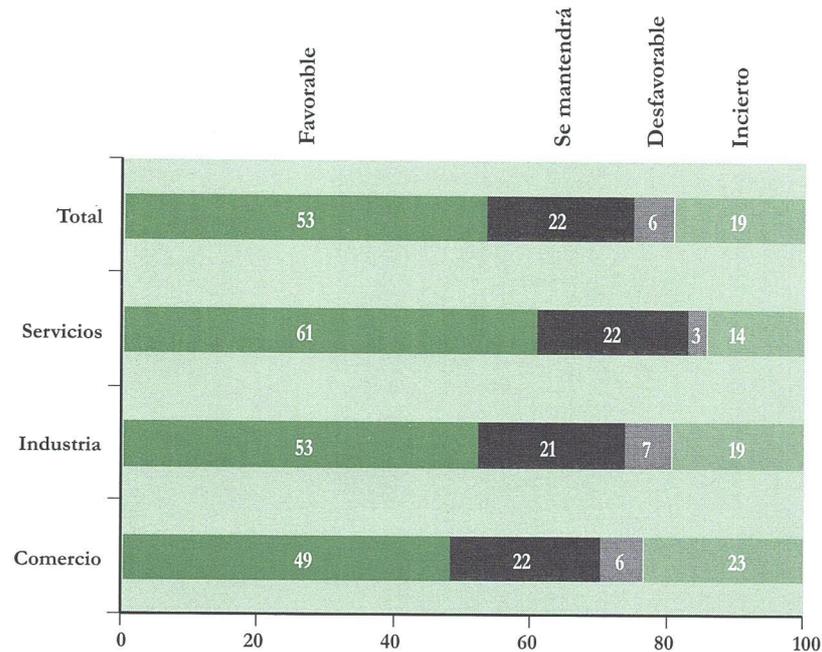
Este resultado es interesante porque les decía que, en general, tenemos la idea de que el sector industrial se ha venido desacelerando. Crecimientos del 7% en 2004, del 4% en 2005. Y los empresarios nos están diciendo “ojo, mis perspectivas para 2006 son: inciertas en 19%, y favorables en 53%, o sea que están en el promedio y 21% piensa que se mantendrá.

En el sector comercio la incertidumbre es mucho mayor, llega al 23%. Creo sinceramente que ésta va a ser una herramienta útil, especialmente para el sector financiero, que podrá evaluar de manera prospectiva lo que está pasando con estos sectores. Y además, las propias pymes están respondiendo.

Las perspectivas para el primer semestre del año 2006 son muy buenas en textiles, productos metálicos, minerales no metálicos, en general todos los temas de impresión y de industria manufacturera, y no son tan buenas en las áreas de alimentos, sustancias químicas, cuero y productos de caucho.

Se les preguntó lo mismo en el área de comercio. Y aquí le va muy bien a farmacéuticos, ferretería. No les va tan bien a prendas de vestir y al sector doméstico.

**Gráfico 18 | DESEMPEÑO GENERAL DE SU EMPRESA  
EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2006**



En el sector de servicios, la hotelería y la publicidad registran una muy buena cifra, superior a dos terceras partes de favorabilidad. En cambio, las áreas de arquitectura e ingeniería están por debajo del promedio. Puede ser también elemento de ciclo. Para quienes son del exterior, les digo que Colombia sufrió su peor crisis hipotecaria entre el año 98 y el año 2002, con una contracción inclusive del producto, de -4.3% en el año 99. De allí se recuperó y llegó a año pico de crecimiento en el año 2004 y 2005. En consecuencia el hecho de que nos digan que las actividades de arquitectura se van a mantener en los niveles del año pasado sería una muy buena noticia.

Se evidencian entonces cambios significativos en la percepción de los empresarios, excepto en el área de restaurantes; el sector de servicios es especialmente optimista y el sector de comercio tiene el mayor nivel de incertidumbre.

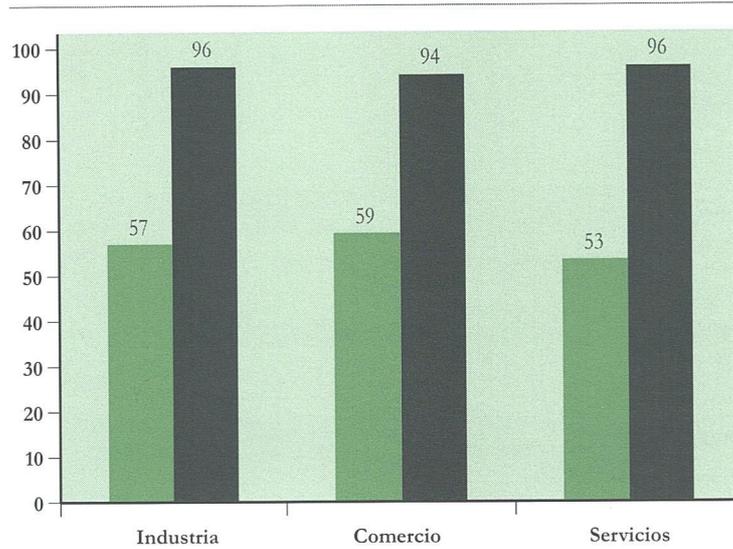
Por último, la encuesta tiene el módulo de valoración histórica reciente, el módulo de perspectiva y, por último, el módulo de financiamiento.

Se le preguntó a las pymes: ¿solicitó crédito al sector financiero? ¿le fue aprobado? Y hay muy buenas noticias. El 57% del sector industrial dijo que había pedido crédito y que en 96%, se le había otorgado. Una vez solicitado, prácticamente tanto en el sector industrial, en el de comercio y en el de servicio, se les está otorgando con una probabilidad de 94% (gráfico 19).

Llama la atención que 50% de los casos no solicita crédito. Bien porque se apalancan solos, o porque este tema de informalidad los hace que se auto-restrinjan y saben que de alguna manera no van a tener acceso a financiación.

### Gráfico 19 | ¿SOLICITÓ CRÉDITO CON EL SECTOR FINANCIERO?

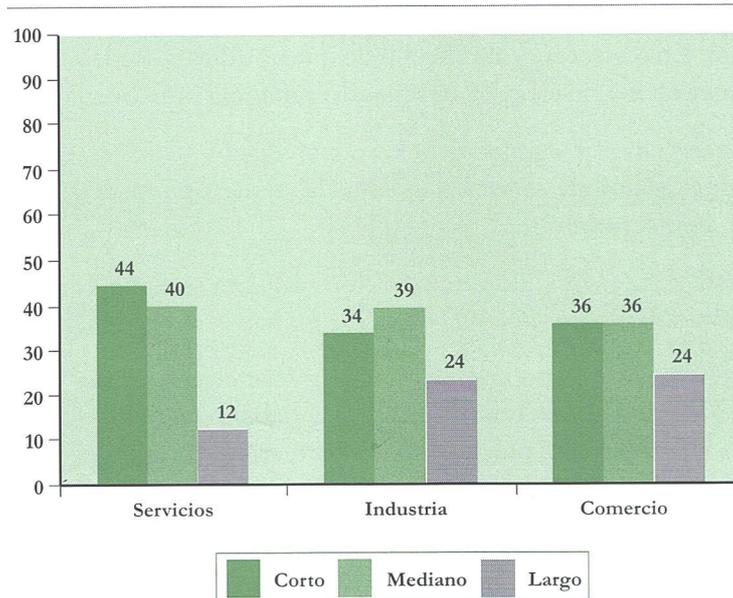
¿Solicitó? ¿Le fue aprobado?



Se les preguntó por el plazo y a quién le iba mejor. Como suele ocurrir, 24% de la industria lograba acceso a crédito de largo plazo. En el sector de servicios 44% se financia a más corto plazo y 40% a mediano plazo (gráfico 20).

### Gráfico 20 | ¿SOLICITÓ CRÉDITO CON EL SECTOR FINANCIERO?

¿A qué plazo?



CP: hasta 1 año, MP: Entre 1 y 3 años, LP: más de tres años.

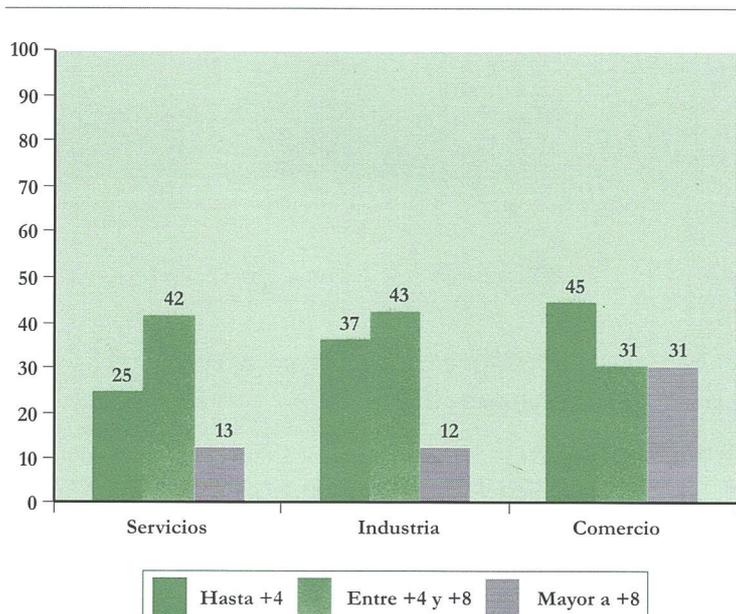
El comercio tiene la estructura distribuida de manera más uniforme y allí tocaría hacer análisis adicionales. Se le preguntó y creo que es la primera vez que se logra un sondeo de este estilo, a qué tasa se financia. Para los del exterior, DTF quiere decir Depósito a Término Fijo, y es el promedio del sondeo de cómo se fondea en la parte pasiva del balance de los bancos luego, como ocurre en Estados Unidos, se presta a un *libor* más una serie de *spreads*.

En el caso de los servicios, se observa que 25% se financiaba a DTF + 4. La DTF en Colombia en este momento está en 6%. La inflación está en 4%. Luego la DTF ya tiene metidos dos puntos reales. DTF + 4 implica fondearse a 6% real que, para estándares de Colombia, hoy día puede ser un costo bastante razonable, dado que el histórico ha sido de 12% real. Comparativamente con Brasil, es probable que Colombia sea uno de los países que ha tenido históricamente acceso a crédito a tasas elevadas, por razones de baja profundidad financiera, por informalidad y alto riesgo, que exigen cobrar ese riesgo. El 42% del área de servicios está financiándose entre DTF+4 y DTF+8, lo que quiere decir que llega a 10 real que, si bien está por debajo del promedio histórico, es elevado.

El sector industrial está focalizado más en el corto plazo con tasas caras superiores a DTF+8. En el caso de la industria el 12%, y en el caso del comercio, que tiene probablemente el costo mayor, debido a que está financiándose a rango entre DTF +4, DTF+8 el 31% y a más de DTF+8 otro 31% (gráfico 21).

En Colombia, al igual que en Chile, funciona muy bien el canal de lo que llaman los banqueros, el mecanismo de transmisión monetaria. Recientemente se subió 25 puntos base y, automáticamente,

**Gráfico 21 | ¿SOLICITÓ CRÉDITO CON EL SECTOR FINANCIERO?**  
¿A qué tasa DTF +?



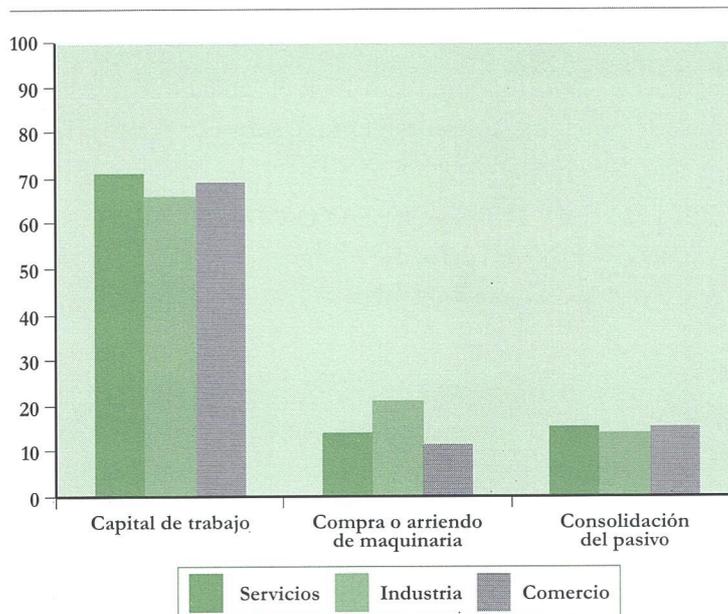
esto debe subir la tasa de referencia interbancaria. Sube la interbancaria, sube el costo del fondeo del sistema financiero a través de la DTF y automáticamente la mayoría de los créditos está enganchado a DTF Plus, y simultáneamente se produce un enfriamiento de la demanda agregada.

Curiosamente, Colombia es un país esquizofrénico; se hacen las cosas bien, de subir las tasas de interés, pero se le dice a la prensa que no se hace para enfriar la demanda agregada. Sería una teoría monetaria muy interesante, que tocaría repensar. Por qué el banco central sube las tasas de interés, si no quiere enfriar la economía, pero imagino que esto tiene más de político que de elementos técnicos.

En los destinos de los recursos, hay una relativa sorpresa y valdría la pena que Bancoldex examinara esto a fondo, porque nos está diciendo que, en 70%, el financiamiento tiene que ver con capital de trabajo. Algunas cifras de Bancoldex nos dicen que están volcados sobre el tema de modernización y maquinaria, sin embargo, la compra o el arriendo de maquinaria aparece con un puntaje muy bajo, que de alguna manera nos sorprende: tan sólo 10 ó 20% (gráfico 22).

**Gráfico 22 | ¿SOLICITÓ CRÉDITO CON EL SECTOR FINANCIERO?**

Destino de los recursos



Hay una consolidación de pasivos, eso que en Argentina llaman la “bicicleta de consolidación de pasivos”, alrededor del 10%, pero es una cifra baja.

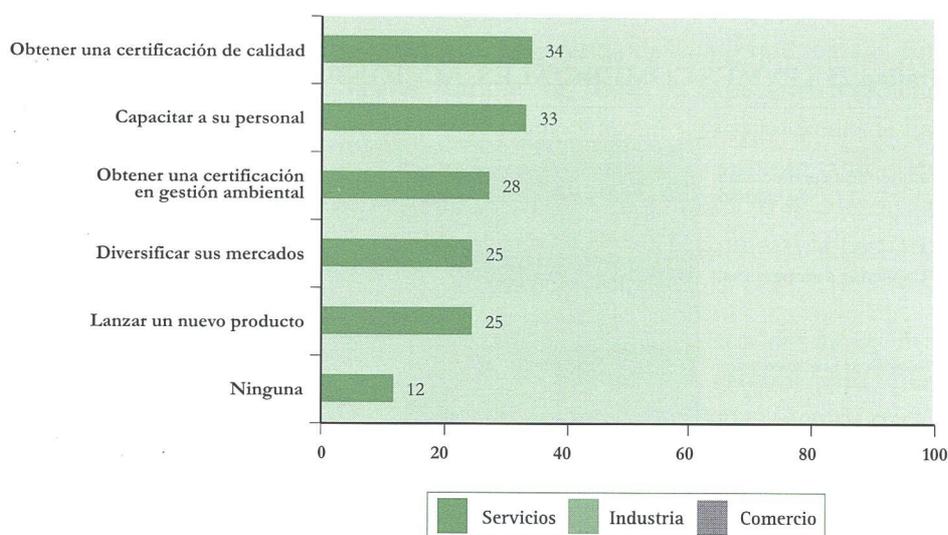
En otras fuentes de financiamiento, y aquí sí hay consistencia, recuerden que nos dijeron que 50% de los sectores solicitaba crédito y aquí nos está dando que el otro 50% no solicita ningún tipo de financiamiento. Y quienes lo piden, también se están recargando en 20% en el caso de los proveedores, en menor proporción en *leasing* y hay una pequeña reinversión de utilidades del orden del 10%. Sólo entre 5% y 7% dijo estar recurriendo al mercado extrabancario.

### ■ Conclusiones del módulo de financiamiento

Entre 50% y 60% de las pymes solicitó crédito al sector financiero recientemente, y éste fue aprobado en 95%. El plazo, en materia de los industriales y los comerciales, está concentrado en el mediano y el largo plazos, y en el sector de servicios en el corto plazo. El 40% de esos créditos está en la franja entre  $DTF+4$  y  $DTF+8$ , o sea entre +6 y +8 puntos reales y el 70% está dedicado a capital de trabajo.

Finalizo con elementos que Anif, la CAF, el Banco de la República y Bancoldex tenemos que trabajar más. Este es un pequeño asomo de cómo esta encuesta puede ser una guía interesante. Se les preguntó a las pymes qué acciones recientes se están tomando y, por ejemplo, en el caso industrial, se dijo que 34% estaba trabajando para obtener una certificación de calidad. Esta es una magnífica noticia de cara al TLC. Un 33% dijo que está capacitando mejor su fuerza laboral, y 28% dijo que está trabajando en temas ambientales. Otro 25% en diversificar sus mercados. Y noten ésta: 25% está lanzando nuevos productos para las pymes industriales. Sólo 12% dijo estar descansando en la hamaca (gráfico 23).

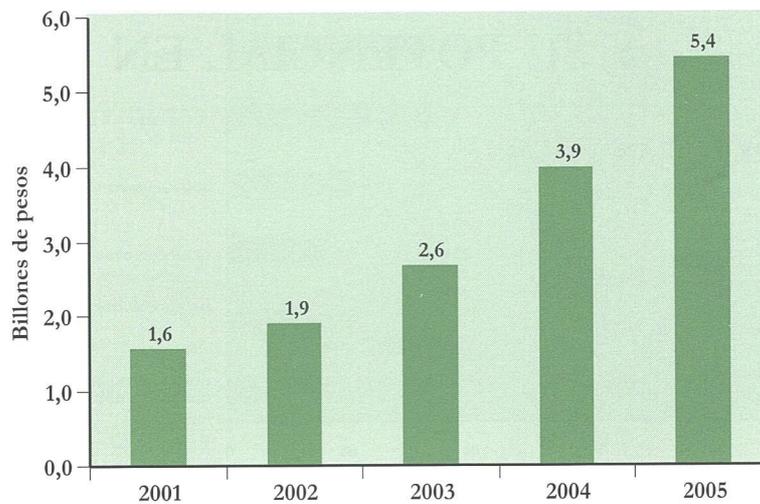
**Gráfico 23 | PYMES INDUSTRIALES. ACCIONES RECIENTES**



### Pymes comerciales

En este punto hay sorpresas. A diferencia de la industria, las pymes comerciales no están tomando acciones novedosas. Un 42% dijo que no está haciendo nada; o debe ser que les está yendo muy bien, o debe ser que no saben que se les viene una competencia muy fuerte. El 33% dijo estar capacitando su personal, y de allí para abajo realmente contrasta con la actividad del sector industrial (gráfico 24).

Gráfico 1 | EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE LEASING



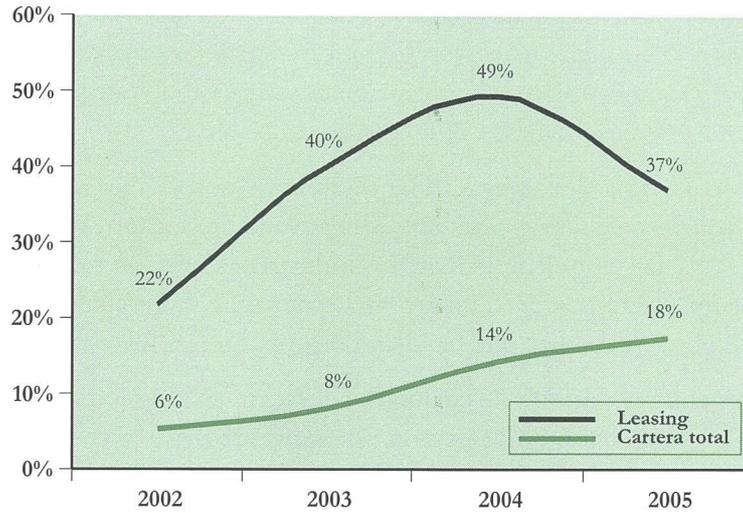
Cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos FNG

Se sabe que hasta este año todavía existen los beneficios en el caso de las pymes y la incertidumbre que hay es si se van a prorrogar. Si esto sucede, no es muy difícil predecir que la dinámica va a seguir siendo muy importante, y si no, como decía, el gran reto de las compañías es hacer que por lo menos se mantengan estos niveles, a pesar de que exista un incentivo tan significativo como el que se ha tenido en esta última época.

El gráfico 2 nos muestra la evolución de la cartera de *leasing* en el mismo período, vs el crecimiento de la cartera del sistema. Como se ve, la línea de abajo muestra el dinamismo de la cartera del sistema con unas tasas de crecimiento que se han acelerado. Lo que se nota es que el repunte en la cartera de *leasing* es muchísimo más grande y es el que nos permite llegar a los saldos de cartera que veíamos en el gráfico 1. Hay una actualidad realmente extraordinaria y tal vez los renglones más dinámicos en los últimos cuatro años han sido éste y el del microcrédito.

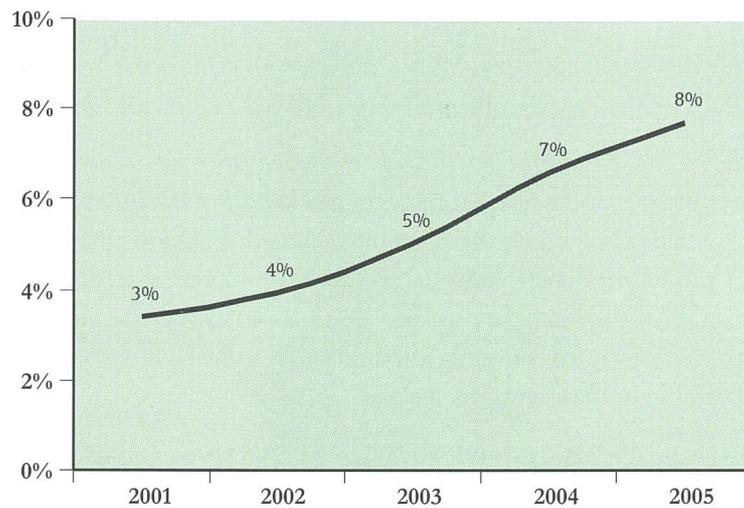
Hay otro indicador que refleja lo mismo, de otra manera: es la participación de la cartera de *leasing* frente a la cartera total del sistema financiero; vemos cómo pasamos de 3% —una participación muy pequeña— en el año 2001, a 8% de la cartera del sistema. Estamos hablando de cifras muy importantes y el *leasing* se ha convertido, sin duda, en un instrumento significativo de financiamiento del aparato productivo colombiano, con particular énfasis, en el caso de las pymes. No encontramos cifras recientes para ilustrar esto, pero lo que hemos podido hallar en cifras de años anteriores es que el volumen de financiamiento a través de *leasing* a las pymes es mucho más grande que el de financiamiento a la gran empresa, tanto en número de contratos como en el valor de los mismos. De manera que el *leasing* se ha convertido en un instrumento muy importante para las pymes y éstas a su vez se han convertido en un mercado fundamental para las compañías de *leasing*. Hay, entonces, un interés mutuo en que el instrumento siga desarrollándose y creemos que, en el entorno que estamos viviendo en Colombia de necesidad de renovación del aparato productivo, está adquiriendo un papel aún más importante (gráfico 3).

**Gráfico 2 | VARIACIÓN ANUAL DE LA CARTERA DE LEASING VS CARTERA TOTAL**



Cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos FNG

**Gráfico 3 | PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA DE LEASING EN LA CARTERA TOTAL**



Cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia. Cálculos FNG

Uno podría preguntarse ¿y para qué quiere uno una garantía para operaciones de *leasing* cuando en la operación siempre hay un activo subyacente? La garantía natural, es el activo que está dado en *leasing*.

## ■ Lógica que hay detrás de la existencia de una garantía para operaciones de *leasing*

Hay dos razones por las cuales se puede requerir una garantía en una operación de *leasing*. En ésta hay dos tipos de riesgos: uno, que es el riesgo común a cualquier operación de crédito, que el deudor no pague; y otro que es típico de la operación de *leasing* y es lo que se llama el *riesgo de activo*, que se presenta cuando éste es un activo difícilmente realizable.

Por ejemplo, si una compañía de *leasing* le financia a una empresa una tractomula, si tiene que retomar el activo y volverlo a colocar, pues eso es relativamente fácil; o si lo tiene que vender, es relativamente fácil. Pero hay, por ejemplo, equipos industriales que son muy especializados y que si la compañía de *leasing* lo tiene que retomar va a tener mucha dificultad para poder volver a colocarlo o para venderlo y eso hace que haya un riesgo particular allí.

En el primer caso, es el mismo riesgo de cualquier operación de crédito y, en ese sentido, a veces cuando uno habla de la operación de *leasing* con un empresario, éste dice “pero no entiendo por qué quieren más garantías, si tienen la garantía del activo”. La respuesta es que el negocio de la compañía de *leasing* no es quedarse con los activos, así como el negocio de los bancos hipotecarios no es quedarse con las viviendas. El negocio de cualquier financiador es que le paguen los instalamentos o los cánones, o como quiera que se denominen, según la modalidad de financiación, en la manera en que están pactados. Ese es el negocio.

La garantía lo que hace es tratar de suplir esa necesidad, por un lado, en cuanto al riesgo del crédito como tal; y por el otro, en cuanto al riesgo activo. Por supuesto la garantía va a darle un apoyo adicional a la compañía de *leasing* cuando el activo no sea fácilmente comercializable. En esos casos lo normal es que la compañía incurra en pérdidas que pueden ser muy importantes si tiene que retomar el activo. Lo que queremos es cubrir esa necesidad; concederle un respaldo a la compañía de *leasing* para que le dé la posibilidad al empresario pyme que necesita esa maquinaria, de que acceda a la operación.

La garantía lo que busca, precisamente, es mitigar esos dos tipos de riesgos, y cada compañía de *leasing* lo mirará frente a cada operación en particular; en unos casos le interesará más disminuir uno de los dos riesgos, en otros una combinación de los dos. Dado que nosotros vemos en el *leasing* un instrumento muy importante en este contexto de internacionalización de la economía, y de renovación del aparato productivo, creemos que nos corresponde, dentro de nuestro papel de facilitar el acceso al crédito, fortalecer la capacidad de acceso de la pyme colombiana a esta fuente de recursos para el equipamiento industrial.

No me voy a detener mucho en la garantía actual, porque lo importante en este momento es describir el esquema nuevo, pero para tener un punto de comparación, voy a resumir brevemente lo que tenemos hoy.

## ■ La garantía de *leasing*

El producto de *leasing* que existe hoy fue concebido para créditos. No es más que una transposición de la garantía que hay para operaciones de crédito, con dos o tres particularidades, que son las siguientes: la primera, es que la cobertura es fija del 50% sobre el saldo y, como está en los

contratos que tenemos hoy con las compañías de *leasing*, hablamos del valor presente del contrato. Esto, a la hora de cobrar una garantía crea unos líos inmensos, porque esa definición y esa precisión del valor presente del contrato no es fácil. Tampoco lo es para nuestra gente de operaciones para quien sí es muy fácil manejar el concepto de un saldo de un préstamo.

De otra parte, hoy no tenemos cobertura flexible. Es decir, en ocasiones una de las compañías le gustaba usar coberturas menores al 50% y siempre nos tocaba hacerlo como una excepción y no como una posibilidad del producto.

De otro lado –y ésta es una de las razones que nos ha llevado también a replantear completamente el producto– es que en el evento en que se produce un incumplimiento y nosotros pagamos la garantía, –lo que está previsto en el contrato–, hay varias figuras, pero la salida más lógica en el momento del pago de la garantía para efectos de nuestra recuperación es que el FNG se vuelva dueño. Si la garantía es 50% del activo, crea unos problemas bastante grandes desde el punto de vista jurídico para la compañía de *leasing*, porque está compartiendo la propiedad de un bien dado a *leasing* lo cual crea problemas frente a la legislación, y a nosotros también porque no estamos autorizados para hacer estas operaciones.

El último aspecto particular de la garantía de *leasing* frente a la de crédito es que manejábamos unos montos inferiores a los que les autorizábamos en garantía automática a los bancos para crédito.

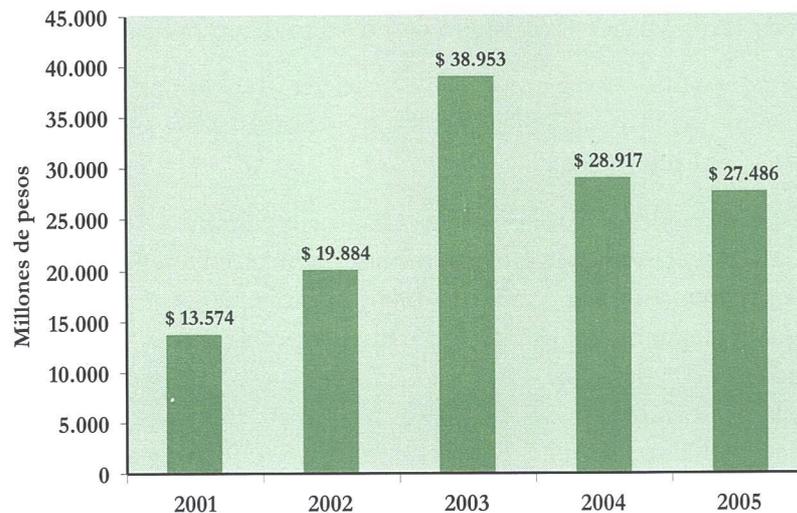
Tal vez por esta suma de circunstancias, la garantía para *leasing* no ha evolucionado de manera comparable a la de nuestros productos de garantía para operaciones de crédito, que han tenido una dinámica bien importante. Las cifras del crecimiento de créditos con garantía del Fondo son bien significativas. Hemos tenido aumentos recientes de entre 40% y 50% cada año. En cambio la garantía de *leasing*, que aparece en el gráfico 4, tiene un comportamiento bastante anémico.

El año pico de utilización de la garantía para *leasing* fue 2003, en el que garantizamos créditos por casi \$39.000 millones. En ese momento era aproximadamente 3% de todo el volumen de garantías del Fondo. En los dos años siguientes se mantiene entre \$27.000 y \$28.000 millones. El año pasado, las operaciones de *leasing* fueron más o menos 1% del total que nosotros garantizamos (gráfico 4). El instrumento no está teniendo una dinámica adecuada y nosotros queremos apoyar más este esquema. Vemos que muchos empresarios tienen la dificultad de obtener financiación a través del *leasing*, porque encuentran las barreras que mencionaba antes. Nos interesa estar ahí para que tenga acceso a esta otra fuente de financiación que es muy apropiada en las circunstancias actuales del país.

## ■ El nuevo producto

Miremos lo que es el nuevo producto. ¿A quién está dirigido? ¿Quiénes pueden acceder a esta garantía? Por supuesto, las compañías de *leasing*, que son las que están legalmente autorizadas para hacer operaciones de arrendamiento financiero. Se está hablando de la posibilidad de que en la reforma financiera que debe presentarse al Congreso en el segundo semestre de este año o en el primer semestre del año entrante, se plantee la posibilidad de que los bancos también puedan hacer operaciones de *leasing*. Quien quiera que esté autorizado para hacer operaciones de *leasing* tendrá el acceso a la garantía del Fondo.

**Gráfico 4 | EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE LEASING CON GARANTÍA FNG**



El segmento de atención es el mismo que tiene el Fondo para toda su garantía empresarial, son las micro, pequeñas y medianas empresas, definidas como tales de acuerdo con la ley, que en este momento tiene un tope de \$12.240 millones en activos.

Las operaciones garantizables son de *leasing* financiero, no de *leasing* operativo. Es importante hacer esta distinción, porque el *leasing* operativo es una figura que en este momento tiene una dinámica buena, y es interesante, pero el Fondo, por definición legal, garantiza solo operaciones financieras, operaciones de financiación y no operaciones de otra naturaleza. Éste es un arrendamiento. A diferencia del *leasing* que es un esquema de financiación que permite la adquisición de un activo, el *leasing* operativo es de verdad un arrendamiento que desde el comienzo está pensado y pactado para que el activo se devuelva a quien está arrendando. Son dos operaciones completamente distintas y por esa razón nosotros no estamos en la segunda, en la del *leasing* operativo.

El Fondo trabaja indistintamente con recursos, bien sean propios de las entidades financieras o de redescuento, y cualquiera que sea la entidad de redescuento, de manera que no tiene ninguna restricción.

El monto máximo por operación está subiendo de una manera radical. Lo estamos duplicando para las operaciones de *leasing*, de manera que queden alineadas con las garantías automáticas que tienen hoy los bancos para operaciones de financiación de activos fijos, que son \$520 millones en garantía automática y \$800 millones en garantía individual. Esta última es aquella en donde nosotros hacemos una revisión de la operación, antes de que el crédito pueda ser desembolsado. De manera que, con esto, las compañías de *leasing* quedan totalmente niveladas con los bancos en cuanto a los montos que pueden manejar.

Miremos la definición de la garantía en su parte conceptual. Esta es una garantía que respalda los contratos de arrendamiento financiero, en la cual el FNG cubrirá hasta 50% de los cánones teóricos del contrato, sin participar en la recuperación o restitución que logre el intermediario.

Veamos inicialmente un elemento importante de la definición, que es el concepto de *canon teórico*. El canon es el monto que paga periódicamente el arrendatario de un bien en una operación de *leasing* y que incluye tanto lo que se asimila a un saldo de capital como un componente financiero, que es el equivalente a los intereses que está pagando el arrendatario por la financiación.

El concepto de canon teórico que hemos tomado para efectos del producto es simplemente el resultante de definir el monto de capital financiado, por el número de meses a que está pactado el contrato del *leasing*. Es decir, si es un contrato, una operación de 36 millones de pesos a 36 meses, el canon teórico es de 1 millón de pesos.

El canon real, el de la operación, seguramente tiene un valor distinto porque implica unos sistemas de amortización diferentes y porque tiene un componente financiero. El canon teórico para nosotros puede ser, por ejemplo, un millón de pesos; el canon en la operación de *leasing* como tal, puede valer un millón trescientos mil pesos, etc, de acuerdo con lo que sea el esquema de amortización y el valor del componente financiero.

¿Cómo opera la garantía? ¿Cuál va a ser la cobertura? El FNG va a cubrir un número entero de cánones teóricos, es decir, en nuestro ejemplo de valores mensuales de un millón de pesos, tantos como escoja el intermediario, con dos limitaciones: los llamados bienes de baja comerciabilidad, que es la terminología que se utiliza en *leasing* cuando los bienes son difíciles de realizar en caso de que la compañía tenga que recuperarlos. En ese caso puede contratar hasta 50% de los cánones teóricos del contrato. En el ejemplo de los 36 millones a 36 meses, la compañía de *leasing* podría contratar 18 cánones teóricos, es decir, máximo 18 millones de pesos. Si los bienes son de alta comerciabilidad, el número de cánones que se puede contratar es hasta 40% de los teóricos, lo cual, de acuerdo con lo que hemos venido estudiando y conversando con la propia industria, es suficiente, porque en un bien de alta comerciabilidad la combinación del bien, más el cubrimiento del FNG, reduce completamente la posibilidad de pérdida por parte de la compañía de *leasing*. Más adelante veremos cuál es la utilidad anualmente. En el momento del pago de la comisión la compañía de *leasing* tiene la posibilidad de reducir el número de cánones. ¿Por qué esto puede ser interesante desde el punto de vista del manejo comercial con el cliente? El número máximo de cánones por contratar es de 36, es decir, que estamos cubriendo hasta 50% de un *leasing* de 72 meses. Es realmente muy raro que una compañía de *leasing* vaya a plazos más largos, tal vez en el caso de infraestructura pero, de todas maneras, creemos que con 36 meses de cobertura es suficiente. Lo que también estamos fijando es un plazo mínimo de un año porque, además, no es usual encontrar operaciones de *leasing* por un plazo inferior a un año. Normalmente estamos más bien entre los dos y los cinco años.

El pago de los siniestros se hará, como es la regla general del Fondo, dentro del mes siguiente a la presentación de la reclamación y hay una sola limitación en el pago y es lo que llamamos el límite de cánones teóricos por pagar. Esto tiene que ver con lo siguiente: volvamos al ejemplo del contrato de 36 meses. Si en el contrato de 36 meses han transcurrido ya 24 y faltan 12 meses para que éste termine y están contratados 18, nosotros no vamos a pagar 18, sino vamos a pagar hasta 12. El propósito de la garantía es que la compañía no incurra en pérdida, pero el propósito de la garantía no es tampoco generarle una utilidad en la operación a la compañía de *leasing*. Lo lógico es que si le faltan

siete cánones, nosotros le pagamos siete cánones. Por supuesto, a medida que se acerca el vencimiento del contrato, nosotros ajustamos la comisión para que refleje eso. Es decir, si están contratados 18 cánones y llegamos al segundo año, se han cumplido 24 meses, nosotros ya no vamos a facturar 18 meses, sino solamente 12 meses, que es lo que falta para el vencimiento del contrato.

El otro aspecto importante es que no va a haber recuperación. No nos interesa quedar de socios con las compañías de *leasing* en unos bienes, entonces le pagamos a la compañía de *leasing* y ella se va para su oficina, nosotros nos vamos para la nuestra y no nos entendemos más en relación con esa operación. De esa manera se nos simplifica la vida y es una medida buena para los dos; para la compañía de *leasing* es muy complicado estar administrando bienes con nosotros, por la razón que les explicaba antes -además porque hay dificultades legales- y para nosotros también es muy complicado estar administrando bienes a través de esta compañía. Por eso estamos en algunos productos con características particulares; estamos migrando hacia productos sin recuperación. Es lo mismo que hemos hecho, por ejemplo, en la vivienda de interés social, donde también la garantía es del mismo estilo. Nosotros no tenemos recuperación porque es inmanejable aparecer como co-dueños con los bancos en vivienda de interés social. Diseñamos el producto de tal manera que no hay recuperación y lo que podríamos hacer por esa vía lo estamos calculando en la comisión.

## ■ Los anticipos

Otro tema que es importante para la industria es el manejo de los anticipos. En las operaciones de *leasing* es frecuente que haya un anticipo, por ejemplo, para la fabricación de una maquinaria. Antes de que nazca la operación de *leasing*, que es cuando ya está listo el activo y va a ingresar a la empresa, con bastante frecuencia hay que hacer unos adelantos al fabricante de la maquinaria y en esos casos lo que hacemos es no revolver eso con el producto de *leasing*, sino que sencillamente esos pagos se los podemos garantizar como operaciones normales de crédito. Entonces se manda como un capital de trabajo al 50%, tiene cobertura hasta el momento en que nace la operación de *leasing* y, cuando ya está el activo, termina la operación de crédito y a partir de ese momento les garantizamos la operación de *leasing* con el producto nuevo.

Los eventos de reclamación son dos: el primero de ellos es que se produzca una altura de mora mínima de seis meses. ¿Por qué una altura mínima de seis meses? Porque se requiere que en esos productos sin recuperación haya certeza de que la operación no se va a devolver. Mirando el comportamiento de las operaciones, lo que uno se da cuenta es que en ese momento si la operación no se ha arreglado, ya no será posible, ya va a ser un siniestro, entonces, a partir de ese momento empezamos a cubrirlo. El otro evento que vamos a cubrir, si se presenta antes de que se den los seis meses, es una restitución del bien. Si se da, es la evidencia del siniestro; cuando se restituye el bien, que a veces es voluntario, es porque ya la operación se dañó y la compañía va a quedar con el activo.

En cualquiera de esos dos eventos, nosotros vamos a cubrir el valor de la garantía con una anotación y es que, en el caso de la restitución del bien, aplicamos un deducible. Si hay una restitución antes de los seis meses, la pérdida de la compañía de *leasing* no es la misma que si se produce la mora o si tiene que ir a un proceso mucho más largo. Hay una menor pérdida y, por tanto, estaríamos pagando un monto que se reduciría en 15%.

El término o el plazo para reclamar está entre los seis meses y un año a partir de iniciada la mora. En el caso de restitución del bien, la reclamación se puede presentar inmediatamente esté documentada y nos presenten la copia de ese documento de restitución. En ese momento pagamos. Es importante saber que no vamos a exigir copias de procesos judiciales; nosotros pagamos contra una certificación del representante legal donde declare que ha ocurrido uno de los dos eventos o que se ha generado una mora de seis meses o más, o que se ha producido la restitución con lo cual creemos que se puede agilizar mucho más el procedimiento y se le facilita todo el trámite de reclamación a la compañía de *leasing*.

Las comisiones siempre son un tema de mucho interés. Éstas son realmente equivalentes a las que estamos utilizando para las operaciones de crédito. La cobertura del 50% tiene una comisión de 1.75, que es la misma que cobramos sobre operaciones de crédito. La manera como se calcula la comisión es haciendo una proporción entre el número de cánones teóricos contratados y el plazo de la operación. Si tomo 12 meses de 36 es 33%, estaría en el rango entre el 30% y el 40%, por ejemplo; si tomo 18 estaría en el del 50% y por tanto la comisión sería de 1.75. En el cuadro 1 se hace la proporción y de acuerdo con esto se cobra la comisión (cuadro 1).

**Cuadro 1 | COMISIONES**

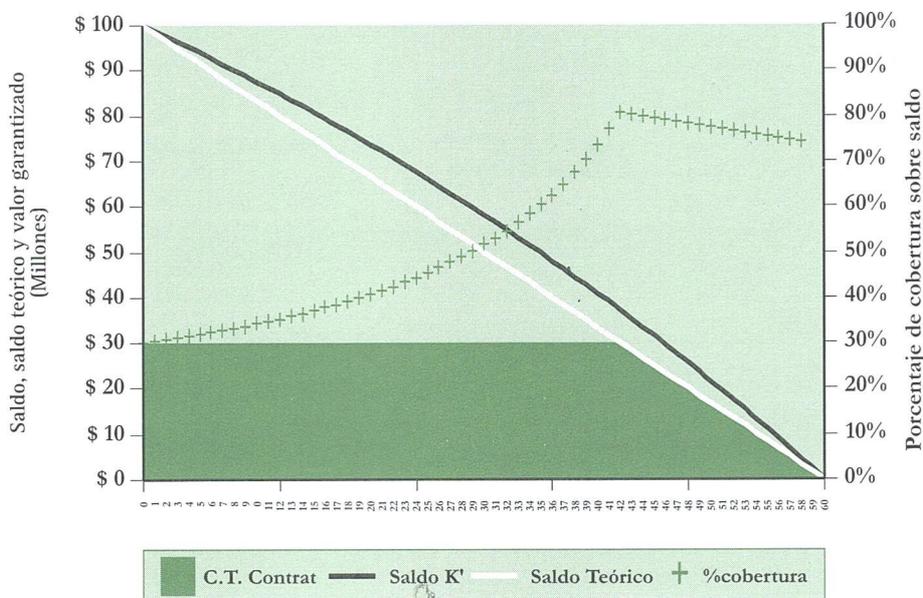
CANONES CONTRATADOS / PLAZO OPERACIÓN	COMISIÓN ANUAL
>0% <=10%	0,55%
>10% <=20%	0,85%
>20% <=30%	1,15%
>30% <=40%	1,45%
>40% <=50%	1,75%

- | Comisión anual anticipada aplicable sobre el valor financiado en cada renovación
- | Si el número de cánones faltantes al momento de la renovación de la garantía es menor al número de cánones teóricos contratados, la comisión aplicable será calculada sobre el número de cánones faltantes.

El gráfico 5 ilustra cómo funciona en un caso de la vida real. Tenemos un activo que vale \$120'000.000, el valor financiado son \$100'000.000, a 60 meses. La tasa de interés mensual es 1.1%. En este caso el valor del canon es de \$2'285.000. La línea que va por encima, la oscura, representa el saldo real de la operación, el saldo de capital en los libros de la compañía de *leasing* y este es el que se calcula sobre la metodología de cánones teóricos. Este saldo real es un poco más alto, porque el esquema de amortización es atenuado por el componente financiero y se busca que los cánones sean todos iguales. Para lograr eso, tiene que ir cayendo el canon, el saldo con esa curva.

Gráfico 5 | EJEMPLO COBERTURA

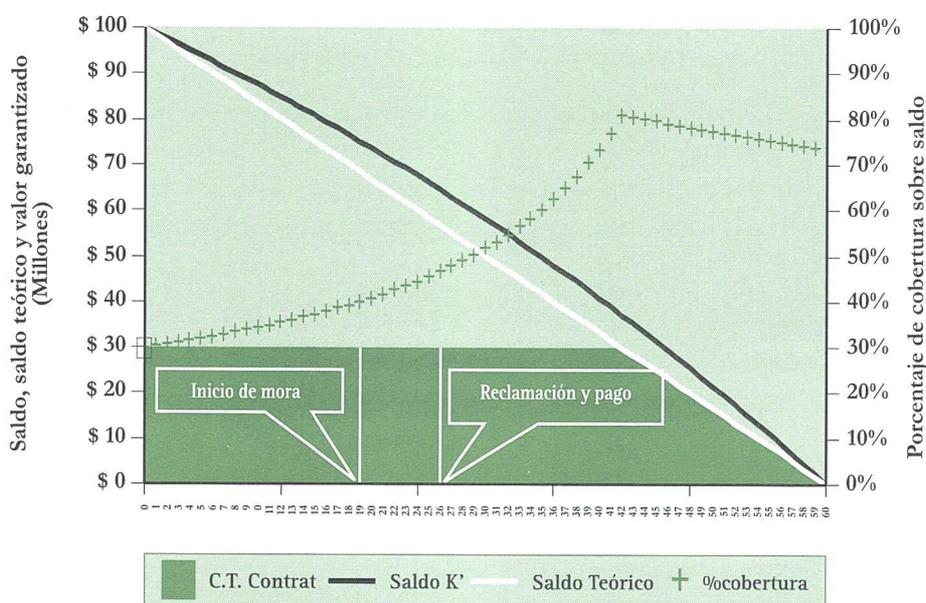
CONDICIONES DEL CONTRATO		CONDICIONES DE LA COBERTURA DE GARANTÍA	
Valor contrato	\$ 120.000.000	No. de cánones por contratar	18
Valor financiado	\$ 100.000.000	Cánones contratados / plazo operación	30%
Plazo contrato	60	Valor canon teórico	\$ 1.666.667
i mensual	1,10%	Valor cobertura	\$ 30.000.000
Valor canon	\$ 2.285.559	Valor comisión	\$ 1.150.000



Vamos a mirar lo que es la garantía. El número de cánones contratados en este ejemplo son 18 sobre un total de 60. Eso nos da 30% de los cánones contratados sobre el plazo de la operación. El valor del canon teórico, acordémosnos que el canon real es de \$2'285.000, es de \$1'660.000. Como tiene contratados 18 cánones, eso vale \$30'000.000. Se puede ver en el gráfico el valor, están los \$100'000.000 del valor financiado, está garantizando \$30'000.000 y como es un número de cánones, es una cantidad fija. Esa cantidad se queda aquí durante todo el transcurso del contrato y solamente comienza a bajar cuando llegamos al límite, cuando ya el número de cánones contratados es superior a lo que falta para el contrato, entonces se corta con este límite y vamos a ir pagando el número exacto de cánones que faltan para terminar el contrato (gráfico 6).

Gráfico 6 | EJEMPLO SINIESTRO

PAGO DE LA GARANTÍA	
Inicio de mora	18
Reclamación y pago	25
Nivel de cobertura	30,00%
Valor Cobertura	\$ 30.000.000
% Cubierto/saldo	39,2%



Aquí hay un tema que es interesante y es el gráfico 6. Lo que está mostrando es lo que vale la cobertura frente al saldo real del contrato en ese momento. Por supuesto, como la cobertura es constante, la proporción sobre el saldo está creciendo, hasta que llega a un tope, y ahí comienza a bajar un poquito. En el momento más alto, la cobertura es de cerca del 80% del valor del contrato. Esto significa que es una garantía que busca incentivar el buen otorgamiento del crédito con una cobertura que en este ejemplo es del 30%. Si el crédito o la operación del *leasing* están bien otorgados, no debería haber problemas en ese momento y lo que estamos cubriendo con una garantía más alta es lo que realmente debe cubrir el FNG, que es el riesgo de que las condiciones de la empresa varíen en su transcurso.

La garantía nuestra no está concebida para cubrir errores de otorgamiento, sino para cubrir a las entidades financieras por los cambios que pueda haber en el entorno macroeconómico, por una situación de recesión, etc, o para circunstancias imprevistas en la vida de la empresa.

En un momento dado esto puede llevar a la compañía de *leasing*, como las comisiones se pagan anualmente, a bajar la cobertura. Cuando esté por aquí puede decir “¿sabe qué? Yo ya no quiero tener 18 cánones, me parece que es mucho porque esta compañía se está comportando muy bien, ahora necesito 12”. Entonces se le va a poder cobrar menos al cliente, con lo cual se facilita el manejo comercial. Vamos a tener esa flexibilidad, de que en cada vencimiento anual la compañía de *leasing* tenga la posibilidad de reducir el número de cánones según como vaya la operación. Obviamente, no va a tener la posibilidad de aumentarlo.

Finalmente, veamos el ejemplo de un siniestro. Hay un inicio de mora en el mes 18: Deben pasar seis meses, y en el mes 24 la compañía de *leasing* ya puede hacer la reclamación. Nosotros estamos pagando en el mes 25, según lo muestra el gráfico 6, y en nuestro ejemplo estaría con una cobertura del 30%. Le estaríamos pagando 30 millones de pesos que equivalen a 39.2% de lo que sería el saldo en ese momento. Esa es la manera como funciona la garantía.

¿Qué tenemos hacia adelante? El producto ya está listo en esta parte conceptual. Lo que viene ahora es hacer las adecuaciones operativas en el Fondo, en la parte de sistemas, y vamos a tener el producto listo para que puedan empezar a utilizarlo el 1 de octubre. Por supuesto, quienes quieran hacerlo a partir de esa fecha, les sugerimos que empecemos a trabajar desde antes.

Este producto, al igual que nuestros productos de crédito, va a ser manejado en su mayor parte a través del portal transaccional. Con él, como decía antes, lo que queremos es estar atendiendo las necesidades de financiamiento de las pymes todos los días. Venimos de una historia del Fondo donde girábamos alrededor del crédito en sus modalidades más tradicionales, es decir, el capital de trabajo, el crédito para activos fijos, y algunas otras, pero que siempre se enmarcaban en la operación tradicional de crédito.

Lo que estamos tratando de hacer en este momento es diseñar unos productos para otras variantes de crédito a las cuales está accediendo cada vez más la pyme. En ese sentido, estamos trabajando en un producto para *Factoring*, que es otra de las necesidades claves de la pyme. En este momento se está utilizando mucho y ofrece unas facilidades extraordinarias de financiamiento a la pyme. Estamos además atentos a mirar otras prioridades del sistema financiero y de la pyme para ver cómo vamos adaptando la capacidad del Fondo para respaldar esas operaciones, de manera que cada día le estemos dando oportunidades a más empresas de tener acceso a los diferentes mecanismos de financiamiento que hoy existen.

# COMPETITIVIDAD Y PROBLEMAS DE ACCESO AL CRÉDITO DE LAS PYME

**JUAN JOSÉ LLISTERI**

| *Especialista principal de desarrollo empresarial en la División de Micro, Pequeña y Mediana  
Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo*



Quiero, en primer lugar agradecer a la Asobancaria, a Acopi y al Fondo Nacional de Garantías, por invitarme a formar parte de este Segundo Congreso de la Pyme y la Banca. Me parece muy bien que haya este tipo de eventos; la verdad es que no conocía ninguna experiencia similar en que la banca se acerque a la pequeña y mediana empresas y llegue a un nivel de interlocución interesante como el que se da en este lugar.

Desarrollaré mi presentación así:

- 1 | La primera parte tratará sobre los retos de la competitividad de la pyme frente a mercados abiertos.
- 2 | En la segunda hablaré de los problemas del acceso al financiamiento tal y como lo vemos en el Banco Interamericano de Desarrollo.
- 3 | Finalmente, me referiré a los sistemas de garantías de crédito a la pyme en América Latina. Hemos terminado, recientemente, un estudio en el que analizamos ocho países, ocho sistemas de garantías de crédito. Explicaré cómo éste es uno de los aspectos clave para el acceso al crédito y las conclusiones y lecciones que hemos aprendido de esta revisión de experiencias en América Latina.

## ■ Retos de la competitividad de la pyme frente a mercados abiertos

Nosotros entendemos el problema de la competitividad como un concepto bastante genérico, muy flexible. Es difícil decir dónde empieza y dónde termina ésta, pero al final encontramos que las empresas tienen que ser competitivas en mercados abiertos. El empresario lo que hace es tomar

unos factores de producción, sea capital, sea trabajo, sea tecnología, sea recursos naturales y los combina para después destinarlos a una serie de mercados de destino o mercados de bienes y servicios. Todo ello se hace en un marco regulatorio, en un entorno institucional que establece las reglas del juego conocidas y predecibles; reglas de juego en que los negocios pueden tener lugar.

El concepto de competitividad lo enriquecemos con elementos como acceso a funcionamiento de los mercados de los factores, acceso a funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales, la empresariedad, la capacidad de gestión y la cooperación entre empresas. En este punto y a partir de aquí, vamos a hablar de la pequeña y mediana empresas. Cada vez más estamos pensando en que el factor de competitividad, el objeto, el sujeto de política, casi más que la pequeña y mediana empresa individual, es la empresa, sus proveedores y sus clientes. Quiere decir que las empresas no son individuales, no son elementos aislados. Las empresas forman parte de *clusters*, de cadenas de valor más o menos largas, más o menos complejas, que son las que compiten en el exterior. Por eso el factor de empresariedad, de capacidad de gestión y cooperación empresarial, nos parece clave.

Llevamos muchos años de proceso de liberalización, de apertura de las economías. Pero nos encontramos con que el primer impacto que tenemos es que en tu propio mercado se te presentan productos que vienen de la otra punta del mundo y que cuestan la mitad de lo que a ti te cuesta producir. Por ejemplo, el par de zapatos de la China a US\$1 el par, etc., y eso ocurre de una forma rapidísima. Los mercados de bienes y servicios finales se transforman de una manera muy rápida. Sin embargo, los mercados de los factores, es decir, los mercados financieros, los mercados de trabajo, la movilidad financiera y la movilidad de capitales y de mano de obra no se produce de una forma tan rápida con la apertura de las economías, lo cual produce unos desfases en los que el tamaño importa.

Una empresa grande, una empresa más o menos multinacional, puede obtener recursos financieros tanto del mercado colombiano, como de los mercados internacionales. Puede también, si tiene problemas de tecnología, adquirirla afuera o adentro. La empresa mediana o pequeña no puede hacerlo; la movilidad de los factores no es tan rápida y la transformación de los mercados de factores no se produce de una forma tan rápida como la de los mercados de bienes y servicios finales. Por eso, quiero destacar que en el acceso a factores productivos los cambios son más lentos, empezando por las empresas más grandes.

En la competencia de los mercados de bienes y servicios el efecto es casi inmediato, y el tamaño influye también en la capacidad de lograr ventajas competitivas que permitan sostener posiciones en el mercado. Las empresas pequeñas tienen también unas dificultades especiales.

Con respecto a los problemas de entorno, creo lo decía Juan Alfredo Pinto “la pyme siempre está presente en cada una de las reuniones de la agenda interna de la competitividad; pero luego, realmente cuando se va a discutir el problema fitosanitario, normalmente se olvidan de la empresa pequeña”, entonces los problemas de entorno afectan más a la pequeña y mediana empresa, porque también suelen suponer costos fijos lo cual le supone un costo proporcionalmente más alto.

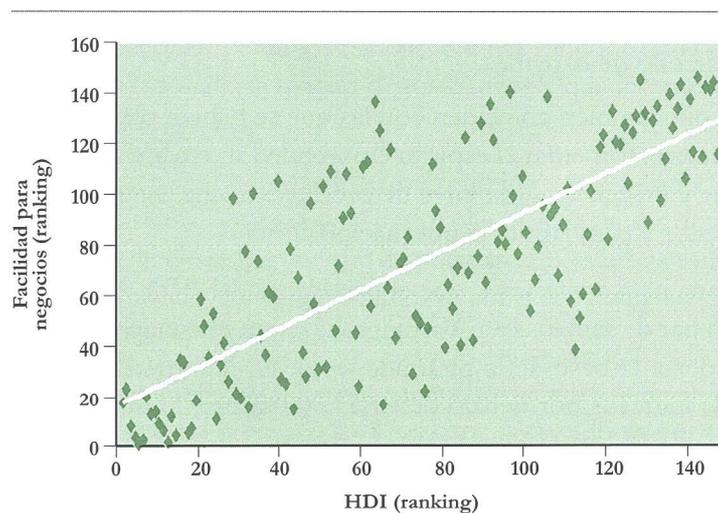
Con respecto a las capacidades empresariales, que son el techo y el motor de la competitividad de las empresas, hay que decir que muchas veces en la pequeña empresa el empresario es el motor de ella y sus capacidades terminan donde termina él. Es decir, no es capaz de tener un director financiero, un director de *marketing*, un director de producción, un director de cada una de las áreas necesarias en la empresa, porque, al final, ésta no tiene dimensión como para permitirse ese lujo-, así que en el marco de la competitividad, el tamaño importa.

Sobre la posición de Colombia en la competitividad global ya se habló. Por lo cual voy a pasarlo. En los indicadores del *Doing Business* sobre 115 países, Colombia ocupa la posición 66 del *World Competitive Business Report* en el año 2006, pero sobre 61 países, Colombia ocupaba el puesto 40.

Lo que quiero resaltar es cómo la competitividad está directamente relacionada con la calidad de vida. No hay más que hacer una pequeña regresión sobre los datos de la facilidad para hacer negocios, según los datos del *Doing Business*, del Banco Mundial, y los indicadores de desarrollo humano del PNUD y, efectivamente, se da una correlación positiva entre competitividad y calidad de vida. Aquí sólo quiero resaltar cómo son los mercados globales, los que arrastran a la economía internacional y cómo el crecimiento mundial, con el bache de 2001, con el tema del terrorismo, tuvo un retroceso, pero a partir de ahí ha vuelto a arrancar. Podemos ver cómo en el caso de Chile hay una correlación también muy directa entre liberalización y acceso al comercio exterior con el crecimiento del Producto Interno Bruto (gráfico 1).

Con respecto a los retos de la competitividad que tiene la pyme, lo primero que quiero destacar es que, cuando hablamos de ésta, nos referimos a un colectivo enormemente heterogéneo. Pequeña empresa, mediana empresa, no sólo existen distintas definiciones, sino que hay incluso pequeñas microempresas súpercompetitivas y empresas medianas que casi funcionan con la economía del cajón, con la economía familiar.

**Gráfico 1 | FACILIDAD PARA NEGOCIOS  
Y CALIDAD DE VIDA**



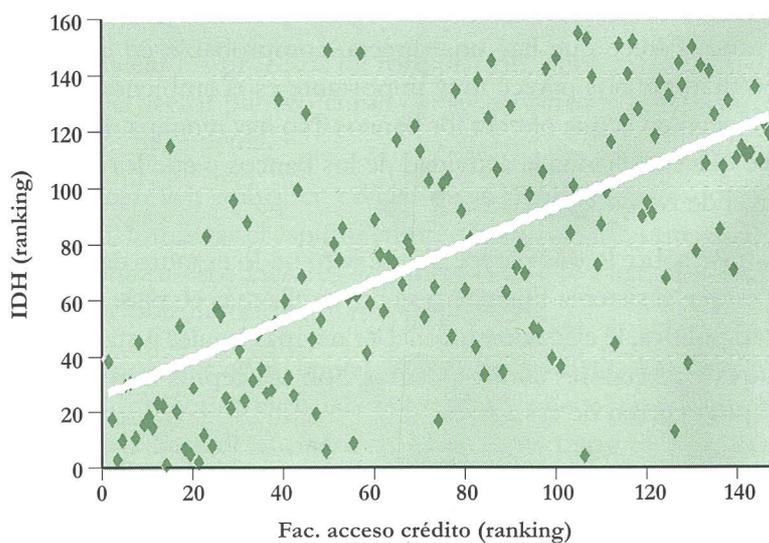
Fuente: Elaboración propia con base en Doing Business 2006 y PNUD.

Cuadro 1 | PROFUNDIDAD FINANCIERA Y ACCESO AL CRÉDITO

PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA				
	DEPÓSITOS/PIB		CRÉDITO/PIB	
	1990-99	2000-05	1990-99	2000-05
<b>América Latina</b>				
Brasil	0,19	0,22	0,26	0,27
Chile	0,39	0,5	0,46	0,59
Colombia	0,14	0,22	0,15	0,19
El Salvador	0,35	0,41	0,32	0,41
México	0,23	0,24	0,23	0,15
Perú	0,16	0,24	0,14	0,22
<b>Países Industrializados</b>				
Austria	0,54	0,67	0,66	0,91
Francia	0,58	0,66	0,89	0,88
Noruega	0,51	0,49	0,59	0,72
Portugal	0,89	0,9	0,75	1,47
España	0,64	0,87	0,8	1,18
EE.UU.	0,54	0,59	0,54	0,63

Fuente: Liliana Rojas Suárez, con base en FMI (noviembre, 2005).

Gráfico 2 | ACCESO A CRÉDITO Y CALIDAD DE VIDA



Fuente: Elaboración propia con base en Doing Business 2006 y PNUD.

## Limitantes regulatorias e institucionales

Con respecto a las limitantes regulatorias institucionales, me referiré a cuatro temas:

### a) Calidad institucional y gobernabilidad

Sobre indicadores de calidad institucional tenemos algunos datos basados en el *World Economic Forum* y en el Banco Mundial, en que se mezclaron cuatro variables: independencia del sistema judicial, eficiencia del marco legal, nivel de respeto a los derechos de propiedad y luego un índice de derechos legales que está basado en una escala de cero para el peor desempeño y diez para el mejor. En materia de independencia judicial, de eficiencia del marco legal y derechos de propiedad Colombia luce rezagada. Está en la misma posición que Chile y por detrás de El Salvador en derechos legales. Utilizando esos indicadores de calidad institucional, vemos que Colombia está en una posición intermedia (cuadro 2).

**Cuadro 2 | LIMITANTES REGULATORIAS E INSTITUCIONALES**

POSICIÓN ENTRE 104 PAÍSES				
	Independencia Sistema judicial	Eficiencia marco legal	Derechos propiedad	Indice derechos legales (1)
Brasil	51	53	47	2
Chile	37	29	31	4
Colombia	73	65	65	4
El Salvador	71	73	45	5
México	65	75	63	2
Perú	94	94	79	2

**Nota:** (1) Escala de 0 (peor desempeño) a 10 (mejor desempeño).

**Fuente:** Rojas-Suárez (2006), con base en World Economic Forum (2005) y BM (2005).

### b) Registros públicos o burós de crédito

Con respecto a los registros públicos y burós privados de crédito, está bastante mejor. En general, América Latina es de las regiones más avanzadas en el tema de burós de crédito tanto privados como públicos. Aquí tenemos una relación de ambos y Colombia se sitúa en 0.70, un índice de calidad que tiene en cuenta toda una serie de factores como el número de instituciones que más reporta, la cantidad de información reportada sobre individuos, sobre negocios, etc.

Sobre este tema de los burós de créditos sólo quiero mencionar una cuestión y es que, desde luego, los burós privados y el mercado de la información es mucho más ágil y mucho más vivo en aquellas empresas cuya información es más demandada, que son las más grandes. La información de las empresas más pequeñas es más costosa de obtener y probablemente con una menor remuneración, porque es pedida con menos frecuencia. Lo digo porque puede haber una imperfección en el mercado de la información de los burós de crédito que podría

hacer pensar en que, si no es con burós de crédito público, que parece que son menos eficientes que los privados, sí se podría considerar el inducir algún estímulo a que se recolecte más información por parte de empresas pequeñas o que se remunerere de alguna forma esa información, considerándola como si fuera un bien público (cuadro 3).

**Cuadro 3 | LIMITANTES REGULATORIOS E INSTITUCIONALES**

ÍNDICE DE CALIDAD DE REGISTROS		
	Buró privados	Registros públicos
Brasil	0,74	0,59
Chile	0,72	0,49
Colombia	0,70	Sin registro
El Salvador	0,55	0,51
México	0,70	0,15
Perú	0,71	0,62
América Latina	0,65	0,47
Estados Unidos	0,90	Sin registro
Otros países emergentes	0,47	0,52

**Nota:** Escala de 0 (peor posible) a 1 (mejor posible).

**Fuente:** BID (2004).

c) Registros de propiedad.

Sobre el tema de los derechos de propiedad, vemos que para la pyme es mucho más costoso el obtener esa información y el monitoreo de los datos de propiedad, lo cual normalmente va acompañado con una sobrecarga en el precio. El 80% de los bancos solicita garantías inmuebles de titularidad de la empresa y 75% pide garantías personales. Además, de propiedad, dependiendo de los países, son deficientes, están obsoletos, no están actualizados. Los registros no siempre protegen los derechos de las personas.

Por último, tenemos también el problema del registro de garantías prendarias que en la mayor parte de América Latina, o no existe o si existe es muy deficiente, con lo cual es muy difícil tomar como garantía un bien mueble, pues no sabemos qué es lo que va a pasar con él. Quiere decir que casi exclusivamente, cuando hablamos de registros de la propiedad, nos referimos a registros de bienes inmuebles, lo cual es una enorme limitación, sobre todo para pequeñas empresas que tampoco tienen un gran patrimonio y menos un patrimonio inmobiliario.

d) Regulación y supervisión

Con respecto a la regulación y supervisión, nos encontramos con los temas de requerimiento de capital, y de las normas prudenciales que a veces, desde el lado de la pequeña y mediana empresa, son demasiado restrictivas. Piden a los bancos que aprovisionen 100% de todo el

crédito que tienen con la pequeña y mediana empresa. Eso es perjudicial, porque como tienen que aprovisionar e inmovilizar esos recursos, entonces prestan menos. La reivindicación no es que no tengan que aprovisionar. Pero, si se les pide esto hay una lógica detrás de ello y es que hay que mantener un equilibrio entre la prudencia y los ratios de solvencia, etc. Quiere decir que no se pueden tocar ni vulnerar esas normas prudenciales para favorecer la pequeña y mediana empresas. Pero esto es una limitante.

En segundo lugar, sobre el tema de la regulación de la insolvencia, quiebra y procedimientos concursales, no conozco el detalle en absoluto de la ley vigente en este momento en Colombia, pero creo que es un tema vital para los bancos, para todo el tráfico mercantil.

Existen algunos impuestos a transacciones financieras que creo que en Colombia, además, desfavorecen la utilización de cheques y estimulan la utilización de metálico, lo cual es un error, ya que mover el metálico es muchísimo más caro que hacer transacciones de otro tipo.

Por último, está el tema de las tasas máximas de interés, las tasas de usura que son un tema de debate en este país. En el banco pensamos que no es adecuado establecer un tope; efectivamente existen prácticas de usura, pero entendemos que poniendo ese tipo de techos, con la mejor intención del mundo, muchas veces lo que se hace es impedir que se desarrolle una industria en el sector de microfinanzas.

## ■ Sistemas de garantías de crédito a la pyme en América Latina.

¿Cuáles son las dificultades o qué puntos son los que hay que tocar relacionados con el acceso al crédito de la pyme? Son varios, el del acceso y cobertura geográfica, la eficiencia de costos, la evaluación de riesgos y el grado de competencia.

### **Acceso y cobertura geográfica**

Con respecto al acceso y cobertura geográfica, tenemos otros datos de la región, del número de sucursales y número de cajeros por cien mil habitantes. Colombia está muy por detrás, no sólo de los países industrializados, sino de los países de América Latina. Probablemente la dispersión geográfica, el tipo de municipios, el conflicto bélico, etc., influyen sin duda en ese punto. Lo que encontramos es que tanto por número de sucursales, como por número de cajeros, está bastante por debajo de la media de América Latina.

Aquí tengo unos datos de Colombia, obtenidos de un documento de Beatriz Marulanda, en que muestra cómo el Banco Agrario tiene un papel muy importante para cubrir por lo menos la presencia de algún tipo de sucursal o de agencia en municipios de cero a diez mil habitantes, o de diez mil a cincuenta mil habitantes. Hay 49% de municipios que tiene sucursal pero, si elimináramos el Banco Agrario, ese 49% pasaría a ser sólo 4.3% de los municipios más pequeños. Y del 79% pasaría a ser 26%, en el caso de las ciudades de diez mil a cincuenta mil habitantes.

En el caso de Chile nos vamos a encontrar también con que hay una tercera parte de municipios en que, si no estuviera el Banco Estado, no habría ninguna otra agencia bancaria. Lo que quiero es llamar la atención sobre la cobertura geográfica, y es que, bien con cajeros automáticos, con sucursales o con otros elementos nuevos que hay ahora, hay medios para conseguir una mayor proximidad a los clientes en lugares remotos.

### Eficiencia de costos

Tenemos aquí, de nuevo, unos datos sobre los costos administrativos, calculados también con base en datos del Banco Mundial, y encontramos que Colombia tiene un grado de costos superior a todos los de la lista y bastante superior al promedio de América Latina. No sé si ello puede tener una causa en algo que también he visto en los papeles que he revisado sobre Colombia, y es el alto costo del manejo de traslado de efectivo, que a lo mejor puede ser mayor que en otros países, quizás también por los problemas de seguridad, por los lugares remotos, etc. Estos indicadores pueden ser más o menos perfectos e imperfectos, pero nos dan por lo menos una pista de si puede haber o no problemas en ese campo (cuadro 4).

**Cuadro 4 | EFICIENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO**  
Promedio 1996-2003

COSTOS ADMINISTRATIVOS	
Brasil	0,073
Chile	0,040
Colombia	0,097
El Salvador	0,046
México	0,068
Perú	0,080
América Latina	0,065
Países industriales	0,030

**Fuente:** Rojas-Suárez (2006), en base a BM.

**Nota:** Razón valor de libros de costos administrativos sobre activos totales.

Desde luego, también al final los costos repercuten normalmente en el precio de las tasas de interés para pequeñas y medianas empresas, porque lo que hacen es añadir un nivel de costo a un volumen de crédito más o menos pequeño.

## Evaluación de riesgos

Sobre la evaluación de riesgos, tenemos información de toda América Latina. Aquí no está Colombia de manera diferenciada, son datos de una encuesta que hizo el Fomin, Fondo Multilateral de Inversiones, que es del Banco Interamericano, con Felaban, sobre qué tipo de modelo utilizan para evaluar el riesgo de las pymes. Nos encontramos con que el análisis individualizado es el más alto, el más general en todo tipo de bancos, grandes, pequeños y medianos, y el *credit scoring*, es utilizado sólo en 15% de los bancos, que son los grandes, quienes lo usan con muchísima mayor intensidad que los pequeños. Probablemente están marcando un camino sobre el cómo hacer esa evaluación de riesgo. Esto va a tener consecuencias, no sólo por su impacto en el costo sino también en la manera de evaluar y gestionar después el riesgo (cuadro 5).

**Cuadro 5 | TIPO DE MODELO QUE UTILIZAN LOS BANCOS PARA EVALUAR EL RIESGO FINANCIERO DE LAS PYMES**  
(%)

	TODOS LOS BANCOS	POR TAMAÑO DE BANCO		
		Grandes	Medianos	Pequeños
Credit scoring preevaluación	4%	n.d.	n.d.	n.d.
Credit scoring	15%	31%	12%	14%
Caso por caso	70%	44%	74%	71%
Otras respuestas	9%	6%	9%	5%
Ns/Nc	2%	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Felaban, FOMIN, D'Alessio, Irol (2004).

## Grado de competencia

Por último, dentro de esta parte del lado de la oferta, nos encontramos con el problema de la competencia. Está bastante probada la correlación positiva que hay entre la concentración bancaria y los obstáculos al financiamiento. A mayor concentración bancaria, mayores obstáculos a financiamiento. Es imposible, de pronto, definir cuál es un buen nivel de concentración bancaria; tampoco la enorme dispersión bancaria es buena, pues al final hay economías de escala y desde luego los bancos grandes son capaces de desarrollarse tecnológicamente, del efecto de red, etc. y hay una serie de economías de escala muy importante. Pero sí que hay una cierta correlación positiva entre concentración y obstáculos al financiamiento y esta situación se agrava más cuando esa concentración bancaria va unida a bajos indicadores de respeto de la ley, en cuyos casos las posibilidades de colusión, etc., son mayores.

Yo diría que en este tema de la competencia tenemos todavía pendiente la discusión de cuál es el papel del Estado y de la banca pública, si es que debe haber o no. En el Banco Interamericano ha habido posiciones muy radicales; en un tiempo se decía que el objetivo era cerrar todos los gastos públicos, en este momento creo que está bastante más templada la posición. Puede haber un papel de la banca pública, precisamente para mantener ese nivel de competencia. Siempre que esa banca pública esté sometida a las mismas condiciones de regulación y supervisión que la banca privada, introduzca mayores condiciones de competencia y no cree distorsiones en el mercado, o haga algún tipo de favoritismo con respecto a la banca pública.

Antes hemos mencionado el caso del Banco Agrario, la extensión geográfica es uno de los ejemplos, puede haber muchos más. Quiero cerrar aquí el tema de la competencia como uno de los posibles problemas de acceso al financiamiento.

Mirando el sector empresarial, nos encontramos con que la demanda de financiamiento para pyme es imperfecta. También aquí, de los datos de la encuesta de Felaban para América Latina, nos hallamos con las dificultades que tienen las pymes para cumplir con los requisitos que piden los bancos; y están muy vinculadas, según esta encuesta, con el grado de informalidad de las empresas (cuadro 6).

**Cuadro 6 | SECTOR BANCARIO: OFERTA DE SERVICIOS.**  
\* EVALUACIÓN DE RIESGOS

Falta de disponibilidad de información (Estados Contables)	65%
Falta de garantías	63%
Ingresos informales	41%
Historial crediticio negativo	35%
Dificultad inherente a empresas familiares	32%
Pobre evaluación de proyectos	29%
Riesgo sectorial	28%
Regulación externa del Banco	20%
Capacidad de repago	19%

Fuente: FOMIN/BID y FELABAN (2004).

Esa informalidad se expresa en irregularidades impositivas, no pagan los impuestos, hay un buen nivel de volúmenes de ingresos no verificables, son ingresos informales, informalidad en la presentación de la información económica financiera, informalidad en la elaboración y evaluación de proyectos y escasa cultura de plan de negocios, además de una información asimétrica; el empresario sabe lo que no sabe el banquero. Todo ello se traduce en los problemas más frecuentes que encuentran las instituciones para evaluar los créditos, según nuestra encuesta de Felaban y estos son:

- | Falta de disponibilidad de información, debido a esa informalidad de la que hablábamos antes.
- | Falta de garantías.

Después vienen temas relacionados con lo que acabamos de mencionar:

- | Ingresos informales, historial crediticio negativo, dificultad de dinero entre empresas familiares, etc.

Al mismo tiempo, nos encontramos dos datos importantes de la percepción por parte de los empresarios, de una encuesta de Fundes, hecha aquí en Colombia en el año 2003. El 71% de las pymes que tiene menos de seis años, se encuentra con condiciones de acceso a crédito más restrictivas que las empresas de mayor antigüedad, con lo cual el fenómeno de creación de empresas puede tener una penalización adicional al tema del tamaño. O sea, las empresas más jóvenes tienen una mayor dificultad para conseguir el crédito.

Los obstáculos para acceder a financiamiento por ciudades son tomados del libro de Fundes. Hay unas dificultades referidas a la oferta de líneas de crédito y otras a las condiciones del crédito. En cualquier caso, lo que nos encontramos es que la pyme –me ha llamado la atención que en la última presentación de la mañana, de Anif, se decía que 50 y tanto por ciento de las pymes había solicitado crédito–, aquí nos arroja un dato parecido, 43%, que no ha solicitado un crédito en los últimos años y en algunos estudios recientes que hemos visto de México y de otros países, nos encontramos con que la pyme no accede al crédito, pero es que tampoco lo pide. En esto pesan muchos factores, no lo solicitan porque sabe que le van a decir que no, porque sabe que no tiene las cuentas en orden, que no tiene una información transparente, que no cumple los requisitos. Pero todo ello lo que de alguna forma nos hace pensar es que no existe una cultura crediticia. Hay un factor también importante, y es que en algunas encuestas que se han hecho, las pymes no creen bueno endeudarse porque hacerlo es darle dinero a los bancos, pagar intereses, es depender de alguien. Les da miedo entrar en ese mundo, lo cual me parece un factor importante desde el lado de esa demanda imperfecta. Probablemente ese miedo le hace no tener incentivos para llegar a cumplir los requisitos exigidos por los bancos (cuadro 7).

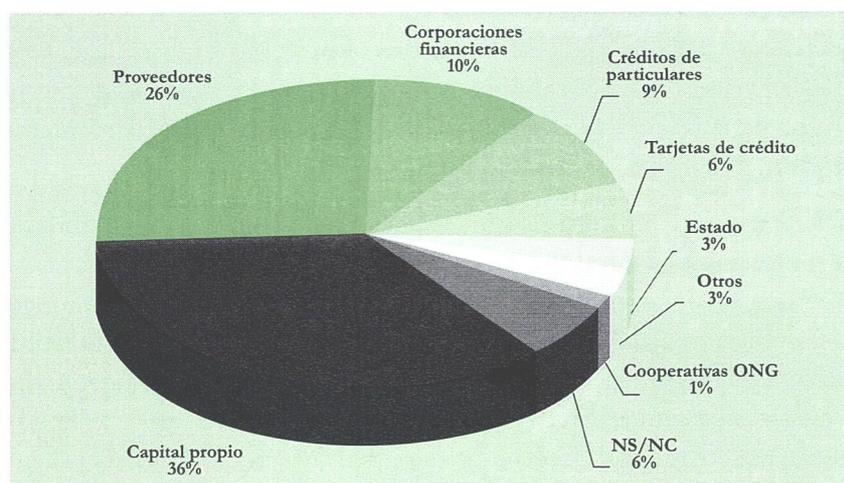
**Cuadro 7 | OBSTÁCULOS PARA ACCEDER AL FINANCIAMIENTO POR CIUDAD**

	CIUDAD (%)				
	Bogotá	Medellín	Cali	Barranquilla	Bucaramanga
Oferta de líneas de crédito	17	26	29	36	41
Condiciones del crédito	69	74	62	54	59
Ninguna	14	-	9	10	-
Total	100	100	100	100	100

Fuente: FUNDES (2003).

Todo esto conduce a que tengan una estructura de financiamiento inadecuada, se financien con proveedores, con descubierto de crédito, a corto plazo lo que debe financiar a largo plazo y, al final, todo ello repercute en una peor competitividad (gráfico 3).

**Gráfico 3 | ESTRUCTURA DE CAPITAL PYME  
POCO COMPETITIVA**



### Recomendaciones

Para terminar todo este apartado del acceso a financiamiento, haré algunas recomendaciones para mejorar, que básicamente son:

- 1 | Continuar con la profundización y modernización del sector financiero. Esa correlación es indudable: cuanto más moderno y más eficiente es el sistema financiero, mejor será el acceso al crédito.
- 2 | Mejorar el entorno institucional, los temas que hemos mencionado de ley de insolvencia, de los derechos de los acreedores, etc., van a ser muy importantes.
- 3 | Mejorar la oferta de servicios financieros, y reducir costos, lo cual es posible. En este tema la tecnología juega un factor absolutamente clave, tanto para disminuir los costos, como para aumentar la cobertura geográfica.
- 4 | Mejorar la evaluación y gestión de riesgos, aquí hay un buen campo para desarrollar.
- 5 | Aplicar las técnicas de *credit scoring*.
- 6 | Mejorar la evaluación de las carteras de pymes, desarrollar nuevos productos adecuados a sus necesidades. Entre estos estaría el tema de garantías, aunque a veces puede existir una combinación de productos.

- 7 | Educar y dar apoyo técnico a la demanda de las pymes. Éstas probablemente necesitan un cambio de mentalidad, que no se produce de la noche a la mañana, sino que lleva su tiempo, y acaso también necesitan algún tipo de apoyo técnico. Lo que no recomendamos es producir distorsiones de mercado; no quiero ser más explícito sobre temas de techos a las tasas de interés, o subvención de intereses, porque no hace falta.

### ■ Sistemas de garantía de crédito a la pyme en la región

Hemos hecho un estudio en ocho países y quería hablarles un poco sobre la experiencia de Fogape en Chile.

Sobre el tema de garantías hemos encontrado que es un tema de una dimensión importante en la región. Sólo de los ocho países estudiados, los cuatro que más volumen tienen están manejando 1.5 billones de dólares americanos por año en garantías, lo cual es ya una cifra respetable que vale la pena mirarla.

Nos preocupaba y nos sigue preocupando porque es un tema muy recurrente desde el punto de vista político, que cuando las pymes no tienen acceso al crédito, decimos que vamos a hacer garantías. Organicé una reunión grande sobre el tema de garantías hace como diez años en Washington, y en aquel momento el panorama era realmente desolador. Los fondos de garantía perdían plata, eran más una herramienta política que otra cosa. Tengo que decir, y ahora lo veremos entre los hallazgos, que la situación ha cambiado dramáticamente, pero lo que nos preocupaba era que es un instrumento de fácil utilización política.

El estudio lo hemos hecho en Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia, El Salvador, Venezuela y México. Nos encontramos con dos modelos, no vale la pena comentar su diferencia, porque los fondos aval –los fondos que garantizan portafolios–, a diferencia de las sociedades de garantía mutua, son garantías de cartera, individualizadas, y es lo que mayor volumen tiene aquí en Colombia, que también ha hecho garantías directas.

Hemos visto un fuerte desarrollo en los últimos años que se ha dado en paralelo al del acceso de la pyme al crédito. Desde el año 2002, aproximadamente, el crecimiento promedio en los ocho países analizados es del 40% anual, incluyendo a Colombia. Esto ha coincidido con el hecho de que los bancos han tenido una gran liquidez y han tenido que colocar la plata. Al final de lo que se trata es de eso, y sus clientes tradicionales tenían sus fuentes de financiamiento más o menos garantizadas por otras vías, es decir, acceso a mercado de capitales, etc.

Tenemos que ser conscientes de que han coincidido en el tiempo, el desarrollo de unas herramientas que son los sistemas de garantía, con una necesidad de los bancos de entrar en un mercado en el que no estaban antes. Para ello el complemento de la utilización de los sistemas de garantía ha sido perfecto, pero al mismo tiempo esto nos va a dificultar analizar exactamente qué ha sido causa de qué. Probablemente se han acompañado, de eso no hay ninguna duda, pero no sabemos exactamente cuál es la adicionalidad que han tenido los sistemas de garantía.

El efecto disparador, probablemente de la abundancia de liquidez en el sistema, y el deseo de los bancos de entrar en una nueva clientela, sin duda también ha sido el hecho de que los sistemas de garantía han sido regulados y supervisados por las superintendencias bancarias. Eso es lo que les ha dado credibilidad frente al sector financiero, les ha dado transparencia y ha generado los incentivos necesarios para que los bancos entren en el juego.

Cuando una garantía está calificada de una forma determinada, de manera que no haya que aprovisionarla al 100%, con lo cual se ahorra la movilización de recursos, se motiva a la banca privada entrar en el tema.

La importancia de estos sistemas ha sido muy desigual en los distintos países. Tengo que decir que, de los ocho estudiados, los únicos en que ha sido relevante y que tienen una cuota de mercado claramente perceptible, son Chile y Colombia. En México está creciendo rápidamente, pero todavía las cifras son pequeñas.

Hemos encontrado una gestión muy profesional y muy transparente, ayudada quizá por esta mayor regulación y supervisión.

Nos hemos encontrado también con una morosidad muy controlada. Hemos estado analizando una parte del ciclo expansivo. Los datos son super optimistas, supongo que en algún momento parará un poco y lo que habrá que ver es qué es lo que ocurre con los sistemas de garantía cuando llegue una fase negativa del ciclo, cuando la morosidad suba. Es cuando vamos a poder diferenciar mucho mejor los fondos de garantía bien preparados, bien aprovisionados, bien seguros, de los que no lo están.

No ha habido ninguna duda de que los beneficiarios también han sido las micros, pequeñas y medianas empresas. Lo que hacen es complementar las garantías personales. Los bancos utilizan el fondo correspondiente de garantía cuando tienen un buen empresario, un buen proyecto, un buen flujo, pero no un patrimonio suficiente como para estar seguros de que puede entrar en ese cliente. Muchas veces son clientes nuevos.

De los ocho países hemos encontrado originalidades en varios de ellos. En Chile, por ejemplo, lo más original, y yo creo que es un fenómeno bastante chileno, es esto de hacer subastas. El sistema de subastas, de licitación de garantías, es un sistema único que creo que ha dado un resultado excelente.

En México lo que hacen es garantizar, no el volumen del portafolio sino la pérdida esperada del portafolio, lo cual permite un nivel de apalancamiento muchísimo mayor.

En el caso de Colombia nos ha parecido muy interesante el tema de la distribución del riesgo entre los bancos y el propio Fondo Nacional de Garantía, que a su vez se apalanca con ese reafianzamiento con la Corporación Andina de Fomento y la Corporación Interamericana de Inversión.

En cuanto Argentina, que es un caso no muy voluminoso, es un sistema de garantías recíprocas, su creación coincidió con la gran crisis argentina en 2001. Tuvieron una originalidad que consistió en que como se quedaron sin crédito, se pusieron a garantizar operaciones en el mercado de capitales. También era un sistema bastante peculiar. La otra peculiaridad en el tema argentino es que las sociedades de garantía recíproca están capitalizadas por el sector privado, con exenciones fiscales, o sea, con un crédito fiscal han conseguido atraer capital privado para que fondee.

En el caso de Brasil se han creado algunos sistemas de garantía para financiar inversiones o para inversión. No para otra cosa que para inversión, lo cual es una originalidad en el sentido de que se utiliza la garantía como un elemento de política industrial. El caso brasileño ha sido operado fundamentalmente por dos bancos públicos: BNBS y el Banco do Brasil, y los resultados no son los más brillantes de la región, por decirlo de alguna forma.

En el caso Fogape, lo interesante es que la regulación del sistema de garantía genera unos incentivos adecuados con este sistema de subastas. Subastan derechos de garantía. Y los bancos privados van a la subasta con ofertas, no de un mejor precio, sino de un menor grado de cobertura. Es decir, si las garantías de Fogape inicialmente cubren 80% del riesgo de una cartera de pymes, el banco que acepte que le garanticen sólo 78%, se lleva esos derechos de garantía.

De esa forma se ha conseguido que el grado de cobertura del Fogape haya ido disminuyendo con el tiempo para estar a final de 2005, entre 60 y 65%, en comparación con 80% del que habían partido. Además, esto tiene la facultad de que, con un recurso escaso, que es el derecho de garantía, la banca privada compita y demuestre su interés en el producto, no sólo pagando el precio, que depende del nivel de riesgo de la cartera de cada banco-, sino aceptando unas peores condiciones para el propio banco, lo cual es una forma de demostrar interés en el tema. El hecho de hacer competir a los bancos en este punto, es una práctica absolutamente sana que optimiza de alguna forma también el que los bancos utilicen esos derechos de garantía, para aplicarlos a los créditos individuales que más lo necesitan desde el punto de vista de la gestión bancaria. Es decir, para aquellos clientes que sin el Fogape no habrían sido clientes, para incorporar clientes a su portafolio.

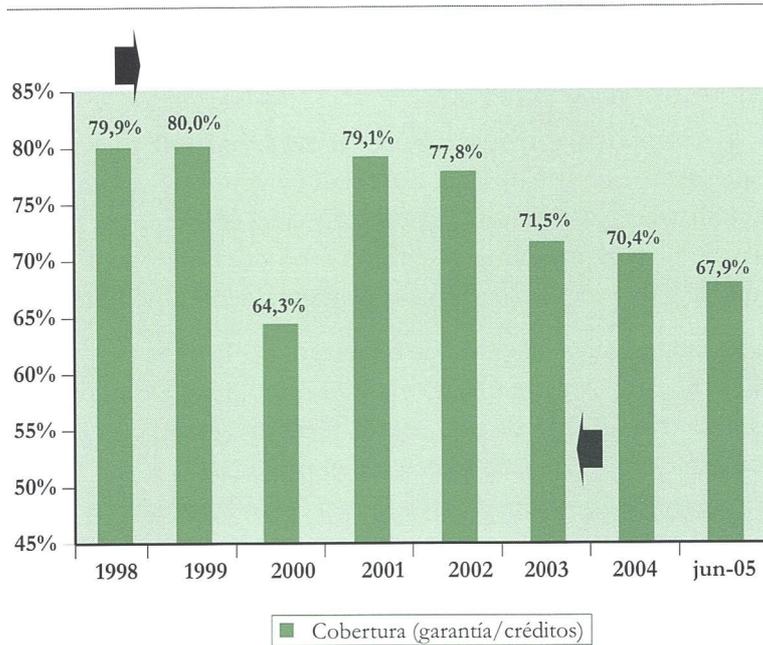
Otro aspecto interesante es el de la fijación del precio en función del riesgo de las carteras de cada entidad financiera. Hay una fórmula para penalizar con un mayor precio a las carteras que han tenido más índices de siniestralidad y beneficiar a los que han tenido unos mejores comportamientos. Pero siempre es a partir de un límite determinado que se genera, más o menos, arbitrariamente. A esto quizás se le podría dar una vuelta de tuerca y conseguir una mayor prima, una mayor penalización.

Cuando miramos el sistema, nos encontramos con que la cartera garantizada por Fogape no tenía un peor comportamiento que la no garantizada, lo cual quiere decir que no ha habido una traslación del riesgo malo a Fogape, o si ha habido alguna diferencia, es insignificante.

Otro punto que nos parece relevante es la sostenibilidad del sistema de gestión. Fogape es creado por el Banco del Estado, pero además podría ser una entidad independiente. Cobra las comisiones de riesgo y tiene todo su balance equilibrado, de forma que podría ser totalmente independiente. Otra ventaja es que, al ser independiente, no necesita de aportes adicionales. No requiere que el Estado siga alimentando su capitalización sino que fue capitalizada inicialmente y a partir de ahí sigue (gráfico 4).

En cuanto a la evolución del riesgo cubierto, éste está bajando. Empezaba en el año 99 ó 2000, que es cuando se produce el cambio normativo, aquí hubo un tratamiento especial, no recuerdo exactamente cuál fue el evento que produjo este cambio. A partir de ahí ha venido bajando, al final del 2005 llegaba al 65%; es decir, la banca privada va asumiendo una mayor proporción de riesgo progresivamente.

**Gráfico 4 | EVOLUCIÓN DE LAS GARANTÍAS  
RIESGO COMPARTIDO**



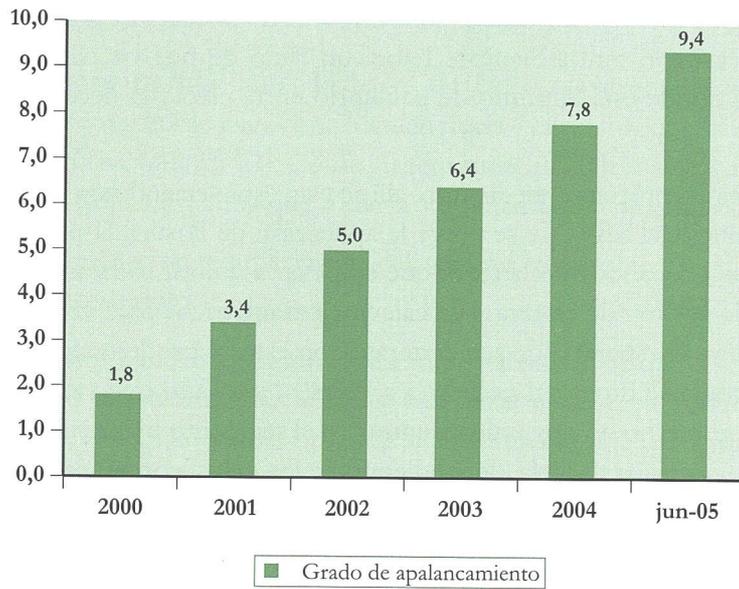
En cuanto a los niveles de apalancamiento de Fogape, el tope es uno a diez, de un capital inicial de US\$250 millones. Ha ido aumentando el nivel hasta llegar al final del 2005 a garantizar diez veces su capital, con lo que se encuentra con un techo para el crecimiento (gráfico 5).

Por su parte, la cuota de mercado o el porcentaje de los créditos a mypes o a mipymes de todo el sistema que están cubiertos por Fogape es del 10.5% de los créditos a micro y pequeña empresa en Chile de todo el sistema financiero (gráfico 6).

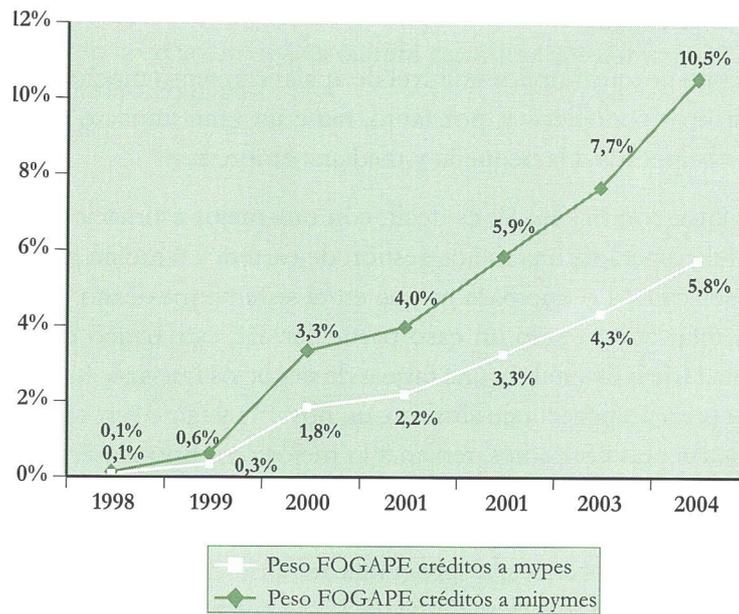
Cuando se introduce la mediana, esto baja. Esto quiere decir que hay más concentración de garantías en las micro y pequeñas que en las medianas. Pero esto nos dice que tiene un nivel de relevancia considerable y ha llegado a su techo de apalancamiento. También la Corporación Interamericana de Inversiones está haciendo una operación muy similar a la que ha hecho con el Fondo Nacional de Garantías en Colombia. Y el gobierno chileno parece que va a aportar otros US\$10 millones en capital, así que va a tener la oportunidad de crecer un poco más.

La pregunta que hay que hacerse es: ¿a qué cuota de mercado hay que llegar? ¿Al 20%? ¿Por qué? Cuál es el horizonte de este tipo de operaciones, sobre todo cuando nos encontramos con el estudio de evaluación que se ha hecho sobre Fogape, que es muy importante, que efectivamente produce una cierta adicionalidad, tanto en un mayor acceso al crédito como en un mayor volumen de crédito por parte de las empresas participantes, y sin embargo, lo que es curioso es que cada vez hay menos clientes nuevos de los bancos.

**Gráfico 5 | APALANCAMIENTO DE FOGAPE**



**Gráfico 6 | CUOTA DE MERCADO DE FOGAPE**  
 Micro y Pequeña (blanca) Micro, Pequeña  
 y Mediana (verde)



# SEGMENTACIÓN DE RIESGO Y PRICING DE CRÉDITO: USO DE LA INFORMACIÓN EN BENEFICIO DE LAS PYMES

---

**JULIO CÉSAR ÁLVAREZ**

| *Gerente de Riesgo en la CIFIN*



Este trabajo tiene como objetivo establecer si las tasas de interés de los créditos a los que acceden las pymes, tienen como uno de sus componentes una prima de riesgo crediticio.

En la primera parte del estudio se desarrolla un modelo para medición de riesgo crediticio específico de las pymes. Para ello se probaron diferentes segmentaciones hasta encontrar las subpoblaciones que maximizaban la capacidad de predicción del modelo.

En la segunda parte se comparan las probabilidades de incumplimiento de las pymes, obtenidas mediante el primer modelo, con las tasas de interés de los créditos a los que obtuvieron acceso, para establecer si existe algún tipo de correlación entre el riesgo y la tasa.

Por último, se usa la probabilidad de incumplimiento obtenida en el primer modelo, para hacer *pricing*, es decir, para definir la tasa de interés que hace rentable el crédito de cada pyme de acuerdo con su nivel de riesgo.

## ■ Modelos econométricos

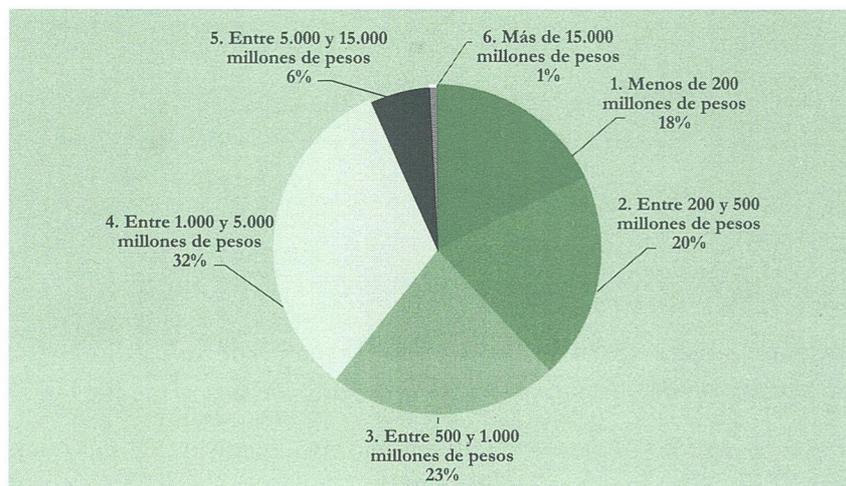
El modelo de medición de riesgo de crédito fue estimado mediante regresiones logísticas, una transformación de una regresión lineal, que no es más que una fórmula matemática que calcula la probabilidad de que una pyme llegue al evento de *default*. En este ejercicio, el estado de incumplimiento es 60 días de mora durante los últimos 12 meses, o tener una deuda reestructurada durante ese periodo.

## ■ Descripción de los datos

Los datos usados en este estudio corresponden a los estados financieros, los hábitos de pago y las tasas de interés de los créditos de 18.997 pymes.

Cerca de 10% de las pymes presentó el evento de incumplimiento, que se define de manera general como el estado en el cual el deudor ya no puede o no quiere pagar la deuda (gráfico 1).

**Gráfico 1 | DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR NIVEL DE VENTAS**



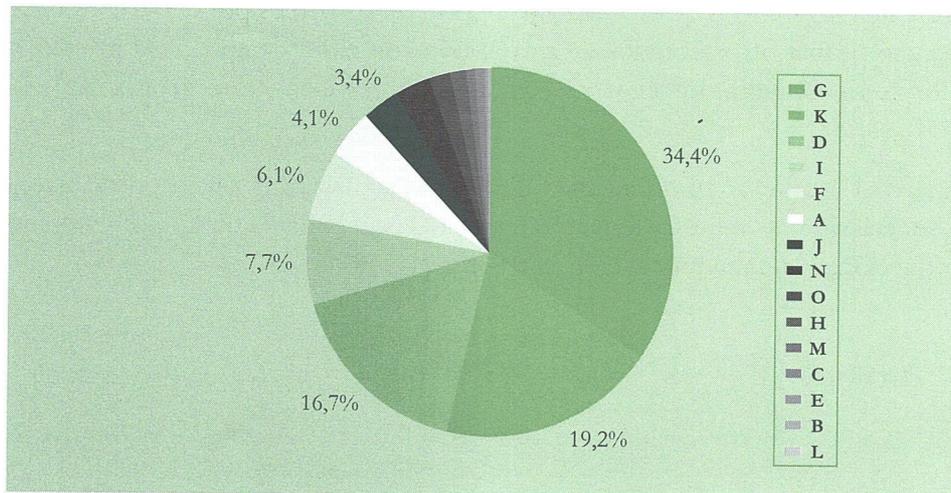
VENTAS	BUENOS	MALOS
1 Menos de 200 millones de pesos	3,170	190
2 Entre 200 y 500 millones de pesos	3,503	356
3 Entre 500 y 1.000 millones de pesos	3,879	399
4 Entre 1.000 y 5.000 millones de pesos	5,557	658
5 Entre 5.000 y 15.000 millones de pesos	1,032	111
6 Mas de 15.000 millones de pesos	125	17
Total	17,266	1,731

Cerca de 18% de esas pymes presenta ventas anuales menores a \$200 millones; aproximadamente 20% entre \$200 millones y \$500 millones anuales y cerca de 23% entre \$500 millones y \$1.000 millones. Existe un porcentaje muy pequeño que muestra en los balances ventas superiores a los \$15.000 millones anuales.

Si se utiliza el criterio de tamaño definido por Supersociedades, que se basa en el volumen de los activos, el grupo de pymes tiene la siguiente distribución: 85% de las empresas está clasificada como pequeña y 15% restante como mediana.

En el siguiente cuadro se muestra otra clasificación que utiliza como criterio la actividad económica a la que se dedican las pymes, que está representada por el CIU (gráfico 2).

**Gráfico 2 | DISTRIBUCIÓN DE MUESTRA POR SECTOR ECONÓMICO**



CIU	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>G</b> Comercio al por mayor y al por menor, preparación de vehículos automotores	6.529	34,37
<b>K</b> Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (divisiones 70 a 74)	3.643	19,18
<b>D</b> Industrias manufactureras (divisiones 15 a 37)	3.167	16,67
<b>I</b> Transporte, almacenamiento y comunicaciones (divisiones 60 a 64)	1.458	7,67
<b>F</b> Construcción (división 45)	1.164	6,13
<b>A</b> Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (divisiones 01 y 02)	775	4,08
<b>J</b> Intermediación financiera (divisiones 65 a 67)	638	3,36
<b>N</b> Servicios sociales y de salud (división 85)	565	2,97
<b>O</b> Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (divisiones 90 a 93)	374	1,97
<b>H</b> Hoteles y restaurantes (división 55)	272	1,43
<b>M</b> Educación (división 80)	165	0,87
<b>C</b> Explotación de minas y canteras (divisiones 10 a 14)	144	0,76
<b>E</b> Suministro de electricidad, gas y agua (divisiones 40 y 41)	75	0,39
<b>B</b> Pesca (división 05)	19	0,10
<b>L</b> Administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria (división 75)	9	0,05

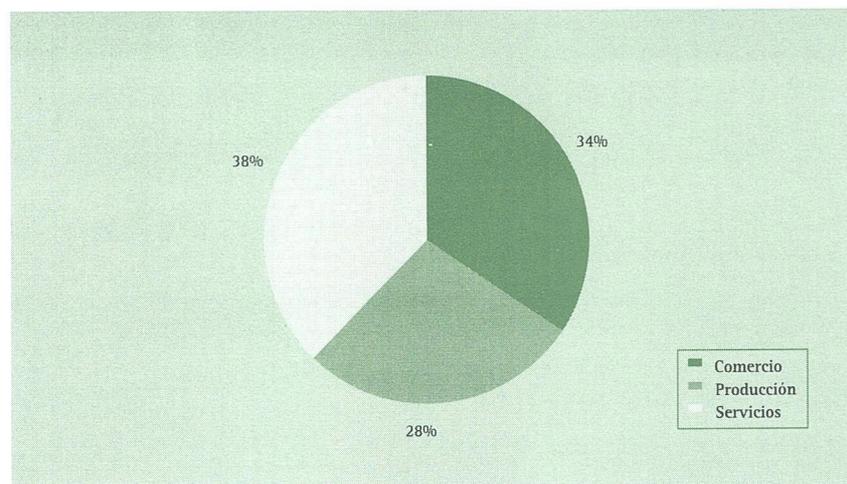
La actividad económica que más se presenta en toda la muestra es la de comercio al por mayor, las siguientes son la inmobiliaria y la empresarial.

Para poder estimar el modelo de medición de riesgo de crédito fue fundamental encontrar una segmentación que facilitara el análisis, por lo tanto, fue necesario determinar si la clasificación, que está establecida en el CIU, es la adecuada.

Para esto, se usaron métodos de clasificación como *cluster análisis*. Sin embargo, la evidencia estadística no respalda la hipótesis de que una agrupación de las pymes por el CIU es buena. Por lo tanto, se decidió probar otros criterios de agrupación con el fin de encontrar grupos en los que los elementos de los conjuntos tuvieran características homogéneas entre sí, y a la vez heterogéneas con los otros grupos.

Como se ve en el cuadro anterior, algunos grupos presentan muy pocas observaciones, de tal forma que se reclasificó la muestra teniendo en cuenta la actividad económica en pymes dedicadas a la producción, a la comercialización, o a la prestación de servicios (gráfico 3).

**Gráfico 3 | CONJUNTO DE DATOS**



ACTIVIDAD ECONÓMICA	BUENOS	MALOS
Comercio	6.019	510
Producción	4.670	599
Servicios	6.577	622
Total	17.266	1.731

Esta última segmentación tiene tres grupos de tamaños adecuados para la estimación.

Las pymes vistas en esa clasificación presentan la siguiente distribución: cerca de 34% se dedica al comercio, 28% a producción, y 38% a la prestación de servicios.

Para efectos de la estimación del modelo se probarán dos segmentaciones: una por tamaño (la que establece Supersociedades) y una por actividad económica, la que tiene segmentos.

## ■ Resultados

Tal como se mencionó arriba, el objetivo de esta agrupación es encontrar subpoblaciones adecuadas para la estimación de un modelo de predicción de incumplimiento para pymes. El modelo estimado se basó en información de estados financieros y de hábitos de pago de estas empresas.

A partir de los estados financieros se calcularon ratios financieros, según la disponibilidad de información contable y de acuerdo con el estudio realizado por Altman et al (2002).

Los ratios de apalancamiento miden el tamaño de los pasivos corrientes con respecto al patrimonio, el tamaño del patrimonio con respecto al total de los pasivos y el pasivo total con respecto al activo total. En el siguiente cuadro se relacionan los indicadores financieros y sus categorías (cuadro 1).

**Cuadro 1 | SELECCIÓN DE VARIABLES**

<b>Apalancamiento</b>	Leverage1	Pasivos Corrientes / Patrimonio
	Leverage2	Patrimonio / Total Pasivos
	Leverage3	Total Pasivos / Total Activos
<b>Liquidez</b>	Liquidity1	(Pasivos Corrientes – Activos Corrientes) / Total Activos
	Liquidity2	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes
<b>Rentabilidad</b>	Profitability1	Utilidad / Total Activos
	Profitability2	Utilidad / Ventas
<b>Actividad</b>	Activity1	Ventas / Total Activos

Estos indicadores fueron analizados para establecer si son discriminantes para cada una de las dos segmentaciones de la muestra.

El grupo de indicadores no tiene el mismo nivel de discriminación para las dos segmentaciones de la muestra de las pymes.

Esto se determinó estimando un modelo que usa como variables independientes los ocho ratios financieros y como variable dependiente el *Default*.

La población, cerca de 19 mil pymes, se dividió en dos muestras: 70% se utilizó para la muestra de estimación del modelo. Es decir, con ese 70% se estimó el modelo y con el restante 30% (la muestra de control) se validó, con el fin de establecer la capacidad del modelo en predecir comportamiento pymes que no estuvieran en la muestra de estimación.

Después de estimar los dos modelos, uno para cada tipo de segmentación (por tamaño de activos de acuerdo con la definición de Supersociedades por actividad económica), se seleccionó el que mostró el mejor nivel de predicción. El modelo ganador se combinó con un modelo que usa como variables independientes el hábito de pago, de tal forma, que al final se tuviera un modelo basado en ratios financieros e historial crediticio.

Este modelo final es el que se usa para calcular las probabilidades de incumplimiento que se comparan contra las tasas a las cuales tuvieron acceso las pymes en el mercado, para ver si el mercado está midiendo adecuadamente el riesgo de crédito de las pymes y si lo está aplicando en el cálculo de la tasa de los créditos.

A continuación se analiza para qué segmentaciones son estadísticamente significativos los ratios financieros, y cuál de los dos modelos es el mejor.

El ratio de endeudamiento que se llama *Leverage1*, es predictivo para cada uno de los segmentos clasificados por tamaño, al igual que *Leverag3*, *Liquidity1* y *Activity1*; sin embargo, *Profitability2* es discriminante únicamente para las pymes medianas. Se puede decir, que no hay una diferencia significativa en los ratios financieros que son predictivos en los dos grupos de esta segmentación.

En la segmentación hecha por actividad económica, vemos que sólo dos ratios son predictivos en los tres grupos, mientras que cuatro son predictivos en un solo grupo. Esta segmentación presenta una desigualdad en la significancia de las variables entre los grupos. Sin embargo, para efectos de un modelo, esto puede ser una ventaja, ya que es precisamente la diferencia en el comportamiento de estos tres tipos de pymes la que está siendo medida por diferentes grupos de variables.

En general, los dos modelos utilizan diferentes ratios financieros. El ratio financiero *Activity1*, tal como se esperaría, es predictivo en los grupos de producción y comercialización, mientras que el volumen de los activos no tiene mucha relación con las ventas en el grupo de las pymes que están dedicadas a la prestación de servicios.

Otra de las ventajas de esta metodología de segmentación, es que los ratios financieros tienen pesos diferentes en cada uno de los segmentos; por ejemplo, tener un endeudamiento de 20% puede que sea muy bueno (o normal) para una pyme que está dedicada a producción, mientras que ese mismo endeudamiento en una que está dedicada a la prestación servicios es demasiado alto. Ese tipo de diferencias en los ratios financieros se captura al hacer este tipo de segmentación.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario medir qué tan buenos son los modelos. Para esto se usa la curva ROC<sup>1</sup>, una medida generalmente usada para establecer el nivel de predicción de un modelo. El área bajo la curva ROC representa el porcentaje de aciertos que tiene el modelo (cuadro 2).

1 La curva ROC es la representación de los pares (1-especificidad, sensibilidad) obtenidos al considerar todos los posibles valores de corte de la prueba, la curva ROC proporciona una representación global de la exactitud de la predicción. La curva ROC es necesariamente creciente, propiedad que refleja el compromiso existente entre sensibilidad y especificidad: si se modifica el valor de corte para obtener mayor sensibilidad, sólo puede hacerse a expensas de disminuir al mismo tiempo la especificidad. Si la prueba no permitiera discriminar entre grupos, la curva ROC sería la diagonal que une los vértices inferior izquierdo y superior derecho. La exactitud de la prueba aumenta a medida que la curva se desplaza desde la diagonal hacia el vértice superior izquierdo. Si la predicción fuera perfecta (100% de sensibilidad y 100% de especificidad) pasaría por dicho punto.

Cuadro 2 | ANÁLISIS ECONÓMTRICO

	POR TAMAÑO		POR ACTIVIDAD ECONÓMICA		
	Pequeña	Mediana	Producción	Comercialización	Servicios
Leverage1	X	X	X		X
Leverage2			X		
Leverage3	X	X		X	
Liquidity1	X	X	X	X	X
Liquidity2			X		
Profitability1				X	
Profitability2		X			X
Activity1	X	X	X	X	
Activos en SMMLV			X	X	X
<b>Curva ROC</b>	<b>59,5</b>		<b>63,8</b>		

Se puede observar que el modelo que está hecho con la segmentación basada en el tipo de actividad económica tiene mejores niveles de predicción, ya que presenta una curva ROC de 63,8 contra 59,5 del modelo para la segmentación por tamaño.

Otro buen indicador de la capacidad de predicción de un modelo es el KS (Kolmogorov-Smirnov) que mide la máxima distancia entre la distribución acumulada de *Defaulters* y la distribución acumulada de *No Defaulters*. Cuando este indicador es menor a 20%, significa que el *score* que se está validando no agrega ningún valor en el proceso de decisión; cuando presenta valores entre 20% y 40% el *score* es muy bueno; cuando presenta valores entre 40% y 50% se considera que es muy bueno; entre 50% y 65% se considera que es excelente y cuando está por encima de 65% se recomienda revisar el proceso de estimación ya que estos valores no son muy comunes (cuadro 3).

Cuadro 3 | ANÁLISIS ECONÓMTRICO

INTERVALO		BUENOS			MALOS			TOTAL			KS
Desde	Hasta	Cant.	%	% acum.	Cant.	%	% acum.	Cant.	%	% acum.	
0.142	0.000	290	5,6%	5,6%	262	50,2%	50,2%	552	9,7%	9,7%	44,6%
0.075	0.142	499	9,6%	15,2%	95	18,2%	68,4%	594	10,4%	20,1%	53,2%
0.059	0.075	495	9,6%	24,8%	43	8,2%	76,6%	538	9,4%	29,5%	51,8%
0.050	0.059	550	10,6%	35,4%	40	7,7%	84,3%	590	10,4%	39,9%	48,9%
0.045	0.050	533	10,3%	45,7%	18	3,4%	87,7%	551	9,7%	49,6%	42,0%
0.041	0.045	578	11,2%	56,9%	23	4,4%	92,1%	601	10,5%	60,1%	35,3%
0.038	0.041	533	10,3%	67,2%	13	2,5%	94,6%	546	9,6%	69,7%	27,5%
0.035	0.038	566	10,9%	78,1%	13	2,5%	97,1%	579	10,2%	79,9%	19,0%
0.031	0.035	551	10,6%	88,8%	11	2,1%	99,2%	562	9,9%	89,7%	10,5%
0.000	0.031	582	11,2%	100,0%	4	0,8%	100,0%	586	10,3%	100,0%	0,0%
<b>Total</b>		<b>5.177</b>	<b>100,0%</b>		<b>522</b>	<b>100,0%</b>		<b>5.699</b>	<b>100,0%</b>		

El KS es de 53%, lo que nos indica que el nivel de proyección de este *score* es muy bueno, sobre todo que está probado sobre 30%, que es la muestra de control. Esta no fue la muestra con la cual se calculó la fórmula matemática, esta es una muestra aparte. Sobre ella se comprobó para ver si este modelo era capaz de predecir.

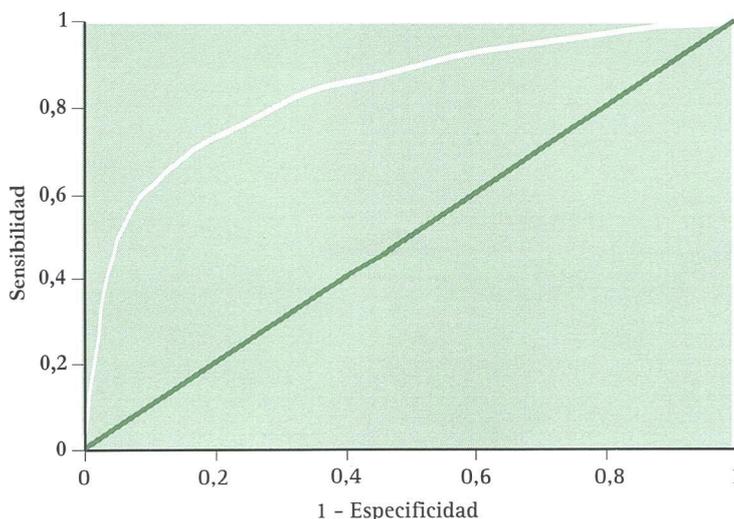
Las dos primeras columnas representan las probabilidades de incumplimiento generadas por el modelo para este grupo de pymes. Las tres columnas bajo el título “BUENO” son las pymes que un año después de ser calificadas con el *score*, se comportaron bien, es decir, no hicieron *default*; las siguientes tres representan información de clientes que un año después del momento en que fueron calificados con el *score*, llegaron al estado de incumplimiento.

En el primer rango en el que la probabilidad de incumplimiento es mayor, se acumula la mayor cantidad de clientes malos, mientras que a medida que nos movemos de las probabilidades de incumplimiento superiores a las inferiores, se observa que el número de malos va disminuyendo. Por el contrario, los clientes buenos aumentan a medida que la probabilidad de incumplimiento baja. La mayor cantidad de los buenos aparece en los rangos donde las probabilidades de incumplimiento son bajas.

La columna con el título “%” es el porcentaje que representa el valor de la columna “Cant.” sobre el total de esa columna. En la columna “% acum.” se acumula el valor de la columna “%” tanto para buenos como para malos. Estas dos columnas representan la función acumulada de los buenos y la función acumulada de los malos, cuya diferencia es la columna titulada “KS”. El máximo valor de la columna “KS” es el punto en donde el *score* es más discriminante. Si las columnas de las funciones acumuladas de buenos y malos fueran muy parecidas, el *score* no estaría distinguiendo entre un bueno y un malo y, obviamente, el máximo valor que obtendríamos en la columna del “KS” sería muy bajo.

En la siguiente gráfica se observa la distribución acumulada de buenos y de malos (gráfico 4).

**Gráfico 4 | PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE K S.  
CORPORACIÓN DE DISTRIBUCIONES**

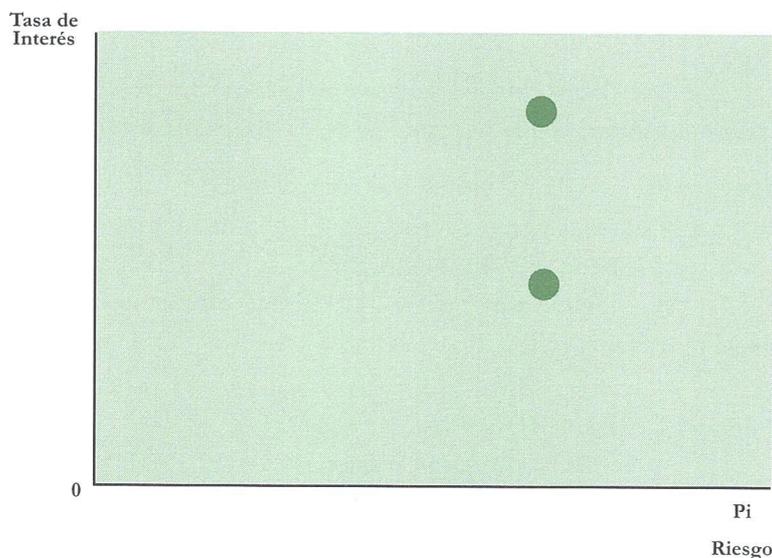


El análisis anterior se repite aquí, pero gráficamente, para establecer si el *score* es bueno. Las funciones acumuladas de buenos y malos están representadas por una línea azul y una línea roja respectivamente. Si estas dos líneas estuvieran muy cerca o llegaran a cruzarse, el *score* sería malo. La máxima distancia entre estas dos líneas, que es el KS, es 53%.

A continuación completamos el análisis con la curva ROC, en la cual simplemente se mide el área que está debajo de la curva, que representa la velocidad con la cual el *score* es capaz de detectar a los malos.

En la siguiente gráfica se observa la curva ROC (línea azul) del modelo. Si ésta estuviera cerca de la línea verde (la cual representa un proceso de clasificación aleatorio), el *score* haría el mismo trabajo que una moneda; sin embargo, si estuviera pegada a la esquina superior izquierda, el *score* sería tan bueno como una bola de cristal (gráfico 5).

**Gráfico 5 | CURVA ROC**

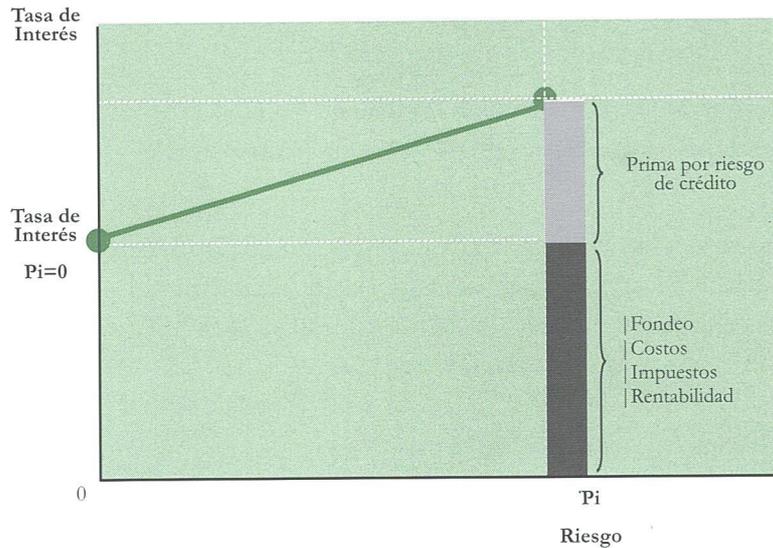


El modelo construido predice correctamente el comportamiento bueno o malo de 84.2% de la población analizada.

Una vez estimado el modelo que predice adecuadamente el incumplimiento de las pymes, se procede a establecer su probabilidad de incumplimiento, asociada a la tasa de interés a la que tuvieron acceso en el mercado. Por último, se utilizará la medición del riesgo de crédito, para calcular la tasa de interés que tenga en cuenta una prima de riesgo, esto se llama *pricing*.

En el *pricing* se parte del hecho de que entre mayor sea el riesgo que asume el prestamista, mayor será el retorno que espera de la inversión. Si un inversionista racional tuviera dos opciones que tienen el mismo nivel de riesgo, pero con diferentes tasas de retorno, preferiría invertir en la que tiene mayor rentabilidad. De igual forma, si las dos opciones de inversión tuvieran la misma tasa de retorno, pero diferentes niveles de riesgo, preferiría la de menor riesgo (gráfico 6).

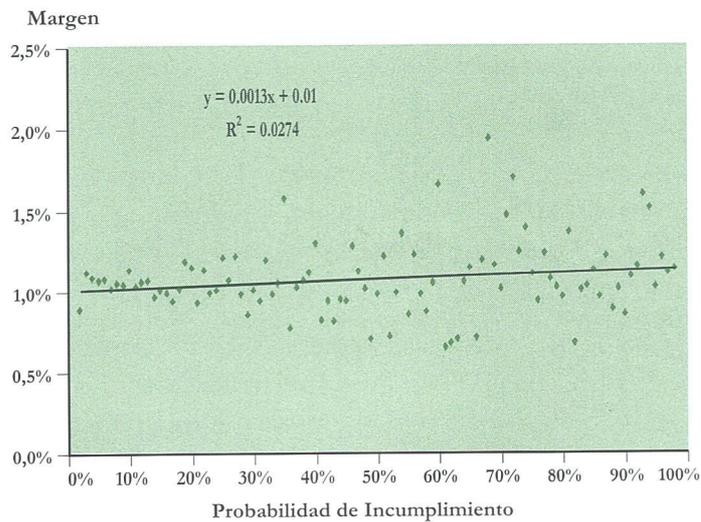
**Gráfico 6 | RIESGO TASA DE INTERÉS**



La tasa de interés está compuesta por cinco elementos: el costo del fondeo, los costos operativos por la prestación del servicio, los impuestos, el margen que desea obtener el accionista y la prima de riesgo.

Ahora se establecerá si existe alguna relación entre el nivel de riesgo de las pymes y las tasas a las que tuvieron acceso. En la siguiente gráfica vemos la probabilidad en incumplimiento y las tasas promedio a las cuales tuvieron acceso. En la gráfica se muestran los márgenes de las tasas con relación a la DTF de la semana de otorgamiento del crédito, en término nominal mensual, mes vencido (tasa mensual efectiva) (gráfico 7).

**Gráfico 7 | RELACIÓN ENTRE MARGEN Y PROBABILIDAD DE INCUMPLIMIENTO**



Gráficamente no se puede establecer que exista evidencia de una relación entre el nivel de riesgo y la tasa; sólo se observa que, a medida que el nivel de riesgo es más alto, la dispersión de las tasas es mayor. Se procede a estimar un modelo de regresión lineal univariado mediante el cual se puede establecer que sí existe una relación entre estas dos variables, aunque el R cuadrado (aproximadamente 2%) indica que no es una relación muy fuerte, adicionalmente, el coeficiente de la ecuación univariada es muy bajo. Todo esto indica que, aunque existe una relación, parece que los actores del mercado no incluyen adecuadamente la medición del riesgo de crédito en el cálculo de la tasa, o pareciera que no son capaces de medir adecuadamente la probabilidad de incumplimiento.

Si la medición del riesgo fuera adecuada y si los inversionistas la estuvieran teniendo en cuenta en el cálculo de la tasa de interés, en la gráfica se debería observar que a medida que la probabilidad de incumplimiento se incrementa, el nivel de la tasa también debería hacerlo, es decir, la relación entre estas dos variables debería ser mas fuerte (un R cuadrado mayor) y la pendiente de la curva (el coeficiente de la ecuación univariada) debería ser mayor. Si eso fuera así, la comunidad de inversionistas podría medir mejor el riesgo que asume y transferirlo a la tasa de interés con lo cual muchas más pymes tendrían mayores oportunidades para acceder a créditos.

Ahora se puede calcular el quinto componente de la tasa de interés, la prima de riesgo, mediante un modelo basado en flujos de caja. En este modelo se estiman los ingresos y costos que tendrá el producto para el cual se desea calcular la tasa de interés. El riesgo de crédito es incluido en la tasa al adicionar a los gastos la pérdida esperada, que es calculada de la siguiente manera:

$$PE = P_i * Exp * (1 - TR)$$

En donde:

- PE = pérdida esperada
- Pi = probabilidad de incumplimiento
- Exp = exposición
- TR = tasa de recuperación

La probabilidad de incumplimiento, que se obtiene del modelo de medición de riesgo de crédito estimado anteriormente, la exposición es el saldo adeudado y la tasa de recuperación representa el porcentaje del monto que una vez ha llegado a *default* es recuperado.

Se parte de los siguiente supuestos: que la tasa activa que se está prestando, a la cual tiene acceso una pyme, es la tasa de interés corriente, publicada por Superfinanciera, que es 15,61% efectivo anual, es decir, 1,216 % mes vencido; que el costo de los fondos es 6,01%, que es la DTF de la semana, es decir, tasa de 0,48% mes vencido. En este ejercicio suponemos que el retorno requerido por el accionista es de 25% efectivo anual, es decir, 2,1% mes vencido.

Se asume que los gastos se calculan como un porcentaje del valor colocado. Suponemos que los gastos de mercadeo son tres puntos básicos: 0,03% de lo colocado, los gastos operativos representan 0,15% de lo colocado, y los gastos de cobranza 0,10%. Aunque el modelo permite incluir comisiones, en este ejercicio, el *fee* es cero.

Los datos iniciales del modelo son los siguientes:

**Cuadro 4 | PRICING**

ACTIVO		RETORNO REQUERIDO	
Tasa EA	15,61%	Tasa EA	25%
Tasa MV	1,216%	MV	2%

PASIVO		GASTOS	
Tasa EA	6,01%	Mercadeo	0,03%
Tasa MV	0,488%	Servicio	0,15%
Fee	0,00%	Cobranza	0,10%

En principio se calcula la tasa de interés que debería cobrarse en un producto que no tiene riesgo de crédito. Esto corresponde a los primeros cuatro elementos que componen la tasa de interés. Posteriormente, se adicionará el riesgo como un gasto representado por la pérdida esperada, lo cual permitirá establecer la prima de riesgo.

Para este estudio se diseña un producto para el cual se colocarán \$50 millones mensuales, y que será amortizado con pagos fijos durante 36 meses. En el período cero, el saldo a capital es \$50 millones y en cada uno de los siguientes meses el pago de la cuota mensual, que se ha calculado a partir de la tasa de activos, hace que el saldo disminuya. Una parte del pago mensual paga los intereses y la parte restante amortiza a capital; los intereses son ingresos en el flujo mensual: ingresos por intereses (cuadro 5).

**Cuadro 5 | PRICING**

Periodo	BALANCE			INGRESOS Y COSTOS				
	Saldo a capital	Causación intereses	Amortización a capital	Pago	Ingresos por intereses	Fee	Costo del fondeo	Resultado
0	50'000.000			-	-			
1	48'884.728	608.052	1'115.272	1'723.324	608.052	-	243.773	364.280
2	47'755.894	594.489	1'128.834	1'723.324	594.489	-	238.335	356.154
***	***	***	***	***	***	***	***	***
34	3'384.779	61.373	1'661.950	1'723.324	61.373	-	24.605	36.768
35	1'702.618	41.162	1'682.161	1'723.324	41.162	-	16.502	24.660
36	-0	20.706	1'702.618	1'723.324	20.706	-	8.301	12.405

El costo de fondeo es el costo del pasivo. Este costo del pasivo, que es 0,488% mensual, es multiplicado por el saldo a capital en cada periodo; en el primer periodo el costo de fondeo de los \$50 millones es  $50'000.000 * 0,488\%$ . Al netear los ingresos con el costo de fondeo se obtiene el resultado marginal para cada mes.

Los gastos de cada periodo son un porcentaje de lo que está colocado en cada mes. Los gastos de mercadeo del primer mes son 12.500, que corresponde a 0,03% de los \$50 millones que estaban colocados en ese momento. Los otros gastos se calculan de igual forma para cada uno de los 36 periodos (cuadro 6).

**Cuadro 6 | PRICING**

GASTOS					
Periodo	Mercadeo	Servicio	Cobranza Esperada	Perdida	Total
1	12.500	75.000	50.000	-	137.500
2	12.221	73.327	48.885	-	134.433
***	***	***	***	***	***
34	1.262	7.570	5.047	-	13.879
35	846	5.077	3.385	-	9.308
36	426	2.554	1.703	-	4.682

En la tabla anterior, la pérdida esperada hace parte de los gastos, pero tiene un valor de cero en razón a que la probabilidad de incumplimiento es de cero. Una vez se asigne valor a la probabilidad de incumplimiento, la pérdida esperada se incluye en el flujo como una pérdida mensual. En este ejercicio se ha definido que 80% de las pérdidas se produce en los primeros 24 meses, y 20% restante en los siguientes 12 meses.

A partir de los ingresos por intereses y los gastos, se calcula la contribución mensual de cada periodo a la rentabilidad del producto. Los flujos mensuales se descuentan a la tasa de retorno requerida por los accionistas para obtener el valor presente. El criterio para tomar la decisión sobre si el producto es rentable o no, es que el valor presente sea positivo. Si el valor presente es negativo, esto quiere decir que el proyecto no es rentable con esta tasa.

En este caso, el valor presente es positivo, por lo tanto, este producto con una tasa activa de 15,01%, una tasa pasiva de 6,01%, con una rentabilidad requerida de 25% anual, es rentable.

Cuando traigo estos valores a valor presente y los sumo, tengo el valor presente del negocio. En este caso específico, si yo cobro 15,61 y mi fondeo me vale 6,01, y quiero una rentabilidad de 25% con estos gastos, y con una probabilidad de incumplir de 3,41%, estimo que en mi producto, la gente se va a vencer lo mismo que se está venciendo en todos los otros productos. Ese producto tiene un valor presente positivo.

A continuación se incluyeron pérdidas por riesgo de crédito estableciendo la probabilidad de incumplimiento en 3,41% (el porcentaje de cartera vencida publicado por al Superfinanciera para la semana de evolución) y la tasa de recuperación en 0%. En este ejercicio, la pérdida esperada será de 3,41% del saldo adeudado en cada periodo, distribuido como se explicó arriba: 80% los primeros 24 meses, y el 20% restante en los siguientes 12 meses (cuadro 7).

**Cuadro 7 | PRICING**

Periodo	GASTOS						UTILIDAD			VP
	Ingresos por intereses	Costo del fondeo	Resultado	Mercadeo	Servicio	Cobranza	Pérdida esperada	Total	Contribución marginal	
1	608.052	243.773	364.280	12.500	75.000	50.000	56.833	194.333	148.007	144.986
2	594.498	238.335	356.154	12.221	73.327	48.885	55.566	189.999	144.678	138.833
***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
34	61.373	24.605	36.768	1.262	7.570	5.047	5.736	19.615	14.841	7.362
35	41.162	16.502	24.660	846	5.077	3.385	3.847	13.156	9.951	4.836
36	20.706	8.301	12.405	426	2.554	1.703	1.935	6.618	5.005	2.382
									<b>VPN</b>	<b>2'267.478</b>

Los gastos aumentan al incluir la pérdida esperada. En este nuevo escenario el valor presente ha disminuido, pero sigue siendo positivo, lo que indica que manteniendo las condiciones del primer escenario, pero adicionando riesgo al producto, éste sigue siendo rentable.

Si bien un inversionista está interesado en un mayor valor presente, el costo del crédito disminuye la demanda por parte de los deudores. En la medida en que el inversionista pueda obtener la rentabilidad deseada suministrando el crédito a la menor tasa posible, evitará un fenómeno denominado selección adversa, que consiste en que los deudores van migrando hacia las ofertas que les representan un menor costo, es decir, una menor tasa. Cuando esto pasa, la mezcla de clientes original de la cartera de clientes se deteriora ya que los clientes buenos, aquellos que tienen acceso a mejores tasas han decidido prepagar, mientras los clientes malos, que no reciben ofertas de otros proveedores de crédito, se quedan.

Por lo tanto, en este punto se varía la tasa activa con el objetivo de encontrar la tasa a la cual el valor presente es cero (o al menos el menor valor positivo), esta es la tasa a la que los costos (fondeo, operativo, rentabilidad, etc.) y el riesgo se compensan con los ingresos (cuadro 8).

A medida que disminuye la tasa activa, el valor presente disminuye. Una tasa activa de 11% no es capaz de compensar los gastos y el riesgo mediante los ingresos por intereses, generando un valor presente negativo. Estos gastos y el riesgo se compensan con una tasa activa de 11,1% que genera un valor presente positivo.

Cuadro 8 |

TASA ACTIVA	VPN
15,0%	2'261.785
14,0%	1'692.117
13,0%	1'121.777
12,0%	550.798
11,1%	36.398
11,0%	-20.787

Esta es la menor tasa que se puede ofrecer a un deudor con una probabilidad de incumplimiento de 3,4% para este producto. Si se le otorga el crédito con una tasa menor a esa, el producto ya no será rentable.

Si el riesgo de crédito fuera cero, la tasa que compensaría los gastos mediante los ingresos por intereses sería de 9,6%, es decir, que la prima de riesgo para una pyme con una probabilidad de incumplimiento de 3,4% es de 1,4%.

Para una pyme con una probabilidad de incumplimiento de 10%, la prima de riesgo es de 4,4% lo que hace que la tasa activa sea de 14%.

Esta metodología permite establecer una tasa activa a cada pyme de acuerdo con su nivel de riesgo, controlando el fenómeno de selección adversa y haciendo que cada préstamo sea rentable por sí mismo.

Hacer esto permite a una entidad proteger a sus clientes más rentables y mantener la mezcla de clientes durante la vida del producto de acuerdo con lo diseñado en los estudios de factibilidad.

Cuando existe en el mercado una tasa de colocación máxima permitida, ésta limita el nivel de riesgo que se permite asumir. Para el caso de estudio, una tasa máxima de 23,42% causaría que los gastos y la pérdida no pudieran compensarse para riesgos superiores a 30%.

Hasta este punto los escenarios han sido desarrollados con una tasa de recuperación de 0% que es un supuesto conservador. Bajo una suposición de una tasa de recuperación de 50%, se puede asumir más riesgo en la medida en que las pérdidas disminuyen. El gráfico anterior muestra las tasas activas para escenarios de tasas de recuperación en 0% y en 50%.

Al incluir en el análisis el equivalente de las tasas a las que accedieron las pymes, se observa que, en general, el mercado cobra lo mismo a una de alto riesgo que a una de bajo riesgo. Un mercado que no es capaz de medir adecuadamente el riesgo e incluirlo en el cálculo de la tasa de los créditos no podrá ofrecer mejores servicios a las pymes en la medida en que no puede controlar los riesgos que asume. Adicionalmente, la incertidumbre en la medición del riesgo de crédito no permite que algunos actores del mercado exploren nichos que pueden ser rentables (gráfico 9).

Gráfico 8 | PRICING BASADO EN RIESGO

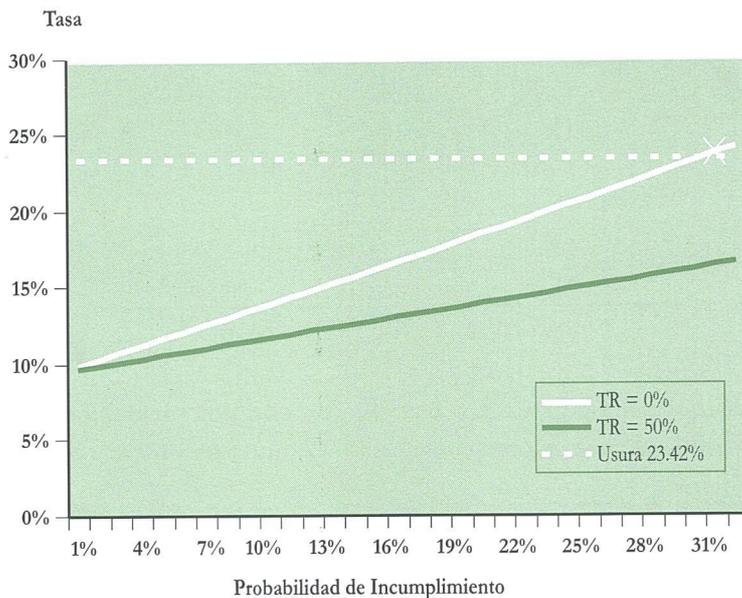
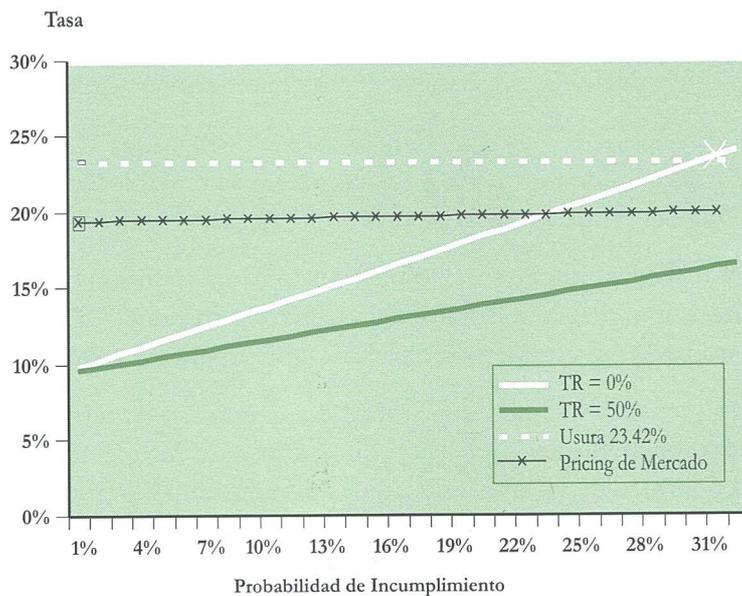


Gráfico 9 | PRICING BASADO EN RIESGO



En general, hacer el *pricing* para dar crédito a las pymes le permite al proveedor de crédito entender muchísimo mejor el mercado, atenderlo y ofrecer mejores oportunidades a las empresas sobresalientes y compensar el riesgo que asume con aquellas que no son tan buenas.

En general, la evidencia del estudio muestra que el riesgo de crédito no está siendo medido adecuadamente, o que no está siendo incorporado en el cálculo de la tasa de interés. Se podría afirmar que la utilización del riesgo de crédito en el *pricing* le permite, por lo tanto, a cualquier proveedor de crédito, calcular mejor la rentabilidad sobre la inversión.

Cuando se hace una proyección de los flujos de efectivo de un producto determinado, los datos sobre los costos generalmente están disponibles, sin embargo, los correspondientes a las pérdidas esperadas no, en la medida en que dependen de la probabilidad de incumplimiento, que es un valor que debe obtenerse mediante la aplicación de un modelo (*score*).

Mientras mejor sea el modelo del cual se deriva la probabilidad de incumplimiento, tal como el que se describe aquí, mejor será el cálculo de la pérdida esperada y de la tasa de interés.

Incluir la pérdida esperada en la determinación de la tasa de interés, es un paso crucial para poder hacer muchísimo más rentable un producto crediticio y para poder atender adecuadamente el mercado de las pymes. Esto permitirá dar mejores oportunidades a muchas más pymes en la medida en que se podrán diseñar productos a la medida de cada una de acuerdo con su nivel riesgo.

## ■ Referencias

Edward I. Altman, Gabriele Sabato, 2002. Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market.

Elizabeth Mays, Credit Scoring for Risk Managers

John B. Caouette, Edward I. Altman, Paul Narayanan, Managing Credit Risk.

# FINANCIACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN DE LAS PYMES LOS RETOS DE BANCÓLDEX

---

**GUSTAVO ARDILA LATIFF**

| *Presidente de Bancoldex*



En esta segunda versión del Congreso Banca para Pymes han sucedido bastantes cosas porque, si bien es cierto que el sistema financiero ha avanzado mucho en la atención de ese segmento empresarial, aún falta muchísimo por hacer. Hay unas oportunidades enormes que tenemos todos y, dentro de ellas, obviamente Bancóldex, como banco de desarrollo empresarial y de comercio exterior.

En mi presentación les daré una visión sobre lo que será el proceso de transformación que va a tener la entidad, a raíz de una serie de decisiones que ha venido adoptando el gobierno nacional, con el objeto de llenar algunas fallas de mercado.

El banco es una entidad joven, de muy reciente creación, –nacimos el 2 de enero de 1992, cumplimos el próximo año 15 años en el mercado. Surgió de la transformación del Fondo de Promoción de Exportaciones, Proexpo.

Primero nuestro foco de negocio fue como un banco especializado. Vale decir, nuestro objetivo era atender, básicamente, la cadena exportadora. Entendiendo como ésta a todos los exportadores directos e indirectos y a las empresas que contribuyen y suministran insumos o materias primas que se incorporan en productos de exportación e inclusive prestan servicios. Dentro de ella incluimos también a los compradores de nuestros productos y servicios en el exterior; es la función que claramente hacen los bancos de exportación en el mundo, para mejorar la competitividad de la oferta exportable en el exterior. Derivada de esa función de financiación en el exterior se abrió un segmento, una oportunidad de generación de ingresos para el banco que era la operación bancaria internacional.

El año 2003 marca un hito en la historia reciente del banco porque a raíz del proceso de cesión de activos del IFI hacia nosotros, como una decisión del gobierno nacional dentro del plan de res-

tructuración de la administración pública, el banco asumió el compromiso de atender no solamente a las empresas dedicadas al comercio exterior, fueran ellas importadoras o exportadoras, sino también a las que están orientadas al comercio doméstico.

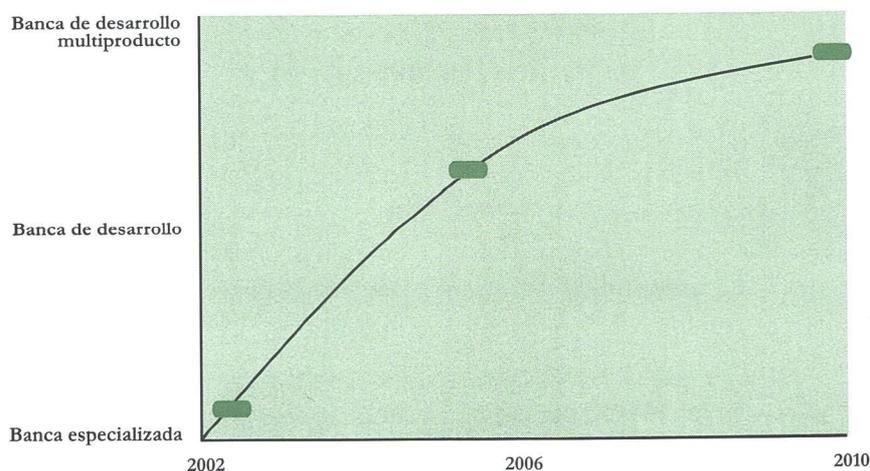
Ese proceso se realizó de una manera muy exitosa, porque ni el mercado ni los empresarios sufrieron.

Nosotros asumimos ese reto con entusiasmo; como una oportunidad para complementar nuestro mercado y para ello decidimos que primero teníamos que analizar cuáles eran las necesidades de los empresarios e hicimos un proceso de revisión del plan estratégico del banco. Fue así como dijimos, “un banco de desarrollo como Bancóldex, que es un banco de segundo piso, no puede hacer más de lo mismo”. La idea aquí no es competir con la banca comercial tradicional, la idea no es erosionar el patrimonio público: la idea es agregar valor.

Para eso pensamos en dedicarnos básicamente a tratar de mitigar fallas de mercado. ¿En dónde pensábamos que estaban las fallas de mercado? En primer lugar, en el segmento más vulnerable del sector empresarial, que era el de las mipymes. En segundo lugar, dentro de las alternativas de financiación debíamos ofrecer facilidades de crédito que promovieran la modernización y mejoraran la productividad y la competitividad del aparato productivo colombiano. El objeto era prepararlo, precisamente, para un ambiente de mercado mucho más competido, ofreciendo recursos de mediano y largo plazos, en condiciones flexibles de amortización, de tal manera que fuéramos un mecanismo *anti-gap* del nuevo sistema financiero (gráfico 1).

Igualmente, diseñar un proceso de formación empresarial y financiera que llamamos *alfabetización financiera*, porque dentro del diagnóstico que se hizo, uno de los aspectos y una de las fallas era la falta de preparación de los mismos empresarios para presentar solicitudes de crédito al sistema financiero. Muchas de esas solicitudes en proyectos, en operaciones que eran claramente bancables, con una inadecuada presentación y estructuración, se iban al traste.

Gráfico 1 | EVOLUCIÓN Y FUTURO DE BANCÓLDEX



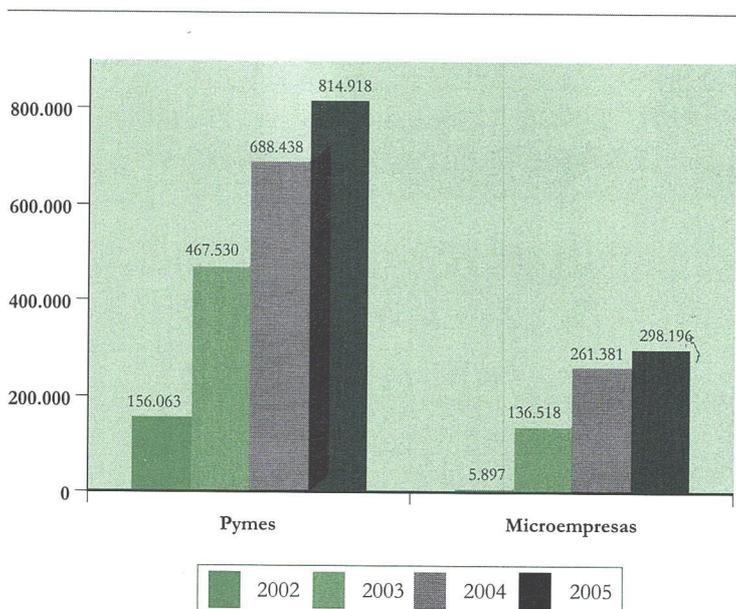
Y el último tema, de la bancarización, en el cual me voy a detener un poco más.

Después de haber asumido ese reto de atender a las mipymes, hemos visto cambios importantes.

Miremos los resultados. En el año 2002 el banco desembolsó \$156.000 millones de pesos para las pymes, y el año pasado \$814.000 millones. En el año 2002 colocamos casi \$5.900 a las microempresas; el año pasado cerca de \$300.000 millones. O sea, de los \$2.4 billones que se desembolsaron el año pasado, casi 50% de los recursos fueron para las mipymes. Esto muestra, indudablemente, el creciente interés que ha tenido el banco en atender ese segmento empresarial.

La composición es la siguiente: 74% de los desembolsos se realizó en el año 2002 para las grandes empresas, mientras que en el año 2005, entre las pymes y la gran empresa se llevaron casi 50% (gráfico 2).

**Gráfico 2 | DESEMBOLSOS BANCÓLDEX SEGÚN TAMAÑO**



En la cobertura de municipios, que es un aspecto físico muy importante, claramente se ve la vocación de atender también a los microempresarios. En el año 2002 nuestros recursos, \$1.9 billones de pesos, llegaron sólo a 98 municipios. El año pasado desembolsamos casi \$2.4 billones y cubrimos a más de 580.

En cuanto a las alternativas de financiación, tenemos un portafolio muy grande, partiendo de las necesidades que tiene un empresario para crear, adquirir o capitalizar una empresa, pasando por los recursos que requiere para comprar activos fijos, adecuar sus instalaciones a fin de que tengan condiciones para operar e, inclusive, el capital de trabajo para producir y vender.

En una etapa reciente hemos desarrollado una serie de cupos para atender necesidades específicas de algunas regiones, por ejemplo, algunas obras, como es el caso de la línea Cali, que mitigará el impacto de las obras del MIO, el sistema integrado de transporte masivo en esa ciudad. Tenemos la línea Bogotá, la línea Volcán Galeras, etc., en las cuales Bancoldex se ha asociado con los entes territoriales, ya sea las gobernaciones o los municipios, para ofrecer, en condiciones más blandas, recursos para reactivar las economías de esas regiones. Como pueden ver, hay todo tipo de posibilidades (cuadro 1).

Esta variedad ha hecho que el banco haya tenido la necesidad de desarrollar, para todos los intermediarios financieros, lo que hemos denominado el *asesor virtual*. Nos hemos dado cuenta de que a uno, como banquero, no le gusta que los empresarios lo cojan desactualizado. Y uno no vende lo que no conoce.

**Cuadro 1 | ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN**

		CARACTERÍSTICAS
MODALIDADES ESTÁNDAR	Capital de trabajo	■ Sin límite en su vigencia.
	Inversión fija	■ Para cualquier tamaño de empresa.
	Leasing	■ Para cualquier necesidad de crédito
	Consolidación de pasivos	■ Sin límite en monto para desembolsar por empresa.
	Creación, adquisición, capitalización de empresa	
CUPOS ESPECIALES	Regionales (Línea Bogotá, Línea Risaralda, Línea Cundinamarca, Volcán Galeras)	■ Mejores condiciones que las de líneas estándar Bancóldex.
	Tamaño (AECI, Mecanismo de apoyo Mipymes)	■ Delimitados por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto total y tiempo de vigencia del cupo</li> <li>• Beneficiarios que pueden acceder a los recursos</li> <li>• Destinos que se pueden financiar.</li> <li>• Regiones que pueden acceder a los recursos</li> <li>• Monto disponible por empresa</li> </ul>
	Destino (Colciencias, Apoyo a la productividad – aProgresar)	
	Condiciones particulares (Tasa fija, ATPDEA, Línea desplazados)	

Este asesor virtual que está en la página web y que estamos personalizando en este momento para algunos intermediarios financieros que así lo han pedido, le ofrece al intermediario orientación para el empresario, dependiendo del tamaño de la empresa, de la ubicación de ésta, la destinación de los recursos, etc. Los invitamos para que la consulten, porque es un esfuerzo interesante que, indudablemente, va a ayudar a resolver una necesidad sentida por parte del sistema financiero.

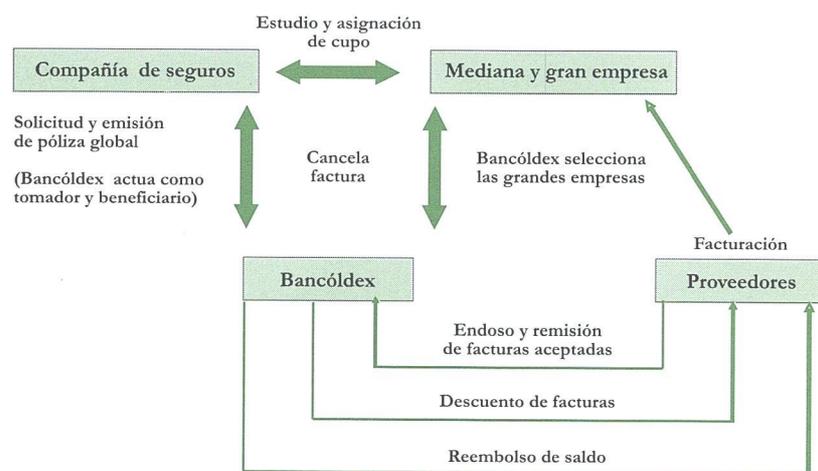
Estas acciones han sido complementadas con otras. Ahora Remigio va a hablar sobre una plataforma, un aplicativo que ha implementado Nafin con mucho éxito en México, que es el de cadenas productivas. Hemos desarrollado un producto que lleva ya cerca de seis o siete años en el mercado, que se denomina *liquidex* y consiste básicamente en la compra de descuento y sin recur-

so contra el empresario que vende la factura, de las facturas cambiarias de compraventa, siempre y cuando en esa venta, bajo el sistema de cuenta abierta medie una póliza de seguro de crédito expedida ya sea por *Crediseguro* o por *Segurexpo de Colombia*.

La principal limitación que tienen los empresarios es que como Colombia no es un exportador habitual de bienes de capital de alta tecnología sino de bienes intermedios, en muchos casos de materias primas, el mercado con el cual negocian es un mercado de compradores, y éste es el que impone las condiciones. Cuando uno vende bajo ese sistema de cuenta abierta, obviamente está asumiendo el riesgo de pago del comprador, en Colombia o en el exterior.

Con esas pólizas de seguro de crédito, cuando se trata de pólizas de crédito interno, las coberturas que ofrecen *Crediseguro* o *Segurexpo* van hasta 85% del valor de la factura. En el caso del seguro de crédito de exportación, hasta 90%. En este producto, que es el de *Liquidex Cadenas Productivas*, con base en la capacidad de pago que tienen las grandes empresas, grandes superficies o grandes compradores como es el caso de las ensambladoras de vehículos, entre otras, todos los proveedores pueden descontar las facturas. ¿Qué ventaja tienen? Que no utilizan los cupos de crédito que previamente ha asignado el intermediario financiero porque la mayoría de los productos que existen acá, que han sido mal denominados *factoring*, son anticipos con fuente de pago o colaterales. Este producto es una compra limpia de facturas, sin recurso contra el empresario (gráfico 3).

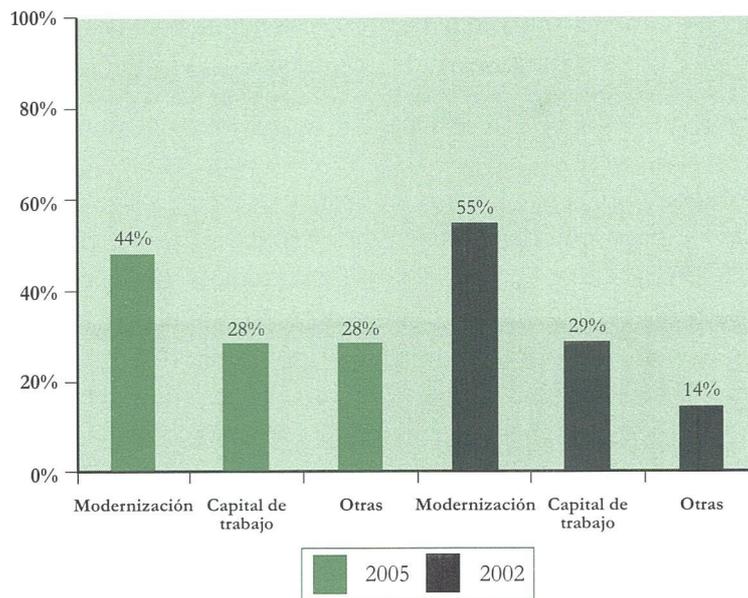
Gráfico 3 | LIQUIDEX - CADENAS PRODUCTIVAS



Para complementar los productos de crédito, nos hemos aliado con el Fondo Nacional de Garantías dado que éste le ofrece a todos los intermediarios financieros las coberturas tradicionales del 50% ó 60%. Nos hemos unido para que en el programa *A Progresar*, en el que profundizaré un poco más adelante, haya una garantía automática hasta por 70% del valor del crédito solicitado, mientras no supere los US\$300.000, que es un monto importante, y aplica siempre y cuando el plazo sea superior o igual a 36 meses. Esto en empresas que quieran adelantar procesos de reconversión o de modernización.

En cuanto a la financiación para la modernización, miremos las cifras: en el año 2002, 14% de los \$1.9 billones que desembolsamos estuvieron destinados a modernización, casi 45% de los recursos (gráfico 4).

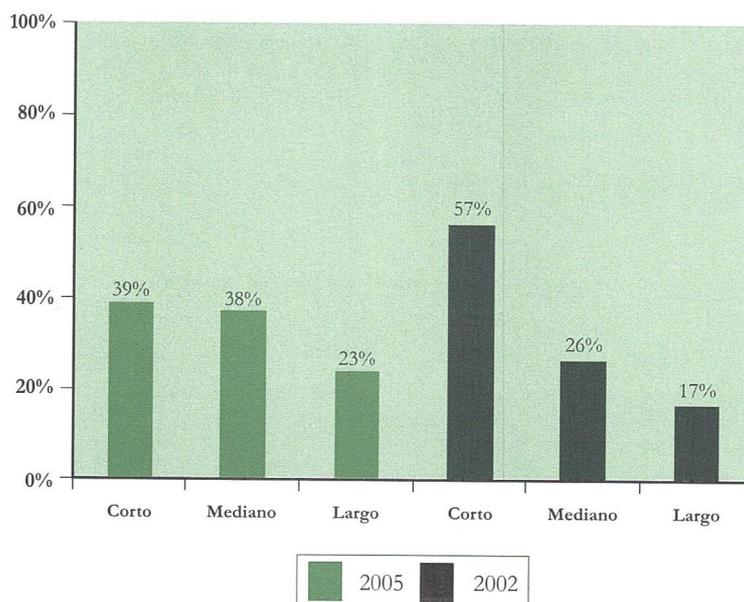
**Gráfico 4 | DESEMBOLSOS SEGÚN DESTINO**



Y en cuanto a créditos de mediano y largo plazo, en el año 2002 teníamos una estructura muy de banco de comercio exterior, donde había capacidades instaladas ociosas mientras que las necesidades de financiación de las empresas eran de capital de trabajo. En este momento vemos una economía muchísimo más dinámica, con algunos incentivos que ha creado el gobierno para adelantar programas de modernización y de actualización del sistema productivo, razón por la cual casi 61% de los desembolsos han sido a plazos superiores a dos y hasta siete años (gráfico 5).

En cuanto a la alfabetización financiera, dentro del programa *A Progresar*, que no sólo es financiero sino de apoyo integral al empresario, se han diseñado dos cursos: uno es teórico-práctico de dos días; llevamos ya trece ciclos de charlas en todo el país y con tres módulos: el primero es el de Planeación, Gerencia y Estrategia; el segundo de Mercados y Comercio Exterior y el tercero es el de Gestión Financiera. En ese curso, después de los dos días, los empresarios adquieren una serie de conocimientos, de habilidades, de competencias, para hacer un proceso posterior de introspección en su misma empresa, para mirar qué tan competitivos son, para mejorar sus habilidades gerenciales. Porque el problema de la pyme colombiana es, en ocasiones, su mismo origen netamente informal y en el día tras día no tienen procesos de maduración, de formación, de actualización y de capacitación.

El segundo curso, que es de carácter virtual, está dirigido a las micros y las pequeñas empresas. Está, igualmente, disponible en la página web del banco, de allí se puede bajar. Consiste básica-

**Gráfico 5 | DESEMBOLSOS SEGÚN PLAZO**

mente en un curso de autoformación para que el pequeño o el microempresario entiendan ciertos conceptos. Tiene varios módulos: uno, *Generalidades sobre la Empresa y su Entorno* que consiste en un profundo repaso sobre lo que son aspectos financieros: Qué es un balance general, cómo se estructura un flujo de caja, análisis de horizontales y verticales, cómo estructurar una solicitud de crédito. El módulo permite, además, evaluarse de tal manera que al microempresario se le pregunta, se le hace una serie de evaluaciones para que, si lo toma con juicio, en el momento en que lo pase supere las pruebas y diga “me gradué” y siga con el siguiente módulo. Es un apoyo interesante y un esfuerzo adicional que ha hecho el banco como un complemento a la función de crédito.

El otro módulo es el de *Gestión Gerencial* que incluye temas como dirección de organización, gestión financiera comercial y humana, estados financieros (anexo 1).

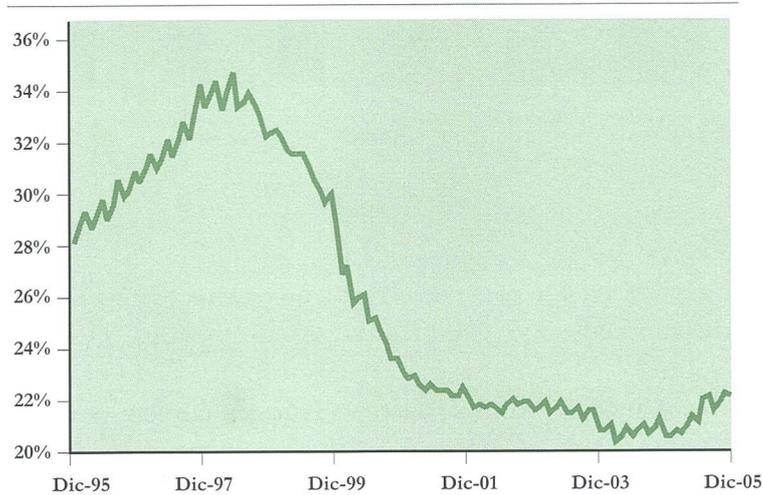
En el tema de bancarización me quiero detener un momento. Ustedes han oído los comentarios que en su momento se han hecho sobre la banca de las oportunidades. El banco, como mencionaba en un principio, debe llenar fallas de mercado, debe agregarle valor al sistema financiero colombiano y a los mismos empresarios.

En su presentación, Juan José Llisteri hizo un muy preciso resumen, breve pero muy completo, sobre lo que es la baja profundización que hay aquí en Colombia. Y si uno ve las cifras de cartera sobre pyme en el país, estamos hablando del 23%. Frente a países de menor grado de desarrollo reactivo, como es el caso, por ejemplo, de Nicaragua, que tiene 27%, República Dominicana, 28%, Bolivia 42%. Las oportunidades que tiene el sistema financiero colombiano son enormes. Esto, más que un problema, genera una gran oportunidad para el mismo sistema.

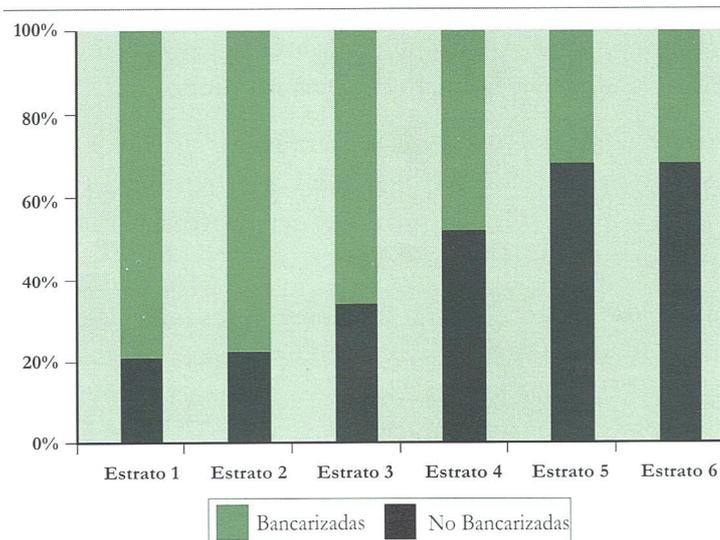
Respecto a nuestra misma historia, no hemos mejorado. Y no solamente no hemos mejorado, sino que hemos empeorado. Al final de la década de los 90, hablamos del año 97, la bancarización, medida como cartera sobre PIB, llegó a niveles cercanos al 34%. En este momento estamos aproximadamente en 22% ó 23% (gráfico 6). ¿Qué implica esto?

El Banco Mundial hizo un estudio solamente para el caso de Bogotá. Mirándolo por estratos, los estratos 1, 2 y 3 registran niveles de bancarización inferiores al 20%, 23%, 25%. Y en los estratos altos, 5 y 6, los niveles superan escasamente 60%. Y estamos hablando de Bogotá, la capital del país (gráfico 7).

**Gráfico 6 | BANCARIZACIÓN EN COLOMBIA DESDE 1995**  
(Cartera / PIB)



**Gráfico 7 | PERSONAS BANCARIZADAS POR ESTRATOS BOGOTÁ**



Colombia tiene 1.100 municipios. En 789 hay presencia del sector financiero pero, básicamente, por el Banco Agrario. Porque, si quitamos éste, solamente en 281 municipios, de los 1.100 que tiene el país, está el sector financiero. O sea que el Banco Agrario tiene presencia en 508 donde está solo. Eso nos da una cobertura muy baja; estamos hablando de menos del 25%.

Se ha hablado de que la *Banca de las Oportunidades* va a ser una institución, y eso no es cierto. ¿Qué es lo que busca la banca de las oportunidades? Es una política que busca incorporar a segmentos de población no atendidos por el sector financiero, es decir, bancarizar. Permitir a las personas naturales y jurídicas tener acceso a ciertos servicios financieros, donde puedan consignar y depositar sus ahorros, tener una cuenta corriente, hacer una transferencia, tener acceso a seguros.

Se pretende profundizar la diversidad y los instrumentos con los cuales son atendidos los diferentes segmentos de la población. La razón es que, indudablemente, hay una correlación entre lo que es el nivel de bancarización y el nivel de crecimiento económico. Donde hay una mayor bancarización hay más oportunidades y crecimiento económico. El gobierno ha dicho que vamos a trabajar en ese sentido, en esa dirección.

¿Qué segmentos? Se va a trabajar en tres: Las familias de menores ingresos, los microempresarios y, obviamente, las pymes. A cada uno se le va a ofrecer algo diferente. En el caso de las familias se trata de bancarizar, lo mismo que a los microempresarios, pero el caso de las familias es de acceder a portafolios de servicio básicos, para que la gente pueda pagar sus servicios, por lo menos a través de una red.

Para los microempresarios, además de bancarizar, se trata de que puedan tener otro tipo de servicios, ya que seguramente poseen acceso a servicios financieros. Y en el caso de las pymes, desde luego el objetivo es ampliar el portafolio al cual tradicionalmente han tenido acceso.

El esquema a través del cual vamos a llegar es el de los corresponsales no bancarios. Son, muy seguramente, alianzas que van a suscribir los mismos intermediarios con, por ejemplo, entidades como Servientrega, como las redes de droguerías, etc., para que presten cierto tipo de servicios.

La vinculación de los empresarios o de las personas naturales la harán los intermediarios. Pero la operación del día a día, lo hará, directamente, el corresponsal no bancario. En este momento está circulando un borrador de circular –valga la redundancia– que ha remitido la misma Asociación Bancaria, en la cual ha trabajado el Departamento Nacional de Planeación, la División de Regulación, el doctor César Prado y el Ministerio de Hacienda. Sobre eso tenemos que profundizar en la estrategia de promoción y los incentivos.

Desde el punto de vista de la oferta y la demanda debemos incentivar que los intermediarios financieros adelanten ciertas tareas. El tema de las tasas de interés es muy complicado de manejar políticamente. También el del manejo de las centrales de información, cada vez hay que poblarlas mejor. Piensen ustedes lo que podría hacer una entidad, por ejemplo, como la Compañía Nacional de Chocolates, Postobón, Bavaria, o Coca Cola, si poblaran las bases de datos con los hábitos de pago de los mismos tenderos. Eso permitiría que muchas empresas y pequeños empresario tuvieran acceso al crédito. Y ellos lo conocen; ese es un activo valiosísimo y hay que tratar, como sea, de migrar y de poblar esas bases de datos.

Por el contrario, las asimetrías de información son las que generan altos costos. Una alternativa sería, por ejemplo, que se les reconociera a los intermediarios financieros mil, dos mil, cinco mil pesos por cada persona que bancaricen por primera vez. Se le permitiría al intermediario financiero que cobrara, en el primer momento, una comisión adicional del 5% o del 10%; eso se puede hacer perfectamente. En eso consiste la *Banca de las Oportunidades*.

El tema de los acuerdos con los intermediarios financieros es fundamental. En eso se ha venido trabajando y, de hecho, ustedes recordarán que en la Convención Bancaria de 2002 el ministro Jorge Humberto Botero propició el primer acuerdo para la atención del segmento microempresarial y el sector financiero se comprometió en un monto específico de financiación a ellos mismos. La idea es trabajar en ese sentido.

¿Qué no es la *Banca de las Oportunidades*? No va a ser una entidad de primer piso que conceda crédito. Tampoco un banco de segundo piso. No va a prestar. Tampoco va a garantizar ni a redescotar. Lo que sí vamos a hacer es crear un fondo que va a ser administrado con unas políticas para propiciar que cada vez más gente tenga acceso a servicios. Y obviamente, para eso, se evaluará la posibilidad de crear una sociedad especializada, en operación para un segmento específico de la población. Por ejemplo, se podría adquirir un software para trabajar temas de operación bancaria, asociado específicamente al tema microempresarial. Eso se va a evaluar.

¿Qué buscamos que sea Bancóldex el día de mañana? Su función de crédito cada vez se irá transformando. El banco nunca podrá abandonar su función de *Eximbank*. Y mientras haya fallas de mercado de mediano y largo plazos, el banco debe estar ahí. Pero, en la medida en que el sistema financiero supla esas fallas, nosotros deberíamos ir migrando.

Si uno revisara el banco en el año 2010, deberá ofrecer crédito de segundo piso como *Eximbank*, y si hay fallas de mercado en ese momento, que no creo que las haya, porque el mercado de capitales muy seguramente va a ofrecer unas posibilidades enormes, estaremos ofreciendo garantías, pero no, del Fondo. Complementaremos la labor de éste, muy seguramente y daremos garantías, por ejemplo, para la participación de colombianos en licitaciones internacionales, esa es una clara función de un *Eximbank*; hay una falla de mercado ahí, protuberante. Emitiremos garantías para emisiones, trabajaremos en el tema relacionado con descuento de documentos, básicamente en temas internacionales, porque de seguro el mercado interno ya habrá suplido esa deficiencia.

En el tema de seguros, Bancóldex es el vehículo, es la entidad escogida por la nación para el respaldo que necesita Segurex, específicamente para la cobertura de riesgo político, para la cual no hay reaseguro. Trabajaremos en operaciones de comercio exterior y de operación bancaria internacional, en productos reestructurados de tesorería y, como agencia de desarrollo, obviamente trabajaremos en el manejo de recursos de operación para temas relacionados como por ejemplo, la *Banca de las Oportunidades* y promoveremos lo que es la bancarización.

Todas las entidades debemos ir transformándonos, porque si no, vamos a desaparecer. O uno cambia o lo cambian. Nosotros siempre hacemos reacción al cambio. Precisamente el hecho de que el mercado financiero, las empresas grandes se hayan sofisticado tanto –las empresas grandes no solicitan el crédito, yo lo he mencionado, lo licitan. Y para uno, como intermediario financiero

es tremendamente aburrido oír “necesito \$10.000 millones, ¿en qué condiciones me los da? Tenemos que vencer la resistencia al cambio (gráfico 8).

El gráfico 8 se aplica muchísimo para las mismas pymes. Ellas nos dan a nosotros ejemplo de lo que es flexibilidad y no podemos ser inferiores a ese reto. Nuestro compromiso es acompañarlos en ese proceso, debe existir una simbiosis, unas sinergias positivas. Si crece el sector real, va a crecer el sector financiero. Y viceversa.

Esta frase dice muchísimo: “Los barcos están seguros en el puerto, pero se hicieron para navegar”. Con entusiasmo asumamos ese reto de atender a las pymes como la forma de convertir a Colombia en un país de propietarios.

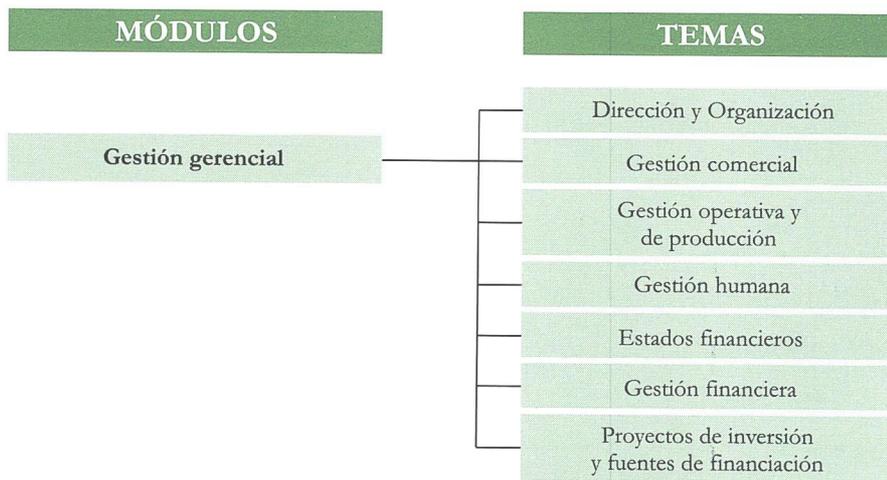
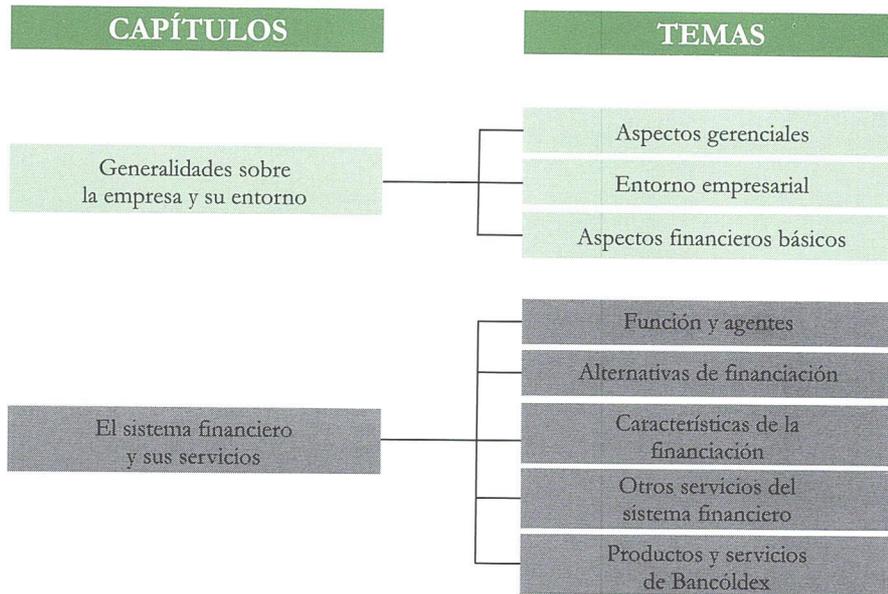
Gráfico 8 |

Vaya siempre hasta el final



**Anexo 1 | PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL PARA MIPYMES**

Anexo 1 | CURSO VIRTUAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



# ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL PROYECTO DE CADENAS PRODUCTIVAS

NAFIN - CAF

---

**REMIGIO ÁLVAREZ**

| *Director de Cadenas Productivas de Nafin*



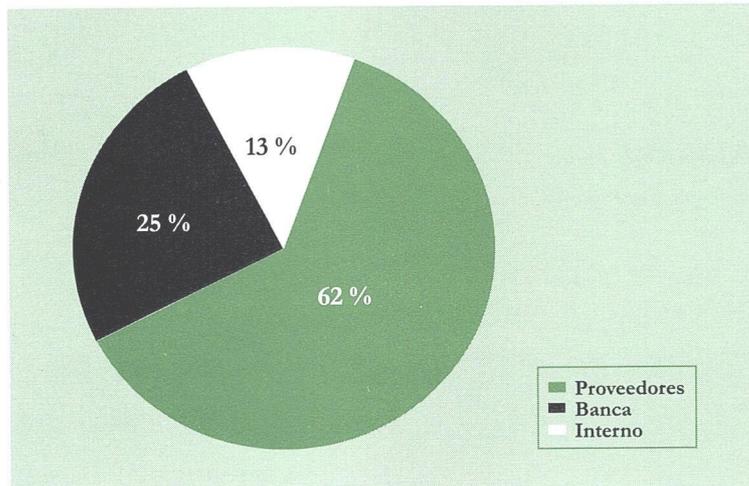
El año pasado compartí con ustedes la experiencia de Nafin en el modelo de *factoring* y cómo lo habíamos implementado en México. Este año hablaré sobre los avances que hemos tenido con la CAF para replicar este modelo en la región y las implicaciones que ello ha tenido.

Para ponerlo en contexto haré un breve resumen de lo que implicó para Nafin este asunto. En 2000 cambia la administración de Nacional Financiera que es una banca de desarrollo, una entidad del sector público general y se redefine su misión como “partir del cliente para apoyar a la pyme e incentivar el desarrollo del mercado financiero a través de innovación y tecnología”.

Veamos algo que no es tan dispar en toda la región: la gran fuente de financiamiento en las empresas son los proveedores. Nosotros dijimos “si resolvemos cómo entregar financiamiento en esa área, estaremos resolviendo una necesidad de financiamiento real de México”. La estrategia para lograrlo fue la implementación de cadenas productivas en torno a entidades de primer orden, ya sea del sector público o privado, los grandes aglutinadores de pymes, instrumentación de un mecanismo que permitiera darle financiamiento a sus proveedores o a sus distribuidores y la información, capacitación y asistencia técnica, a través de medios masivos baratos, como Internet y el teléfono (gráfico 1).

El factoraje electrónico es importantísimo, pues nosotros redefinimos su mecánica. Todo se hace electrónicamente, no hay cesión de títulos físicos- es un mecanismo que nos permite dar liquidez inmediata a los proveedores, que están en un click del financiamiento. Otorgamos 100% del financiamiento de esos documentos negociables. ¿Por qué? Porque en este modelo, la gran diferencia es que el sujeto de crédito es el gran comprador; entonces, si el gran comprador reconoce ese pasivo, no tengo por qué hacerle un aforo al proveedor, puesto que tengo la garantía de que

**Gráfico 1 | EN LAS EMPRESAS, EL FINANCIAMIENTO PROVIENE PRINCIPALMENTE DE LOS PROVEEDORES**



quien me va a pagar es el comprador. En ese sentido, también le solicito muy pocos requisitos al proveedor, no le califico línea, simplemente le pido lo mismo que se le pide a una empresa para abrir una cuenta de cheques, no cobramos comisiones y logramos tasas muy competitivas. Las tasas competitivas no son algo de física nuclear, son algo muy simple: si la figura de riesgos se mueve hacia el gran comprador, esa calificación de riesgo permite crear una oportunidad de negocio que se comparte entre todos los que participan en el sistema, y a la pyme le llega una tasa de interés mucho más baja de la que suele pagar.

El mecanismo es verdaderamente simple: la empresa de primer orden (EPO) publica su cuenta por pagar; el proveedor cede lo que para él es su cuenta por pagar o sea los derechos; el banco de primer piso toma la cesión; Nacional Financiera le deposita los fondos al intermediario; el intermediario le deposita al proveedor; el gran comprador simplemente recibe la notificación y cambia el beneficiario, y al vencimiento realiza el pago (gráfico 2).

**Gráfico 2 | FOMENTAR EL DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS ELECTRÓNICAS**



Existen unos beneficios muy importantes para todos los participantes en este sistema. Para las EPOS hay una mejora en términos y condiciones de pago, todos ellos pueden empezar a negociar condiciones de contado contra entrega. Aunque no tengan liquidez en su tesorería hay un incremento en capital de trabajo sin costo financiero. Esta línea de crédito tiene la peculiaridad de ser de los raros productos financieros cuyo uso es realmente para lo que el acreditado dijo que lo iba a usar. El dinero nunca entra a la tesorería de la empresa, sino que se va directo a la cuenta de cheques del proveedor. Entonces, la línea de crédito es verdaderamente usada para pago a proveedores.

Esto también permite una reducción de costos administrativos y tiempos; el proceso de pago a proveedores se vuelve muy eficiente. Toda la inversión tecnológica necesaria la puso Nacional Financiera, de modo que la entidad de primer orden, la empresa, no tiene que invertir nada en tecnología, todo opera desde la plataforma de Nacional Financiera. Ello también ayuda a tener unas mejores relaciones comerciales con los proveedores e integra unos mecanismos que facilitan su desarrollo, porque adquieren la capacitación y la asistencia técnica a través del mismo Internet y de la cadena productiva.

Ahora bien, para las pymes, es acceso a crédito en el momento en que lo requieran, sin garantías. Si queremos ser muy puristas, a lo mejor esto no es crédito. Pero, desde la perspectiva de la pyme, sí lo es. Está recibiendo su plata en el momento en que la requiere. Hay una certeza en sus flujos, simplemente con el hecho de seleccionar un documento recibe la plata, y eso le da certeza; no se arriesga a que el día de vencimiento del documento, le salgan con que *no vino el presidente que firma las chequeras, se cayó el sistema, venga el siguiente día*. Y empieza a crear un historial crediticio que para el caso de Nafin ha sido muy importante, porque ha sido un vehículo para colocar nuevos productos de crédito, al amparo de esta bolsa de cuentas por cobrar que está caminando todo el tiempo en la plataforma. Hemos desarrollado productos para anticipo de pedidos, para capital de trabajo, para maquinaria, y las garantías en buena parte son los colaterales que se pueden tomar dentro de estas cuentas por cobrar que están dentro del sistema.

También el proveedor reduce su apalancamiento financiero y mejora su flujo. Al poder cobrar a distancia reduce sus costos de crédito y cobranzas; el proceso de crédito y cobranzas es también muy eficiente, y dado que nosotros le pedimos a los bancos que le depositaran al proveedor donde fuera que éste tuviera su cuenta de cheques, no hubo necesidad de abrir nuevas cuentas para los proveedores.

Los beneficios más importantes del modelo son para los intermediarios financieros. Disminuyen sensiblemente los costos por transacción; una transacción electrónica cuesta centavos de dólar y es igual a operar una transacción de US\$1.000, de US\$1 millón, de US\$100. No hay diferencia en el costo por transacción, es muy barata. Hay una seguridad completa en las operaciones, porque el garante del pago es la EPO. No hay forma de que rechace una factura porque él es quien la puso disponible para financiamiento.

Se masifica el financiamiento: éste es un efecto positivo del modelo porque, típicamente hablando, en el *factoring* yo voy tras los 20 ó los 50 proveedores más importantes de un gran comprador, ya que no tengo capacidad de promoción para atender a todos los proveedores, entonces voy tras los más selectos. En este esquema, voy tras la EPO, tras el comprador; de modo que lo que tengo como cartera de clientes son los 500 proveedores que tiene una EPO. Así que el financiamiento lo hago en forma masiva; en vez de ir tras 20 ó 50, estoy yendo tras 500.

También hay una reducción importantísima, de hecho es una eliminación por completo del riesgo de traslado de documentos físicos, porque ya no hay movimiento de los mismos, lo que reduce sensiblemente el riesgo de tomar papel del gobierno. Dependiendo de cómo se estructuren las líneas de crédito con éste, se puede operar sin tener el riesgo de las demoras típicas de pago del sector público.

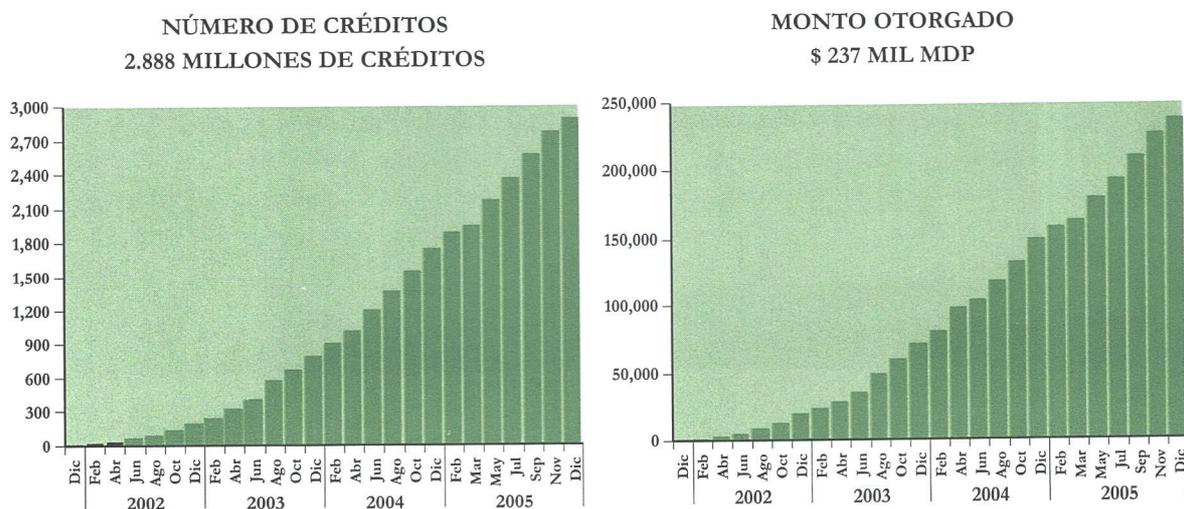
Hay una simplificación muy importante de procesos. En México, una empresa de factoraje opera miles de transacciones al día, con un equipo de cuatro personas, incluyendo al promotor, o sea que es un modelo muy eficiente.

Permite captar nuevos clientes, porque retomando este ejemplo de los 50 proveedores típicos, de repente tengo 450 nuevos clientes que no conocía y, que de hecho, no fui a buscar porque quien lo hizo fue Nacional Financiera en este modelo. Nacional Financiera es quien va tras la EPO y las pymes, y una vez que están incorporadas se los pasa al banco. En consecuencia, el costo de promoción para el banco es nulo y sí hay un incremento en colocación sin aumentos en riesgo.

Esta es, creo, una de las mejores bondades del producto, desde la perspectiva de un banco, porque no es lo mismo calificar una línea de crédito de US\$1.000 a estos 50 proveedores, que son una línea de US\$50.000, a calificar una línea de crédito de una gran superficie por US\$1 millón. Coloco muchísima más plata pero, además, el riesgo del gran comprador es menor que estos 50 proveedores. Coloco más plata, pero tengo que hacer reservas bastante bajas, porque la calidad crediticia del acreditado es mejor y me permite tener mayor margen en el producto.

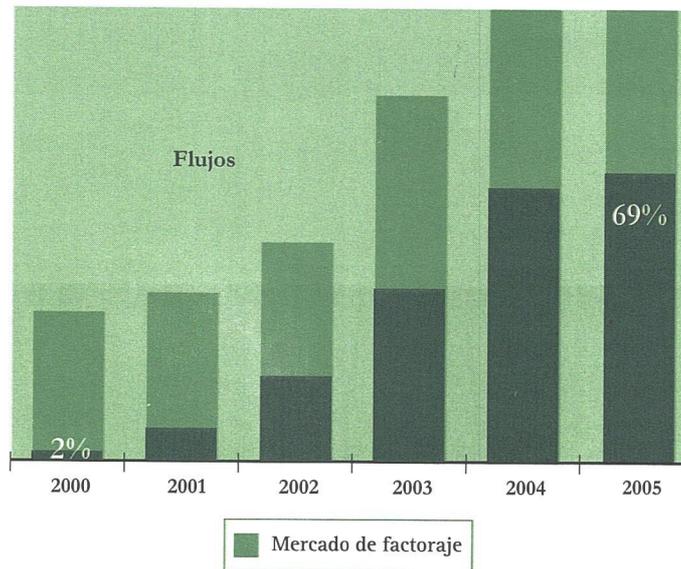
Los resultados que tuvimos al cierre de 2005: la primera operación se hizo en septiembre de 2001, con casi 2.9 millones de créditos otorgados en la plataforma, prácticamente en 5 años, por un monto superior a los US\$23.000 millones. Ha sido un modelo bien exitoso y con alto volumen.

### Gráfico 3 | RESULTADOS A 2005



El mercado del factoraje ha crecido, a mucho más del doble, y la participación de Nafin como operador o como facilitador del factoraje ha pasado del 2% al 69%. Es un mecanismo que, no sólo ha permitido que Nafin participe en el factoraje, sino que ha duplicado su mercado en México (gráfico 4).

Gráfico 4 | MERCADO DE FACTORAJE DOMÉSTICO



Ahora bien, para poder lograr esto, Nafin tuvo un severo proceso de cambio. La transformación y la innovación son básicas para poder seguir vivo en cualquier negocio. Nafin no fue la excepción y la nueva administración rediseñó el banco, implementó tecnología, cambió y redefinió personal, estándares, calidad, certificación. Todo Nafin tiene certificado ISO 9000. Dentro de estos procesos de transformación las cadenas productivas son uno de los ejemplos más importantes. Para Nafin, la cadena productiva fue una alternativa de financiamiento muy barata, una plataforma disponible a través de Internet, un vehículo que incentiva la participación del mercado financiero claramente, un nuevo modelo de atención a clientes –esto es importantísimo, típicamente la banca de desarrollo o los organismos multilaterales están, en realidad, muy lejos de la pyme, o muy lejos de las EPOS o de los grandes compradores; sus clientes usuales son los bancos.

En este modelo de atención somos nosotros los que vamos tras el gran comprador y sus proveedores. El contacto es cercano y estrecho con ellos. Y esa transformación fue verdaderamente significativa para el *modus operandi* tradicional de la Nacional Financiera.

Es un modelo de negocio gana-gana, donde todos los participantes ganan y la razón es que la diferencia en tasas de interés entre la calidad de crédito del gran comprador y la calidad de crédito de su proveedor, se divide entre los participantes en el sistema y, de esa manera, todo el mundo gana una parte.

Conceptualmente hablando, es un esquema que consiste en una alta labor de promoción, –esto es equivalente a tener un ejecutivo de banca corporativa–, hay que ir fuertemente tras los grandes compradores, y convencerlos de que se vinculen al programa. Hay que invitar a los bancos comerciales a que participen, a que califiquen la línea. Después sigue un proceso de instrumentación que implica entrar en la organización del gran comprador, modificar sus políticas de pago, de atención a proveedores, y de tesorería. Es tocar fuertemente la administración de la EPO, para poder instrumentar una cadena productiva y luego ir tras la afiliación. La EPO nos da toda su lista de proveedores y vamos tras de todos. Nos hemos encontrado con casos como *Wal Mart*, donde hay 14.000 proveedores afiliados y con empresas que tienen 50.

Esta red de proveedores está evidentemente dispersa en todo el país, y ello implica un esfuerzo muy importante de promoción. Después viene la operación cotidiana que es toda una infraestructura dedicada a garantizar que las operaciones diarias sean exitosas y el proveedor reciba la plata el mismo día. Esto está apuntalado por la plataforma de cadenas de Nacional Financiera, por un *call center*. Una banca de desarrollo no tiene un *call center*, pues no hay razón para ello porque no posee un volumen de llamadas que implique contratarlo. Nosotros tenemos uno que hace mucho más de 50.000 llamadas al mes y recibe muchas más de las 50.000 también. Por otra parte poseemos una red de promotoras externas que nos permite llegar a todo lo largo del país para contactar a la pyme proveedora y poder integrar el expediente que requerimos para ellos.

También tenemos un manejo de expedientes digitales, de lo contrario se volvería imposible intercambiarlos entre todos los participantes, si lo hiciéramos de forma manual o en papel.

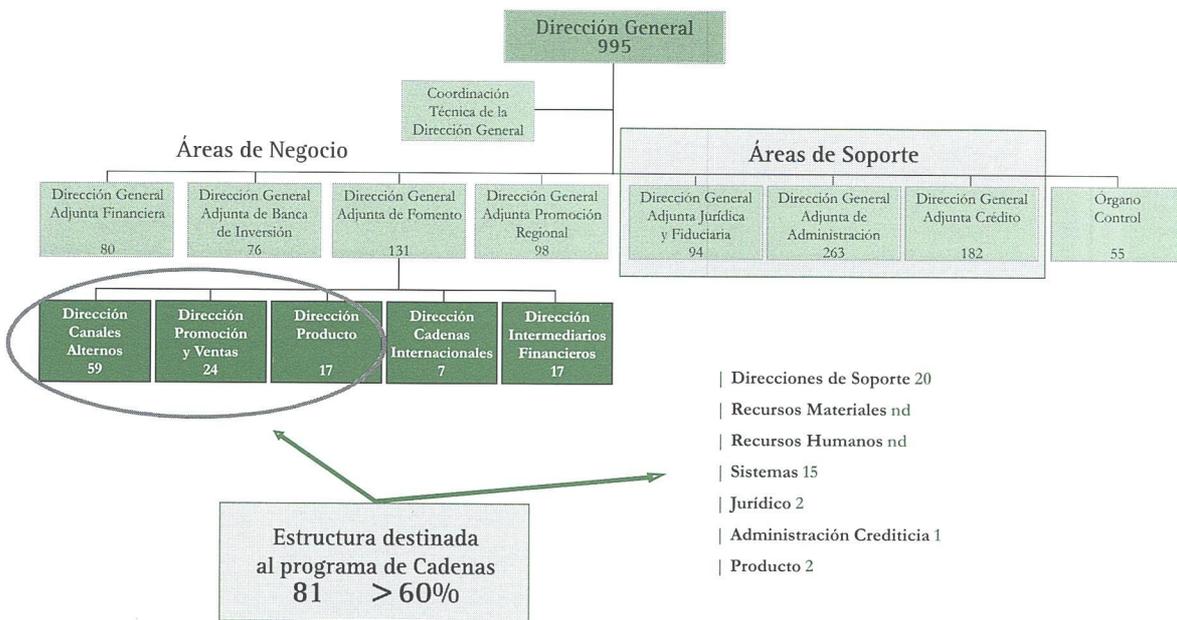
Todo está respaldado por un software importante de seguimiento a clientes, tanto con EPOS como con pymes y con intermediarios financieros. Todo el tiempo se tiene conocimiento de qué está pasando con la EPO y con los proveedores que se están afiliando, cuál es el estatus, cuáles son las dudas que han pasado. Y, evidentemente, esto está conectado con los sistemas tradicionales de administración de cartera del banco (gráfico 5).

**Gráfico 5 | MODELO CONCEPTUAL**



En Nacional Financiera somos 250 personas. Se creó una dirección general adjunta específica para cadenas productivas, compuesta por 131 personas, de las cuales 81 están asignadas a cadenas productivas. El 60% del personal de una dirección general adjunta está destinado a este programa. Así que es importante transmitirles que, si bien el modelo de cadenas productivas es exitoso tal vez en concepto, es la ejecución lo que nos ha permitido mostrar los resultados que hemos tenido (gráfico 6).

**Gráfico 6 | ESTRUCTURA**



Es una gran fuerza de trabajo, volcada al mercado, con las EPOS, con las pymes. Este es uno de los ejemplos más importantes del severo proceso de transformación que tuvo Nafin, donde la banca de desarrollo no está acostumbrada a una estructura de este tipo, con un contacto tan estrecho con el mercado.

Ahora que estamos replicando este esquema se ve un impacto importante en la estructura de recursos humanos. En la plataforma tecnológica hay una alta transaccionalidad, porque si bien las líneas de crédito, se le califican al intermediario financiero y éste, a su vez, le califica a las líneas de crédito de la EPO, las utilidades de esas líneas se van dando con el descuento electrónico de cada uno de los documentos, que cada proveedor va seleccionando. De manera que todos los días hay disposiciones de líneas de crédito y todos los días hay vencimiento de líneas de crédito.

Esta alta transaccionalidad no es común para la banca de desarrollo, entonces ese impacto también fue muy severo en las aplicaciones de la institución. Evidentemente, albergar todo el personal, esta red de promotores y todos los recursos que implica, demanda espacios físicos. El marco legal para instrumentar todo esto también fue un tema relevante. La contratación de servicios de *outsourcing*, los costos asociados no fueron algo simple. Y el tiempo estimado para implementar el modelo en Nafin fue de seis meses.

Dentro de las áreas de negocio transformadas se cambió la estrategia comercial para una banca de segundo piso completamente volcada al mercado y se definieron nuevas líneas de crédito que tienen la peculiaridad de que la plata no llega al acreditado. Tiene un tratamiento un poco diferente a la de una línea de crédito tradicional.

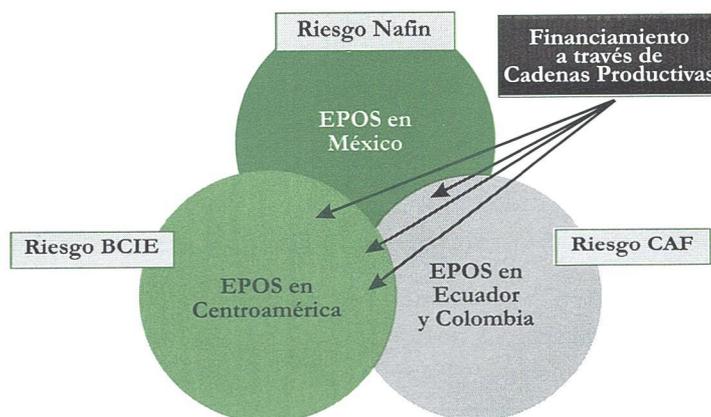
Para la tesorería hay impactos muy severos en todo lo que son los procesos de dispersión de fondos y cobro de vencimientos. Se tienen que estar supervisando y todos los días deben estar conectados a las bancas electrónicas porque, de otra forma, no es fácil de manipular. En México hay alrededor de 4.500 disposiciones diarias y otros tantos vencimientos; hacer eso manualmente es imposible.

También hay nuevos procesos para poder fondear en moneda local y en moneda extranjera, en este caso pagamos en dólares.

En recursos humanos una cosa importante fue la medición de estos nuevos puestos. Todos los cargos tienen una métrica de desempeño perfectamente identificada, que nos ayuda a saber si se está acercando al logro de las metas. Hubo un rediseño de procesos internos, muy importante; hay un impacto tecnológico también severo, que implica tener, al ser un sitio de alta transaccionalidad, respaldos externos. Debemos poseer planes de desastres, de contingencia, muy similares a los que tiene la banca comercial y, repito, esto no fue un elemento común, fue romper ese paradigma dentro de la misma institución, uno de los enigmas más difíciles de resolver.

Diseñar un cuerpo contractual entre EPOS, pymes e intermediarios financieros que permitiera regular toda esta operación electrónica, tampoco fue una tarea fácil. Lo que sabemos es que en este semestre que viene la CAF va a empezar a operar en la región, en particular en Ecuador y en Colombia. La CAF también tuvo que pasar por un proceso similar al que les acabo de describir: identificar quién va a hacer esto, cómo lo va a hacer, modificar la organización, definir dónde se va a insertar este nuevo equipo de trabajo, fue un proceso complicado para ellos.

Gráfico 7 | PLATAFORMA COMÚN



Finalmente estamos listos con el Banco Centroamericano de Integración Económica que va a operar en Centroamérica. Por otra parte, estamos tratando de establecer una estrategia conjunta con el BID, para poder replicar este mismo modelo en otros países que estén interesados en hacerlo.

Nosotros estamos proveyendo toda la estructura tecnológica para facilitar el acceso a estos nuevos esquemas de factoraje en la región y lo que queremos es crear o facilitar el uso de una plataforma común, donde cada organismo en cada región, o en cada país, sea responsable de asumir el riesgo de los compradores de ese país. A través del uso de una plataforma común se crea un espacio que permite, muy fácilmente, el financiamiento de operaciones internacionales. Lo que tengo son grandes organismos garantizando, en muchos casos, deuda soberana, con lo cual se permite que la operación de factoraje internacional sea verdaderamente simple. No sustituye una carta de crédito porque ésta tiene otros objetivos comerciales muy diferentes, pero sí facilita el mecanismo de garantía de pago.

# NUEVOS MODELOS TRANSACCIONALES Y MEDIOS DE PAGO INNOVADORES PARA LA PYME

**ALLEN CUELI**

*Responsable de medios de pago y modelos transaccionales de las pymes  
para el segmento de América Latina en Visa Internacional*



En mi presentación revisaré algunos casos de estudio de lo que se está haciendo tanto en algunos bancos de la región, como fuera de ella, en términos de medios de pago dirigidos al segmento de las pequeñas y medianas empresas.

Antes de entrar en materia, quisiera hablar acerca de un estudio de mercado que hicimos el año pasado sobre cómo compran las empresas pequeñas en la región, incluyendo a Colombia, para efectos de darles algunos antecedentes y luego, cuando veamos los casos de estudio, observar qué tan relevantes han sido estos hallazgos.

Para el estudio realizamos más de mil entrevistas y dividimos la muestra por facturación anual de ventas. En cuanto a los medios de pago, hay una distinción importante para nosotros en la segmentación y ésta tiene que ver con el usuario de la tarjeta.

Hay un segmento que se enfoca en las empresas más unipersonales, donde todos los gastos se concentran en el dueño; el tarjetahabiente es el dueño, y otro segmento donde se va especializando la empresa, donde el uso se concentra en los empleados. Por eso dividimos los segmentos entre lo que denominamos microempresas, de uno a cinco empleados; pequeñas, de seis a veinticinco y medianas de veinticinco a cincuenta.

Lo que sí les pedimos es su facturación y que esta no fuera de más de cinco millones de dólares, pensando que el tamaño por número de empleados iba a ser también una aproximación de su facturación anual.

El primer hallazgo, que fue muy interesante, es que aun cuando hicimos esta división en grupos iguales, 1/3, 1/3, 1/3, casi 80% de las empresas factura menos de quinientos mil dólares al año. Esa cifra también es igual en el caso de Colombia, donde el número es exactamente 79% (cuadro 1).

**Cuadro 1 | NÚMERO DE EMPRESAS ENCUESTADAS\***

	TOTAL	MEDIANA (25-50)	PEQUEÑA (6-25)	MICRO (1-5)
Brasil	302	101	101	100
México	304	104	99	101
Colombia	151	49	50	52
Argentina	75	25	25	25
Chile	75	25	25	25
Costa Rica	75	25	25	25
Perú	100	34	33	33

\* Se llevaron a cabo 1.082 entrevistas personales (febrero-junio 2005) entre dueños de negocios o “tomadores de decisiones” con una distribución por tamaño de empresa.

Lo que vemos del estudio y de los bancos exitosos que están trabajando este segmento es que lo consideran como uno especializado de consumidores, no de personas naturales. La gran oportunidad viene por las más pequeñas que pueden ser tanto personas jurídicas, como personas naturales con actividad comercial.

También vimos que, en muchos casos, el trámite, sólo para incorporarse como pyme, es bastante tedioso. En un país como Brasil, que se enorgullece de canjear un cheque en forma casi instantánea, te toma alrededor de seis meses- si tienes un buen abogado- hacer el trámite para registrarte como pyme. Por ende, muchos trabajan de una manera un poco informal porque sí bien son empresas, no están constituidas como tales.

Hay cuatro puntos que quisiera destacar:

- | Algo que nos sorprendió fueron los años de operación que llevan –porque en todos los casos van desde 11 hasta 20, que es una cifra sorprendente. Observamos que si sobreviven esos primeros años, que es donde fracasa la gran mayoría, van a tener una vida bastante larga. En el estudio nuestro la antigüedad de la empresa está muy por encima de lo que habíamos identificado.
- | Tienen diferentes departamentos, lo mismo que aquí, 5% de las micro y casi dos tercios de las medianas cuenta con ellos. Esto causa un impacto importante en cuanto a los medios de pago porque el usuario va a ser el dueño para todo tipo de gastos empresariales, mientras que en la grande ya se vuelve un uso más de nicho.
- | El uso de contabilidad externa: casi todos utilizan contadores externos que son importantes porque asumen un papel donde no sólo les hacen la contabilidad sino que son como asesores privilegiados de esa pequeña empresa, que es un canal importante. Si queremos llegar a estas pymes hay que trabajar con los contadores.

El tema de contabilidad es importante porque también –utilizando de nuevo el ejemplo de Brasil- si uno cumpliera con la ley en su totalidad en cuanto a los impuestos, tendría que pagar 120% de las utilidades, lo cual es imposible. Por eso la importancia del contador.

El nivel de optimismo: las microempresas son un poco menos optimistas, 64%, frente a 77% de las medianas. Esta también es una cifra interesante porque observamos que hay una correlación fuerte entre el nivel de optimismo que tienen las pequeñas y su intención de solicitar una tarjeta de crédito empresarial (cuadro 2).

**Cuadro 2 | EL PERFÍL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS**

	TOTAL	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
Años operando - promedio	16	20	16	11
Tiene sucursales	26%	38%	27%	12%
Tiene otro negocio	16%	25%	21%	10%
Tiene una función de ventas centralizada	46%	64%	43%	30%
Tiene diferentes departamentos	35%	64%	37%	5%
Usa contabilidad externa	65%	55%	73%	67%
Miembro de alguna asociación	34%	46%	35%	22%
Optimista en los próximos 12 meses	72%	77%	74%	64%

## ■ Hallazgos

El primer hallazgo bien interesante es este: Preguntamos cuánto gastan mensualmente las pequeñas empresas, fuera del pago de nómina. La micro gasta US\$3.200 dólares al mes; la mediana se sube a US\$46.000 dólares. Lo cual es un negocio sumamente interesante para los bancos (gráfico 1).

Sólo para dar marco de referencia, una tarjeta clásica de Visa a nivel regional factura cerca de US\$800 al año; una tarjeta de oro factura US\$403.000 al año y aquí, con sólo un mes, ya son US\$3.000 dólares. Es un medio más eficiente para ustedes entregar estos créditos y para el cliente es un medio más conveniente: no hay que hacer los trámites de un pagaré, lleva el crédito con él, etc.

¿Dónde gastan estas pequeñas empresas? Vemos que 2/3 de los gastos son materia prima e inventario. Algunos consideran los lápices como inventario, otros como materia prima y por eso los hemos juntado. Donde realmente tenemos aceptación, por ejemplo en los hipermercados, es en donde tenemos que hacer este esfuerzo de expandir la aceptación en este tipo de rubro. Hay como 14% adicionales que son pagos recurrentes, lo que sería alquiler, servicios públicos, gastos de telecomunicaciones y seguros y 17% de otros (gráfico 2).

Gráfico 1 | NIVEL DE GASTO DE LAS MIPYME

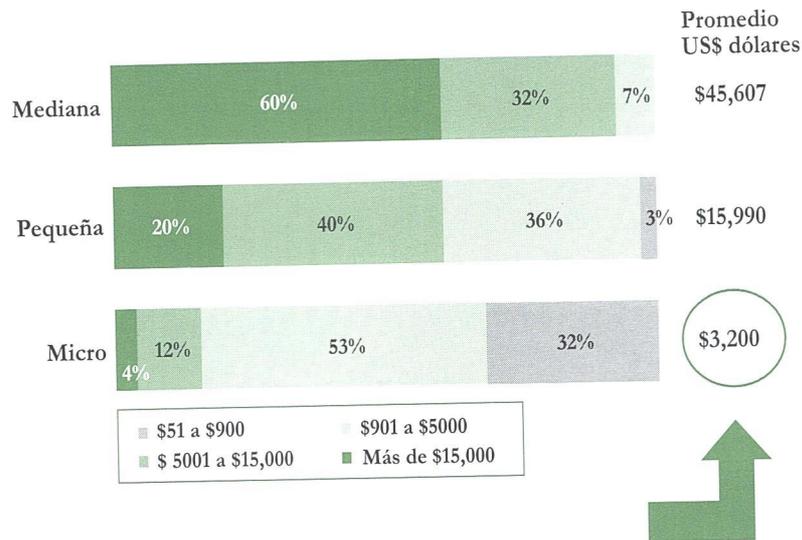
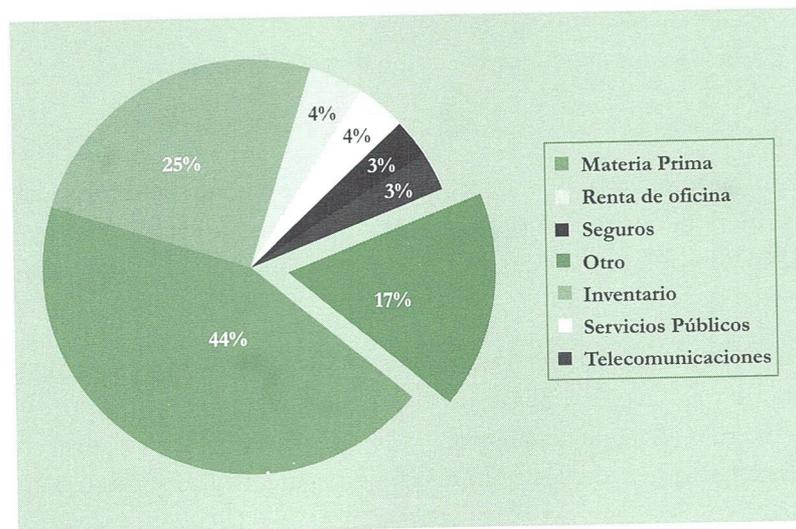


Gráfico 2 | CATEGORÍAS DE GASTOS DE LAS MIPYME



¿Qué queríamos entender con todo esto? Gran parte del posicionamiento que los bancos han desarrollado con el segmento en cuanto al medio de pago, está muy enfocado al segmento de gastos de viaje y representación, lo cual es un nicho interesante. Pero si a estos gastos sumamos otros daría entre 3 y 3.5% del total (cuadro 3).

**Cuadro 3 | POLÍTICA DE GASTOS DE VIAJES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

	TOTAL	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
Tiene política de viaje y representación	13%	22%	13%	4%
Tiene empleados que viajan	28%	44%	34%	7%
Número de viajes/año *	27	30	24	31
Número de vuelos/año *	9	12	7	5
Número de estadias en hotel/año *	16	18	13	13

\* Among companies that have employees doing T&E expenses

Realmente 97% de los gastos que tienen estas empresas está en rubros diferentes a los gastos de viaje. Por eso, gran parte del trabajo que estamos haciendo con los bancos es llegar con un producto dirigido a dueños con enfoque de uso cotidiano, porque es el dueño, utilizándolo por todo.

En la micro, cuando se les pregunta si tiene empleados que viajan, sólo 7% dice que lo hace. A medida que se va haciendo más grande la empresa, el número sube, pero realmente la microempresa no viaja tanto.

Otra cifra bien interesante es ver cómo están efectuando sus compras; 86% de sus gastos se realiza con efectivo y con cheques. Las tarjetas, ya sea personal o empresarial, sólo representan una porción muy pequeña del total. En la micro lo que más predomina es el uso de efectivo. A medida que la empresa se va estableciendo, más hacen manejo de facturas y pagan con cheque contra esas facturas. En el segmento más grande es el empresario quien está haciendo sus compras, visita el lugar y liquida en efectivo.

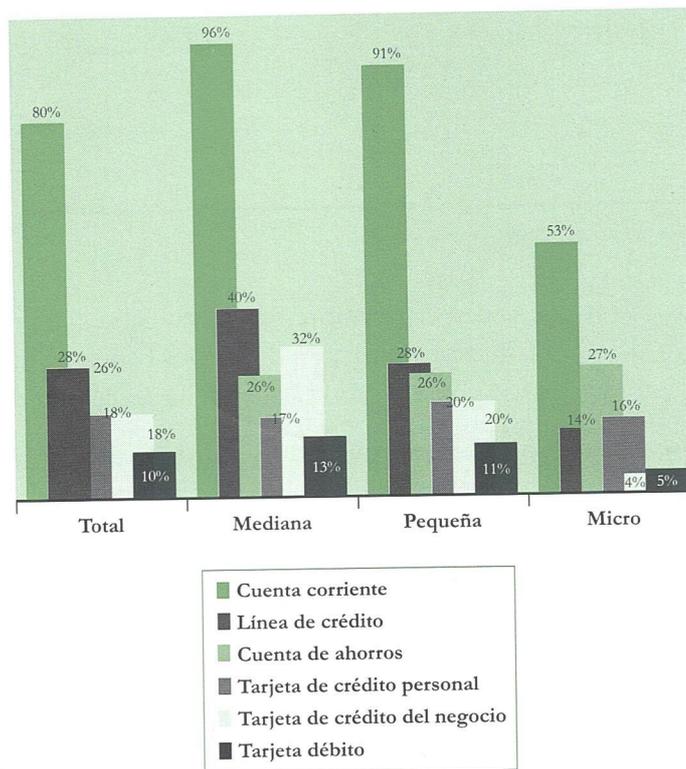
Esto lo que demuestra es que hay una oportunidad grandísima porque ahora lo que vamos a ver es que muchos de los cheques y efectivo hoy en día están fluyendo a través de las cuentas corrientes. En el estudio nuestro 80% de estas empresas tiene cuenta corriente con el banco y sólo 25, 26% tiene acceso a crédito bancario (gráfico 3).

¿Por qué es importante esto? Muchas veces decimos: “bueno, no confío, en los estados financieros no sé de sus flujos...” En verdad esos US\$36.000 que están gastando a nivel anual las microempresas, están fluyendo en 80% de los casos, a través de las cuentas corrientes de los bancos. Ese movimiento sirve como referencia para el otorgamiento de un crédito. En el mundo de personas naturales cuando uno abre una cuenta corriente, generalmente otorgan una tarjeta débito; cuando eres una empresa y abres la cuenta corriente, generalmente te entregan la chequera. Aquí el gran beneficio es plastificar esto, hacer más eficientes los procesos e ir viendo esa transacción ideal. Hoy, a través de un cheque, es difícil extraer esa información.

Cuando es mediante un medio electrónico es mucho más fácil porque agiliza lo que sería el desarrollo de un *score*.

Algo que vimos son los proveedores, que son la fuente principal del crédito. Aquí hay una cifra: ¿a qué porcentaje de los proveedores de estas pequeñas empresas le extienden un crédito? Vemos

**Gráfico 3 | USO DE PRODUCTOS FINANCIEROS POR PARTE DE LA MIPYME**



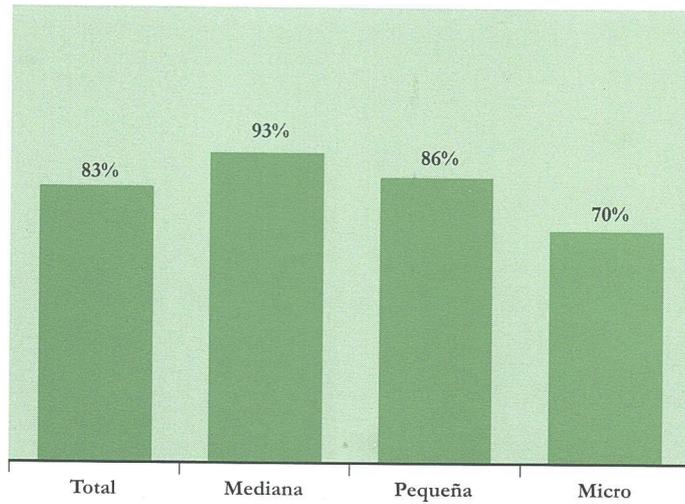
que 83% le ofrecen uno. Ese crédito informal suele ser como 33 días. Le preguntamos también a esos proveedores si ofrecen un descuento por pronto pago; 60% nos indicó que sí ofrecen descuento y en promedio, esa cifra viene a ser como 4% a nivel regional (gráfico 4).

Vemos que, por un lado ellos están recibiendo crédito, pero también, por otro, están extendiendo crédito a su cliente y, en este flujo de caja, su capital de trabajo entre lo que recibe y lo que tiene que pagar, vemos cifras parecidas: plazos a 36 días y también con descuentos por pronto pago (gráfico 5).

Otra pregunta que hicimos fue: ¿qué porcentaje de ellos había recibido una oferta de alguna tarjeta de crédito por parte de algún banco? No de su banco, sino de cualquier banco. Vemos que en el segmento de pequeña y mediana fue de 36% y en la micro no tanto. Esto nos indica dos cosas:

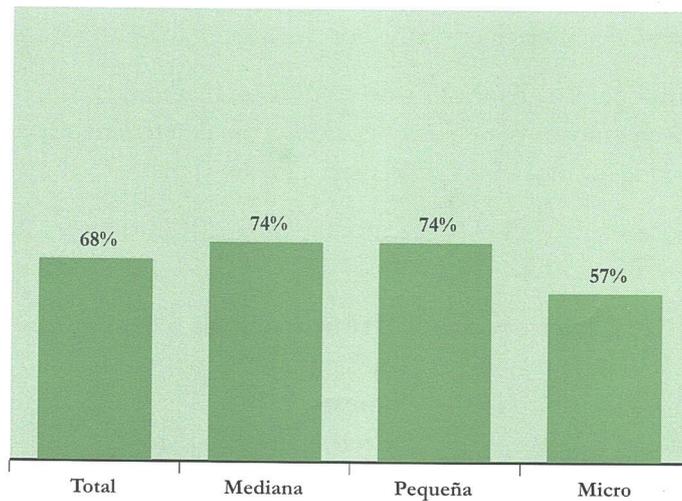
En muchos casos puede ser falta de producto. En muchos bancos hay política de que las tarjetas sólo se entregan a las personas jurídicas. Pero realmente los dos puntos clave aquí serían: la capacitación y los incentivos de venta (gráfico 6).

**Gráfico 4 | PORCENTAJE DE PROVEEDORES QUE EXTIENDEN CRÉDITO**



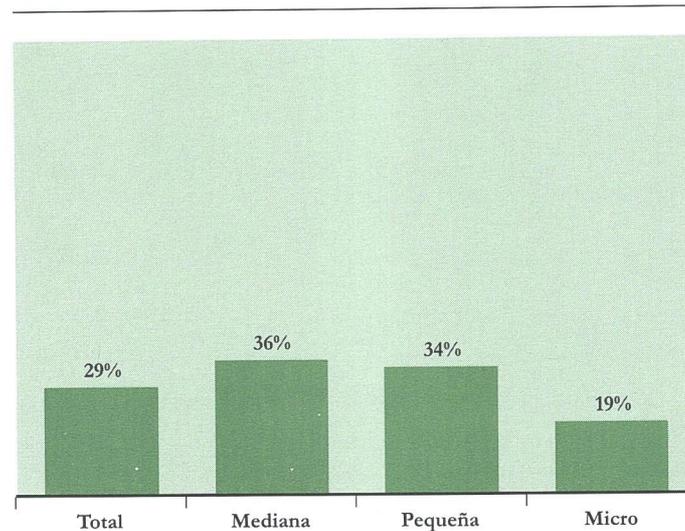
Días de crédito	33	34	35	31
Ofrecen descuento por pronto pago	61%	61%	62%	60%

**Gráfico 5 | PORCENTAJE DE PYMES QUE EXTIENDEN CRÉDITO**



Días de crédito	36	34	39	33
Ofrecen descuento por pronto pago	50%	52%	51%	45%

**Gráfico 6 | PORCENTAJE DE PYMES QUE HAN RECIBIDO UNA OFERTA DE TARJETA DE CRÉDITO EMPRESARIAL**



Vemos que en muchos casos la venta de la tarjeta es una venta reactiva.

¿Qué hemos visto en el estudio? Lo voy a resumir antes de entrar en los casos específicos:

Para efectos de los medios de pago hay tres subsegmentos de lo que son las pymes: el primero es el de la empresa mediana. En gran parte estas tarjetas se enfocan hacia los empleados, que son usuarios de la tarjeta. La empresa mediana en muchos casos ya tiene acceso a crédito. Lo que busca es hacer más eficiente un proceso que hoy en día es ineficiente. Por ejemplo, en los gastos de viaje y representación.

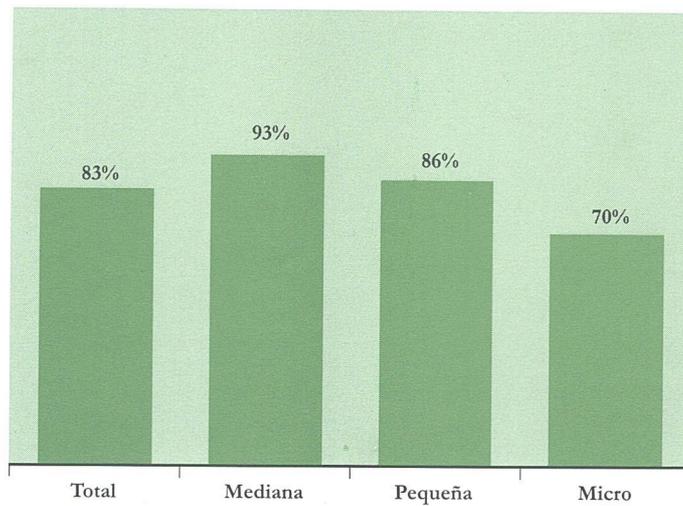
En muchos casos, el enfoque de la banca ha sido colocar un medio de pago empresarial hacia este sector. Son clientes, que en muchos casos son conocidos y pueden tener líneas calificadas dentro del banco, subutilizadas, donde le colocan un porcentaje a esa línea para efectos de sus gastos de viaje.

Realmente lo que vemos nosotros es el segmento masivo y el futuro sería este, pero muy enfocado hacia el dueño.

El segundo es el de empresa micro-pequeña. Hay un marco de referencia de Estados Unidos y no tenemos un número exacto de la región, no hemos podido encontrar una fuente. Estimamos que el número es similar, pero 71% de todas las empresas en Estados Unidos son las que tienen una definición legal, en donde el dueño es único. En nuestra región pensamos que esa cifra es de 60% y 80%. Entonces, la masa crítica, dentro de lo que es el segmento pymes es este grupo, que son los profesionales independientes, pueden ser personas jurídicas pero en muchos casos van a ser personas físicas o naturales con actividad empresarial.

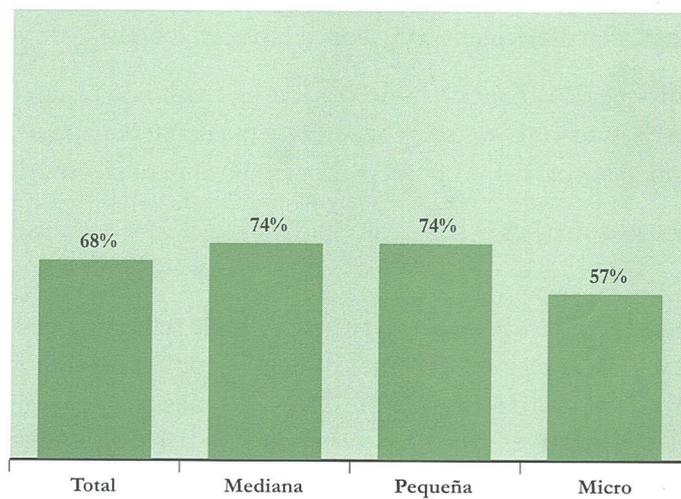
Seguramente los bancos ya están atendiendo a este tipo de clientes. Muchas veces cuando hablamos con los bancos les preguntamos qué documentación requieren para un crédito empresarial. Tene-

**Gráfico 4 | PORCENTAJE DE PROVEEDORES QUE EXTIENDEN CRÉDITO**



Días de crédito	33	34	35	31
Ofrecen descuento por pronto pago	61%	61%	62%	60%

**Gráfico 5 | PORCENTAJE DE PYMES QUE EXTIENDEN CRÉDITO**



Días de crédito	36	34	39	33
Ofrecen descuento por pronto pago	50%	52%	51%	45%

mos el ejemplo de que uno entra al banco hoy, entro como Allen Cueli, pido mi tarjeta de crédito de oro, aprobada bastante rápido, US\$15.000, hasta luego. Entro al día siguiente como Allen Cueli S.A., persona jurídica, y espero un momentito. Hay que llenar una solicitud de varias páginas, los últimos tres estados financieros auditados, y me dicen: “dame una semana y luego te informo”. Muchas veces es más fácil conseguir créditos como personas físicas que como personas jurídicas.

Algunos bancos no le prestan a los famosos independientes o personas naturales que tienen un ingreso que varía por mes, que realmente son pequeñas empresas en su mayoría. Pero a los que sí les prestan es a los independientes, les están prestando hoy como pequeña empresa, sin hacerlo consciente de ello y le están dando un medio de pago de personas físicas.

Este grupo es potencial masivo, en especial también porque como son los dueños, estos señores hacen las transacciones no en la banca corporativa ni en la banca empresarial, sino directamente en la sucursal, donde ustedes ya conocen su patrón de uso y su comportamiento.

El tercero es el de la empresa informal. Es un grupo que vemos más bien hacia el futuro, aunque uno de los casos que vamos a tocar hoy es sobre ese sector informal, lo que sería en Lima un *bodeguero*. Es un cliente con un perfil diferente, con poca cultura financiera. En muchos casos no está bancarizado y es una llegada más difícil con requerimientos variados (cuadro 4).

**Cuadro 4 PERFIL DE USUARIOS POTENCIALES DE TARJETA DE CRÉDITO**

CLIENTE	CARACTERÍSTICAS
EMPRESA MEDIANA	Buscan eficiencia en sus procesos (e.g. T&E). Empleados
EMPRESA MICRO / PEQUEÑA	Profesionales Independientes, Personas Físicas con Actividad Empresarial Dueños - Visitan la sucursal
EMPRESA INFORMAL	Ejemplo - Bodeguero Falta de Cultura Financiera Tienen requerimientos variados

■ **Casos de estudio**

Vamos a ver algunos casos de estudio, de lo que mencionamos sobre el enfoque a este segmento de pequeñas empresas, de los microempresarios. Casos de Bradesco en Brasil , Royal Bank of Canada y uno de US Bank. En segundo lugar, les contaré sobre que estamos haciendo con el BNDES, el Banco Nacional de Desarrollo de Brasil, y finalmente me referiré al trabajo con el Banco de Crédito de Perú.

### El caso Bradesco

Bradesco es el banco privado más grande de Brasil, siempre está compitiendo con el Banco Estatal por quién es más grande en el país. Este banco, que tiene un portafolio de más de cien mil tarjetas, factura por encima de US\$3.000 por tarjeta, US\$300 millones en el punto de venta, ¿cuál es el enfoque de sus productos? La tarjeta empresarial se dirige hacia los profesionales independientes y los dueños.

Dado que ése es su enfoque, ¿cómo es el proceso de aprobación? Están utilizando un *scoring* de personas físicas, le agregan ciertos atributos adicionales y toman esto como gran parte del peso, el *score* del dueño como persona física.

Le agregan cuánto tiempo lleva en una relación con el banco, le suben o le quitan puntos según las ventas, la antigüedad de la relación, así como la antigüedad del negocio, sabemos que la mayoría de las empresas fracasa en los primeros dos o tres años. Los restaurantes suelen tener mayor incidencia al fracaso que otros negocios.

Pero también hablábamos de lo que vimos antes, relacionado con la falta de capacitación y falta de incentivo para vender el producto. En este caso, destacamos que Bradesco ha desarrollado un programa de incentivos de venta de tarjetas en general, que aplica tanto para personas físicas como para personas jurídicas en este segmento. La tarjeta se llama *Óscar*, básicamente es un juego de palabras enfocado a los premios *Óscar* del cine, donde los mejores vendedores de todas sus sucursales una vez al año tienen una actividad y Bradesco les paga todos sus gastos de viaje. Por ejemplo, hace dos años se fueron a Buenos Aires con un grupo bastante grande, unas 200 personas, promoviendo tanto la capacitación como la venta de estos productos.

Es muy importante el tema de capacitación de la fuerza de ventas, así como los incentivos. Se han hecho también promociones específicas para los tarjetahabientes preferenciales. Muchas veces en estas discusiones surge la pregunta “¿cómo distingo mi tarjeta empresarial de una tarjeta normal?” Lo que vimos en el estudio es que lo que busca el empresario para efectos de adquirir la tarjeta son programas de ofertas más permanentes para sus compras empresariales.

El tema de la separación de los gastos también fue sorpresa para nosotros. Están buscando separar sus gastos personales de los empresariales. Tienen una desorganización contable bastante fuerte y el medio de pago les puede ayudar a ordenar sus cuentas. Igual siguen con la versión impositiva, pero para efectos de ellos ya tienen esto ordenado.

### El caso Canadá

En este caso lo que quiero mostrar es cómo han segmentado su cartera según el uso que le va a dar el cliente, donde tienen dos tipos de productos. Este banco inicia en el 96 porque ve el atractivo del mercado. Para nosotros esto es un paralelo que hay en la región, donde en la misma época, 95-96, cuando ya se estabiliza la inflación, los bancos habían tomado depósitos y los colocaban en bonos del gobierno. Cuando bajan esos márgenes se ven obligados a masificar a un grupo más amplio y empiezan a prestarle a los consumidores.

El segmento pyme es bastante parecido. Es un tema muy atractivo, todo el mundo quiere entrar a éste y la gran pregunta de las áreas de riesgo es ¿cómo lo hago? No confío en ellos, no confío en su información, cómo le entro. Y en ese punto creo que estamos donde estuvo Canadá en 1996.

Ellos introducen un producto estándar en 1999 y le agregan un programa de recompensas en 2003, así: para el cliente, que quiere más bien hacer los gastos cotidianos a través de un medio de pago, le ofrecen dos opciones: una con recompensas y otra sin recompensas. La de recompensas tiene una cuota anual de \$120 dólares canadienses, entonces “si quieres los puntos, me pagas; si no, te ofrezco la tarjeta empresarial a una cuota anual muchísimo más baja”. El cliente se autosegmenta.

Luego hemos visto que en la región, de este 25% de crédito bancario que tienen las pequeñas empresas, 70% realmente es de capital de trabajo. Son líneas que cobran intereses desde el momento en que el cliente dispone del crédito y muchas veces se tramita a través de un pagaré.

Lo que los bancos están haciendo, en este caso también el *Royal Bank of Canada*, es que plastifican esa línea, eliminan la necesidad del trámite de pagaré. Ello es más eficiente para el banco, más conveniente para el cliente y la idea es que éste elige.

Esta línea tiene una tasa de interés menor, porque les cobran intereses desde el inicio y posteriormente se va segmentando. Para las compras, cuyo financiamiento es a más largo plazo, utilizo este medio de pago; cuando son los gastos cotidianos, donde a lo mejor financio pero no tanto, utilizo la tarjeta empresarial tradicional con un programa o sin el de recompensas. Pero el cliente se está autosegmentando entre lo diario y lo que es a más largo plazo.

### **El caso US Bank**

Este banco es uno de los más grandes en el segmento de productos comerciales dirigidos a empresas a nivel mundial. Ha desarrollado un portafolio donde ha segmentado por tamaño de pequeña empresa, que han denominado SOHO. En inglés son siglas para *Small Office Home Office*, pequeña oficina o alguien trabajando desde su casa, que es un microempresario. Hay dos grupos: la tarjeta empresarial donde, como es el dueño en el que se están enfocando, la decisión crediticia se toma con base principalmente sobre el *score* de éste y la responsabilidad por la tarjeta es individual. Yo me presento como empresa, me dan la tarjeta, pero sale bajo mi nombre. Si hay un problema de pago, va contra mi crédito personal.

En muchos casos vimos que entre más pequeña es la empresa, más hay una correlación entre el *score* del dueño, su comportamiento o su hábito de pago, con lo que podría ser de la empresa. Cuando ya se especializa por funciones, el análisis de crédito se tiene que hacer a nivel empresarial. En este caso, está diseñado para entidades unipersonales que facturan menos de US\$1 millón al año. Tiene un programa opcional de recompensas y tienen este mismo sistema pero ya con el programa de recompensas con una cuota anual de US\$55.

En ambos casos están segmentando la cartera y ofreciendo un precio diferenciado según el riesgo del cliente, donde el precio tiene dos definiciones. La tasa de interés, así como las cuotas y los límites de crédito, se le pueden cargar a la tarjeta. Este sería el grupo que se enfoca a los dueños.

Tienen un producto adicional, que es la tarjeta corporativa, dirigida más al segmento de grandes empresas, donde hay muchos empleados utilizando la tarjeta. Éste se vuelve un producto muy a la medida de esa empresa grande, con controles de uso, etc. US Bank la ofrece, pero han determinado que para este segmento de la mediana empresa, no es eficiente -en términos de costo-ofrecerles esa plataforma más robusta, y por ende, a estos clientes les dan lo que llaman el *Company Card*, la tarjeta para la compañía, en un programa que no viene con recompensas, porque la mejor práctica es que, cuando un empleado está utilizando la tarjeta, realmente no quiere incentivarle que gaste más; con recompensa sí hay ese incentivo. Tiene una cuota anual alta, pero es a nivel de empresas, para múltiples tarjetas y la reembolsan, quitan esa cuota, cuando superan los gastos anuales de US\$50.000. Aquí la gran diferencia es que la responsabilidad es empresarial. En la anterior daban la tarjeta a nombre de Allan Cueli y aquí sale a nombre de mi empresa. La gran diferencia es de un enfoque sobre los dueños y en el otro, en los empleados. Es una distinción muy importante en cuanto a los medios de pago.

### El caso BNDES en Brasil

En cuanto al BNDES, Banco Nacional de Desarrollo de Brasil, lo primero que es importante destacar es cómo era el proceso antes. Este es un banco de desarrollo que sí estaba colocando créditos directamente pero, dado que no tenía infraestructura como banca privada, con sucursales, etc., se le hacía muy engorroso. Muchos papeles, muchos trámites, seis meses para tomar una decisión crediticia, entonces cambiaron un poco el esquema.

Este no es tanto un esquema de garantías, sino que ofrece a los bancos el fondeo de estos créditos a un costo menor. El banco toma luego la decisión crediticia, vive con las consecuencias, se gana los ingresos y gastos, pero como es un costo de fondeo más barato, le puede ofrecer esto al cliente con una tasa de interés menor.

Se han aliado tanto con los bancos privados como con los estatales y tienen tarjeta *Carta BNDES*, que está enfocada a capital de trabajo para las micro, pequeñas y medianas empresas. Lo que sí es único de este programa, es que tanto la adquisición de la tarjeta, como el uso, vienen por este portal web, -creo que hay unos quioscos con acceso a Internet-, [cartabndes.gov.br](http://cartabndes.gov.br). El cliente solicita esta tarjeta, se la dan, y luego tiene una red de proveedores afiliados. ¿Cómo sale ganando? Para el cliente es mucho más cómodo, tiene esa línea disponible cuando quiera y para BNDES, como toda la transaccionalidad ocurre por este portal web, sabe que el destino de este crédito tendrá un uso correcto, ya que son proveedores que han elegido ellos para los segmentos de pymes que quieren atacar.

En promedio no son líneas pequeñas, US\$15.000, con el tipo de cambio podrían ser más. Es un proceso más ágil para las empresas pequeñas, una decisión más rápida que antes era de seis meses, las tasas menores, porque BNDES le ofrece este dinero a los bancos con un costo de fondeo más barato, con ofertas especiales.

El BNDES cumple con su función de fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas, así como analizar el tipo de uso que le dan al crédito, que no tenían antes. Los bancos, por su parte, tienen acceso a nuevos clientes.

BNDES se ha enfocado en ciertas industrias en las cuales quiere profundizar y fomentar y ha buscado los proveedores. Es un programa bastante interesante.

Hemos visto ejemplos de bancos enfocándose a sus dueños y aquí trabajando con bancos de desarrollo como el Fondo Nacional de Garantías, para poder realizar estos programas.

### El caso BCP Perú

Este es un segmento bien diferente. Sigo pensando que el segmento más fácil de atender es el segundo que vimos de microempresarios que ya tienen relación bancaria. En la región el nivel de informalidad es alto, pero éste es más agudo todavía en el caso de Perú y Bolivia. El BCP decidió incursionar en el segmento de micro informal, gente que generalmente no tiene cultura financiera.

Primero les daré unas cifras de Perú. Estos son clientes, definidos de uno a diez, hasta 510.000 soles, que habría que dividir por tres, unos US\$160 mil o US\$170 mil de facturación al año, y el segmento de pequeñas. Pero, si lo analizamos por número, la gran mayoría, (98%) sucede en casi todos los países, cae dentro de este renglón (gráfico 7).

**Gráfico 7 | IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN PERÚ**

CATEGORÍA	NÚMERO	%
Microempresas 1/	2'477.284	97,9
Pequeñas empresas 2/	41.333	1,6
Medianas empresas 3/	9.056	0,4
Grandes empresas 4/	1.843	0,1
<b>Total empresas</b>	<b>2'529.516</b>	<b>100,0</b>

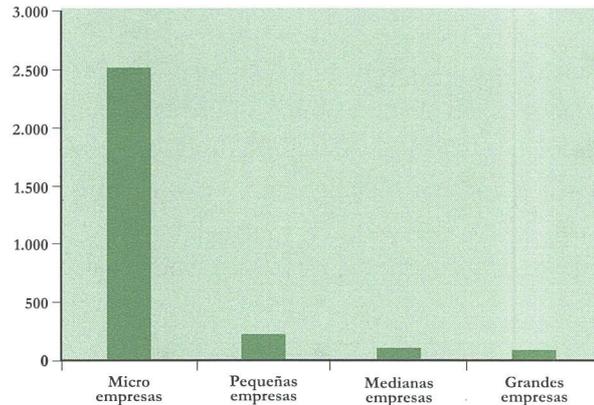
1/ Ventas anuales brutas menores o iguales a 150 UIT ó S/ 510.000

2/ Ventas anuales brutas menores o iguales a 850 UIT ó S/ 2'890.000

3/ Ventas anuales brutas menores o iguales a 10.000 UIT ó S/ 34'000.000

4/ Ventas anuales brutas mayores a 10.000 UIT

Fuente: Sunat 2004, ENAHO 2002 INEly Prompyme  
UIT 2006=S/3.400



Fuente: Sunat 2004, INEly Prompyme.

El enfoque de ellos son las pymes en desarrollo y las pymes consolidadas. Pero gran parte son ventas a partir de US\$10.000 anuales y hasta más. Lo interesante del banco es que tiene un modelo de negocio completamente diferente, donde ellos visitan estos microempresarios, les hacen una serie de entrevistas, que es un proceso medio artesanal y les preguntan cuánto cuesta la mercancía, por cuánto la venden, les piden mostrar su inventario, pasan la mano por éste si hay mucho polvo, etc. Es un proceso medio científico, medio artesanal, pero lo cierto es que hacer

esto tiene un costo muy alto. Están construyendo el estado financiero de la pequeña empresa, pero con el tiempo lo automatizarán. A pesar del costo alto de adquisición de clientes y de originación del crédito, los ingresos son sumamente interesantes.

El BCP desarrolló una campaña publicitaria para acercarse a este cliente, que en muchos casos era reacio al banco tradicional. BCP necesitaba romper ese paradigma para mostrarle: “yo conozco tu negocio como tú mismo”. Para eso utilizaron la imagen de unos gemelos, para tratar de romper esas barreras, quitar esos obstáculos que podrían ser los temas de los trámites, el tema del papeleo, etc.

El otro punto es que como no hay tanta cultura financiera, no saben mucho cómo financiarse, por eso ofrecían estos créditos exclusivamente en cuotas. Porque si entiende algo este microempresario que no tiene cultura financiera es cuánto puede pagarle al banco al mes y quiere saber con exactitud que van a ser 500 soles todos los meses.

El banco hizo una gran labor, no solamente para adquirir este cliente, sino en su capacitación sobre cómo utilizar un crédito bancario. Esto lo están haciendo a través de una tarjeta Visa Electrón enfocada en el capital de trabajo. Aquí está la información de cómo se puede utilizar esta tarjeta, tanto en el cajero como en el punto de venta. Desde luego con este cliente, como no existe confianza, no han utilizado cajeros antes, quieren saber que el dinero está ahí. Lo que hacen primero es decir: “voy al cajero y retiro la línea”. Todo es paso por paso; primero, colocarle la tarjeta, que ganen confianza de que su dinero sí va a estar ahí y luego llevarlo al punto de venta. Hay mucha información didáctica para ellos.

Los montos van desde 1.500 hasta 105.000 soles, unos US\$35.000, pero hasta 40.000 soles sin garantías, en clientes nuevos. Este es un tema muy importante ya que una razón por la cual no se coloca y el cliente no se acerca al banco, es por el aspecto de garantías, de hipotecas u otros tipos. En este caso no piden garantías con clientes nuevos y mucho menos si han tenido una experiencia con este tipo de crédito; es otro beneficio de la tarjeta. En muchos casos los bancos ofrecen un crédito de tres meses y a los tres meses si va bien, lo renuevan. La renovación es automática.

Los plazos que ofrecen van desde tres hasta doce meses, para clientes nuevos y hasta 18 meses si han tenido una experiencia buena. No aplica período de gracia. Como son créditos de capital de trabajo, generalmente cobran tasa de interés desde el inicio.

La descripción importante es la evaluación que hace el banco, tanto cuantitativa como cualitativa. Aquí se ve la parte artesanal, entendiendo la experiencia del negocio, qué relaciones tiene con sus proveedores, la gestión del mismo y la relación entre éste y la familia. Les preguntan por el número de hijos que tienen, a qué escuelas asisten, y de nuevo, *empresario rico, empresa pobre*. Hay que entender un poco esa mezcla que tiene este empresario, y su desorganización, para efectos de la toma de decisión crediticia.

Elaboran información para darle un balance general y para entender su flujo de caja, y contra eso le dan el crédito. Otra vez un proceso muy manual, con un costo alto de adquisición de clientes nuevos. Sin embargo ahora, con toda esta base de datos que van montando por giros, por variables, pueden ir automatizando este proceso, que es el plan de aquí hacia el futuro.

A pesar de que conlleva un costo bastante alto de adquisición, en términos de rentabilidad neta para el banco, es uno de sus programas más rentables. El cliente se beneficia porque logra acceso a crédito bancario que no tenía antes, y el banco tiene un “alto” costo y un “alto” riesgo, pero básicamente, contra eso, es su ganancia (gráfico 8).

**Gráfico 8 | COMO SE DESARROLLA EL NEGOCIO MES EN EL BCP**



VISITA AL NEGOCIO	
Evaluación cualitativa	Evaluación cuantitativa
Trayectoria	Elaborar información para: Balance General Estado Resultados Flujo de Caja
Experiencia en el negocio	
Nivel patrimonial	
Relaciones con clientes/proveedores	↓
Gestión del negocio	
Ubicación del negocio	
Calidad de la información	
Relación entre el negocio y la familia	
	Determinar la capacidad de pago del cliente

La cartera vencida de este portafolio es aproximadamente del 4% y, sólo para tener una idea, la cartera vencida de sus tarjetas personales es como del 3%. En total es un número bastante interesante ya que la cartera vencida en Estados Unidos de programas empresariales es como del 6%. Aquí no llega a la mitad, pero realmente es un negocio que ha sido rentable, que no ha tenido esas pérdidas desastrosas. Estos señores están muy agradecidos de tener ese crédito, tanto que lo pagan antes de pagar sus otras deudas. Este es el caso del BCP (cuadro 5).

Cerraremos con el tema de débito. El 80% de las empresas tiene cuenta corriente, 20% no tiene otras actividades, pero este flujo hoy en día está pasando por sus cuentas y lo que han hecho los bancos en Brasil, Bradesco, Banco de Brasil, Unibanco, Banco Real filial de ABN Amro, es que realmente se lo ofrecen a los que tienen cuentas corrientes unipersonales. Estas cuentas que sólo requieren una firma única que, de nuevo, es la mayoría de las empresas. Muchos bancos dicen

**Cuadro 5 | COMO SE DESARROLLA EL NEGOCIO MES EN EL BCP**

ESTADO DE RESULTADOS			CONTRIBUCIÓN AL BCP			
(En miles US\$)	2005	% Contrib. mes	(En MM US\$)	BpE	BCP	% Contrib.
M. Financiero	66.667	70,3%	Colocaciones	230,0	4.647,0	4,9%
Provisiones	-13.468	76,2%	Margen Activo	60,1	173,9	34,6%
Ing. x Servicios	22.793	13,9%	Provisiones	13,5	0.1 (*)	135,0%
Ut. Bruta	75.992	52,4%	Ut. Financiera	53,2	173,8	30,6%
G. Directos	25.626	56,1%	G. Operativos	51,5	369,7	13,9%
UDGO	50.366	50,5%	Ut. Neta	16,3	184,2	8,8%
Ut. Neta	16.337	38,8%	Puestos Trabajo	1.157	7.566	15,3%

Se proyecta un incremento de 18% en utilidades.

(\*) Reversiones de \$24.4 MM en B. Mayorista y C. Especiales compensan las provisiones de la B. Retail.

“no”, porque implica modificar el contrato, hacer toda una serie de cambios porque requiere múltiples firmas. Cuando hemos indagado con algunos bancos, los números llegan hasta 85% de las cuentas corrientes que sólo requieren una firma, lo cual reconfirma lo que hablábamos, la mayoría son empresas unipersonales.

Lo que sigue es interesante. Le ofrecen líneas de sobregiro y, contra esas líneas, lo van graduando paulatinamente hacia una tarjeta de crédito. Esta última se le puede dar a toda la cartera, no importa la antigüedad, vas viendo cómo gastan, a los seis meses, al año, y ya pueden comenzar a darle un crédito. Hay una línea de sobregiro para el comienzo pero el fin es dar una tarjeta de crédito.

Existe un portafolio bastante grande, de casi 700.000 tarjetas con facturación de US\$350 millones en el punto de venta. Lo que sí están haciendo ahora los bancos es esta colocación masiva y ahora están trabajando para activarla en el punto de venta.

De nuevo utilizamos el ejemplo de US Bank. Considerar éste como un segmento especializado de consumidores. US Bank vive esa filosofía, donde el empresario tiene la opción de tarjetas para personas físicas como empresario. Y al lado del empresario ofrecen su tarjeta débito, unos con puntos, otros sin ellos, dirigido hacia los dueños.

Hay dos enfoques de la tarjeta débito: uno, cuando es de dueño, es para todo gasto empresarial, que tenga acceso a la cuenta corriente por su totalidad, y otro cuando la empresa le da la tarjeta a un empleado.

Cuando le estoy dando la tarjeta a un empleado, más bien quiero controlar y restringir ese uso. Esto tiene dos opciones: la habilidad de hacer depósitos exclusivamente o depósitos y compras pero no retiros en cajeros automáticos, reconociendo el control de este uso.

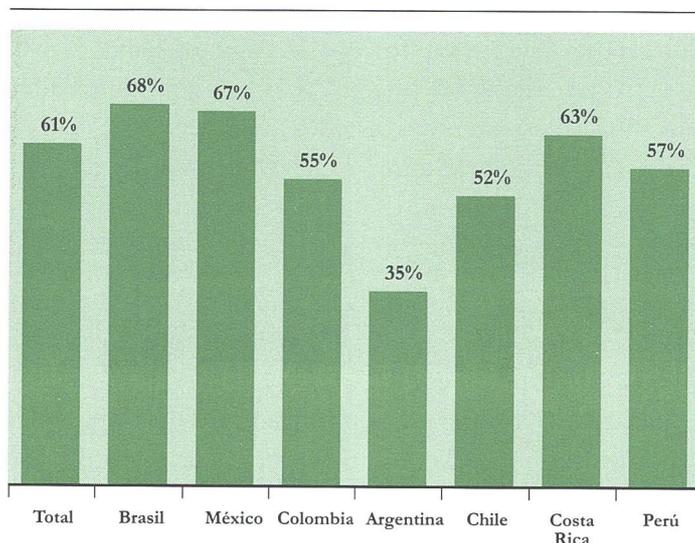
Hay una segmentación entre lo que son dueños, empleados y personas naturales. Pero todo su enfoque desde el punto de vista organizacional e incentivo es el de la banca de consumo.

No hay mucha emisión fuera de Brasil, a pesar de que cuando hicimos esta encuesta con los pequeños empresarios les preguntamos si utilizarían una tarjeta de crédito empresarial en vez de

cheques y efectivo, y la respuesta era bastante alta. Sí le ven el valor los mismos clientes, habría que ver cómo se podría plastificar, como primer paso para llegar a un crédito masivo (gráfico 9).

En conclusión, vemos que es una oportunidad masiva. Estas son cifras de Fundes, más de 11 millones de pymes, pero sabemos que este número subestima la cantidad de pymes porque sólo son las que están formalmente registradas y sabemos que hay un gran número de estas personas naturales con actividad comercial (cuadro 6).

**Gráfico 9 | UTILIZARÍA TARJETA DE DÉBITO EMPRESARIAL EN VEZ DE CHEQUES Y EFECTIVO**



**Cuadro 6 |**

NÚMERO DE PYMES (000)* 11,100	
Brasil	4,667
Perú	236
México	2,786
Colombia	685
Caribe	ND
C/A	791
Argentina	891
Venezuela	11
Chile	522
Bolivia	500

- | Negocio masivo:  
Las pequeñas empresas representan 98% de todas las empresas.
- | Segmento especializado de personas naturales:
  - Se pueden apalancar de la actividad del dueño como personas natural
  - Personas jurídicas y personas naturales

\* Fuente: IFC, con base en datos de Fundes, BID e Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística. Publicado en América Economía 13 Oct 2005.

Los portafolios de los bancos han sido nichos enfocados más bien al segmento de mediana. Aquí resulta importante el segmento de personas naturales que puede apalancarse de la actividad del dueño como persona natural, ya hoy tienen un historial de ellos, están haciendo transacciones con medios de pago como personas físicas, y contra eso muchos bancos están haciendo un *clustering* de uso.

Siempre utilizo una anécdota personal. Tengo una tarjeta personal de Citbank y un año en particular, estaba haciendo muchas remodelaciones en mi casa. Mi promedio de uso, estuvo muy por encima de mi promedio histórico y del promedio tradicional de la tarjeta. Estaba muy enfocado a una tienda de *Home Depot* parecida al *Home Center* que tienen en Colombia y contra eso creyeron que “este podría ser un contratista, alguien que repara casas o hace ese tipo de trabajo” y me ofrecieron como venta cruzada la tarjeta empresarial, no para remplazar mi tarjeta personal, sino para separar mis gastos.

Les invito a analizar los clientes que tienen hoy en día. Algunos bancos, cuando hay apertura de cuenta corriente para personas físicas, les preguntan si son auto-empleados, si son dueños de empresas. Antes de salir a buscar esos clientes, ustedes tienen una base de datos de relaciones con clientes actuales que podrían profundizar antes de llegar a otros. Es un poco lo que han hecho estos bancos y se han dado cuenta de que los clientes que ya tienen relación con estos son los más rentables y los más leales.

La última cifra que voy a mencionar del estudio es que 57% de los dueños de estas empresas maneja su cuenta personal en el mismo banco donde tiene su cuenta como empresa. Los bancos que han juntado la utilidad de ambas cuentas, cuando lo hacen suelen estar en el grupo de los 20% más rentables de todo el banco. En resumen, es necesario darle un producto para sus necesidades empresariales, porque si no puede entrar un competidor, y quitarte la relación empresarial y luego la personal.

# ASOCIATIVIDAD Y MODELOS DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

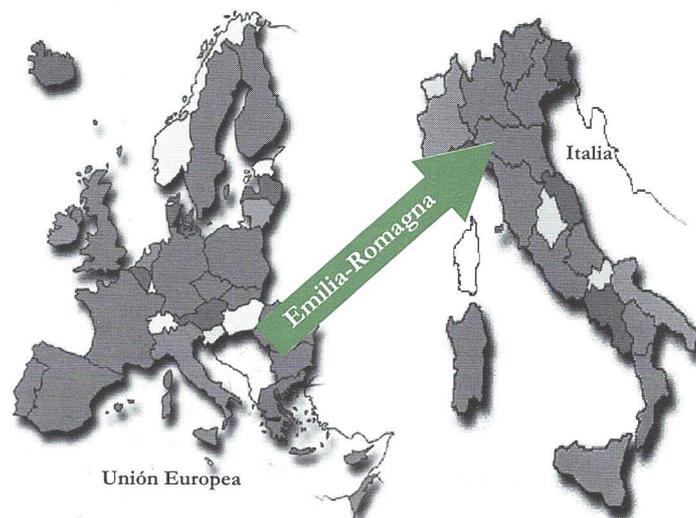
**PAOLO GALLONI**

| *Consultor para la Internacionalización de las Empresas Región  
Emilia-Romagna, Italia*



Ante todo, ¿qué es Emilia Romagna? Emilia Romagna es un territorio. Es una porción de territorio italiano que tiene sus peculiaridades geográficas, socioeconómicas e históricas, desarrolladas en siglos de historia. Pero es también una entidad administrativa. Por la estructura institucional italiana las regiones tienen un monopolio en algunos ámbitos como el legislativo y el ejecutivo. Claramente debe crearse una dialéctica entre la región, en el sentido de entidad administrativa y de territorio. Esta dialéctica se basa sobre un mutuo conocimiento y reconocimiento. Es decir, el territorio reconoce la región, no tanto en términos institucionales, sino por su capacidad de administrar el territorio. Por el lado del Gobierno regional hay que entender las características del territorio y fomentar sus partes más productivas.

**Gráfico 1 | EL TERRITORIO**



¿Dónde queda Emilia Romagna? queda en el norte, tiene una posición logística bastante buena, de unión entre el norte y el sur del país. Tiene cerca de cuatro millones de habitantes, es decir, casi 7% de todos los italianos. Posee nueve provincias con sus ciudades. Y quería subrayar, un poco para aclarar el tema de las peculiaridades históricas del territorio, que el eje principal de la logística regional coincide con una antigua carretera romana de más de trece siglos que era la frontera norteña. Se llama *Via Emilia* o Carretera Emilia y, de ahí, la región toma su nombre.

**Gráfico 2 | EMILIA-ROMAGNA Y SUS CIUDADES**



La estructura urbana es bastante distribuida. Tiene nueve provincias y 341 municipios. La capital de la región es Bologna, con casi 400 mil habitantes y siete ciudades con más de 100 mil habitantes. Esta estructura urbana favorece el desarrollo de la economía y de las empresas, luego veremos porqué.

### ■ Datos de la economía regional

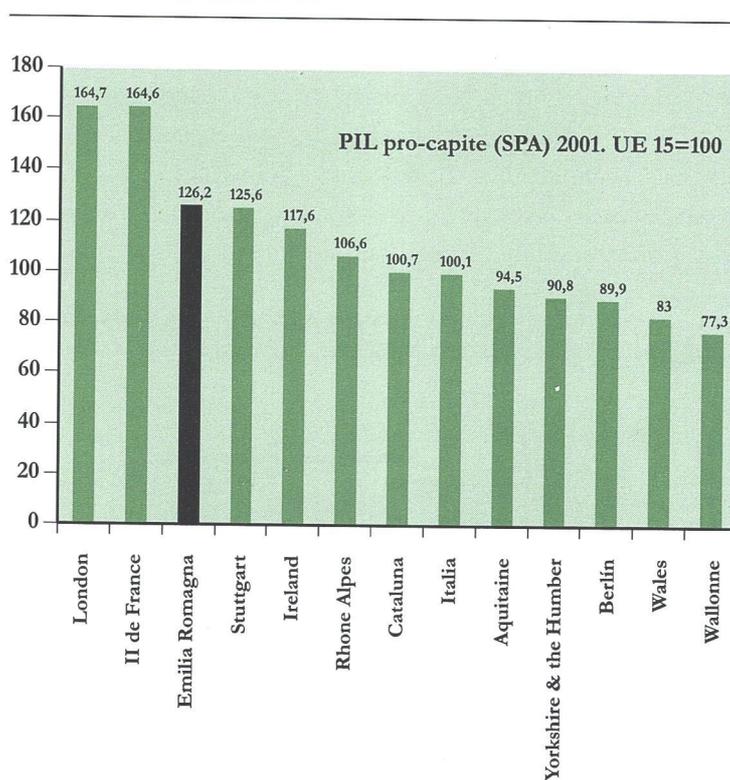
En Emilia Romagna como lo muestra el cuadro 1, tenemos mejores desempeños que Italia: una tasa de población activa mucho más alta. En Italia las personas jubiladas son muchas, así que una tasa de población activa de 68,7% es diciente. Ya casi no hay desempleo. La tasa de actividad femenina es muy grande, del 46%, es una de las fortalezas de nuestro sistema regional. Las empresas femeninas fueron en el pasado un elemento fundamental para el desarrollo regional (cuadro 1).

Al comparar a Emilia Romagna con algunas otras regiones de Europa, ésta se destaca como la tercera región europea por el PIB per cápita, según se observa en el gráfico 3.

Un tema muy importante, que está bien relacionado con los que estamos tratando en este foro: tenemos una empresarialidad muy difundida, tanto en número de empresas como en tipología de organización y en sectores. Tenemos 90 mil empresas agrícolas, como lo muestra el gráfico 4, de Emilia Romagna. Hay 225 mil comercios y servicios y 59 mil manufactureras. Hay más de una empresa por cada 10 habitantes en nuestra región, así que es evidente que la mayoría son microempresas, es decir, empresas individuales.

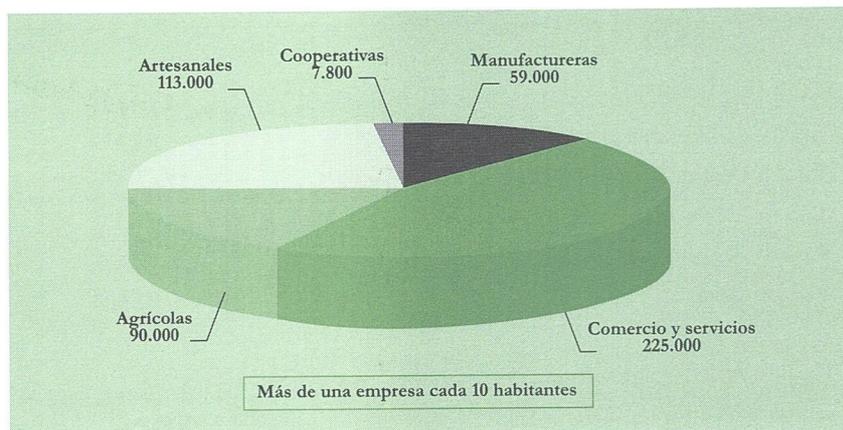
**Cuadro 1 | LOS DATOS BÁSICOS DE LA ECONOMÍA REGIONAL**

	EMILIA-ROMAGNA	ITALIA
Tasa de población activa	68,7%	57,4%
Tasa de desempleo	3,1%	8,4%
Tasa de actividad femenina	46,0%	37,1%
Tasa de desempleo femenino	4,5%	11,6%
PIB per cápita (E)	27.000	22.633
Empleados en la agricultura	5,4%	
Empleados en la industria	35,6%	
Empleados en los servicios	59,0%	

**Gráfico 3 | LOS DATOS BÁSICOS DE LA ECONOMÍA REGIONAL**

Fuente: Terzo Rapporto sulla Coesione Sociale, DG Regio, Commissione Europea, 2004

Gráfico 4 | UNA EMPRESARIALIDAD DIFUNDIRA



Veamos el papel de la región en el soporte de este sistema de empresas. Hay que considerar que Italia salió de la guerra completamente destrozada y tuvo un *boom* económico en los años 50 y 60 muy espontáneo y muy poco gobernado. En ese entonces, los italianos tuvieron la oportunidad de subir sus consumos y, al mismo tiempo, ahorrar. Y aunque los datos básicos económicos de los años 70 no se pueden comparar con los logros de los 60, fue en los años 70 cuando se capitalizaron todas las ganancias en términos culturales y económicos de la década anterior. Lo que hicieron las regiones y también la región de Emilia Romagna fue crear zonas de infraestructura para la promoción de áreas con más desventajas, tal como lo muestra el gráfico 5. Es decir, el *boom* económico de los 50 y 60 no fue gobernado, fue muy espontáneo, así que muchas zonas, sobre todo las de montañas, quedaron atrasadas en su desarrollo económico. Estas políticas de fortalecimiento de las áreas con más desventajas consiguieron una consolidación de áreas especializadas en las producciones manufactureras (gráfico 5).

Gráfico 5 | LAS POLÍTICAS DE LOS AÑOS '70 LOS DISTRITOS



En el mapa de la región, con sus ciudades principales y en el de los distritos industriales, se ve como se consolidaron en los años 70. Más o menos todas las ciudades tienen su especialización; a partir del norte, con las máquinas y los utensilios; hasta el sur, éste es un litoral, con un gran enclave de turismo.

En los años 70 las políticas se dirigieron más hacia los servicios reales para las empresas. Es decir, se consolidó una situación que generó buen desempeño productivo. La región cuenta con infraestructura, lo que servía era monitorear y ofrecer siempre más servicios, para que las empresas se enfocaran en su misión principal: ganar con buenos y nuevos productos. Estas políticas de servicios estaban basadas en ofrecer servicios para empresas que operaban en el mismo sector, con un monitoreo continuo de los sistemas productivos territoriales para determinar lo que se conoce en inglés como *Early Warnings* de las dificultades, de los cambios, de las necesidades. Hubo involucramiento de todos los actores, es decir, todos los actores intermedios, los que están en medio de las empresas y el Gobierno regional. La Cámara de Comercio, las asociaciones, las demás administraciones locales, participaron en una concertación, en verdaderas mesas de diálogo para definir cuáles eran los servicios más necesarios y urgentes para mejorar el desempeño de las empresas.

Sobre el desarrollo reciente de las políticas, veamos el contexto ante todo. Mucho ha cambiado en los últimos diez años. Hubo un cambio constitucional en nuestro país, que otorgó a las regiones responsabilidades en el ámbito de las políticas económicas, del comercio exterior y de formación profesional. Así que todos los temas de fomento territorial, de animación territorial ahora están concentrados en los Gobiernos regionales.

Se presentó también un crecimiento de la oferta de servicios. Empresas privadas, especializadas en ofrecer servicios para las empresas y asociaciones que desarrollaron su misión institucional y se convirtieron también en proveedor de servicios. Lo que pasó fue el verdadero choque para nuestra región: los nuevos mercados internacionales. Hubo un segundo descubrimiento del mundo, porque entre 1990-1995 los socios comerciales, nuestros clientes en el mundo, eran básicamente Estados Unidos, Japón y Europa, nada más que eso. A partir de 1990 hay nuevos actores, nuevos competidores mucho más agresivos que implementan estrategias muy distintas a las de los demás. Es decir, es muy diferente competir con una empresa china que con una empresa alemana.

### ■ Las razones de la nueva estrategia que ha implementado la región de Emilia Romagna

El concepto de *Distrito Institucional* y *Distrito Industrial* se ha mostrado insuficiente para enfrentar los nuevos desafíos, por varias razones: primero, porque está muy relacionado con un territorio limitado, así que las políticas de infraestructura, las de medio ambiente, no pueden tener en cuenta la totalidad del territorio, cuando están enfocadas sobre el Distrito Industrial. Segundo, hubo cambios en las relaciones industriales, es decir, que las empresas salieron de su parcela de territorio para enfrentarse y relacionarse con otras empresas de la región italiana, hasta internacionales. Hay un mercado más abierto, internacionalizado. Todas las dinámicas de los gastos, de los costos, de las ganancias, de las relaciones comerciales han cambiado y hay una concentración productiva

y financiera por parte de las empresas líderes, es decir, que entre las que se implantaron en los distritos, unas emergieron como empresas de excelencia.

Finalmente, el problema principal de los distritos es la vulnerabilidad en las coyunturas negativas. Es decir, cuando todo un territorio está ligado a una única producción, si esta fracasa en el mercado internacional, es el fracaso total de un sistema. En nuestra región lo vimos recientemente en el año 2004 con la crisis de Parmalat, que seguía siendo una empresa líder en términos de ventas, pero, sobre todo, en términos de subcontratación con las otras empresas. Con su fracaso, de repente el panorama industrial de ese distrito se volvió desierto, no había nada.

### ■ Una nueva visión del sistema económico

¿Cómo definimos el distrito? El distrito se caracteriza por la proximidad territorial de las empresas que participan en una única cadena productiva muy especializada. No hay sólo vínculos contractuales, porque también participan otros actores como las asociaciones de sectores y las instituciones. Hay un nuevo elemento que nosotros utilizamos para interpretar, para leer la realidad productiva de nuestra región, que llamamos *Filiera*. No he encontrado un término parecido en castellano; en francés se llama *filière*. La *filiera* no está caracterizada por la proximidad territorial y las empresas participan no sólo en la cadena productiva, sino también en términos de conocimientos técnicos y científicos para innovar y ampliar la gama productiva.

Veamos las principales diferencias conceptuales y prácticas entre distrito y *Filiera*, primero, en términos de procesos productivos: en el distrito hemos visto que el proceso productivo se desarrolla por entero dentro de un territorio. En la *Filiera*, en la producción de producto final participan distintos sectores y hay una dimensión multisectorial. En el distrito, la creación del valor añadido de las producciones está concentrada en un territorio limitado. En la *Filiera* se distribuye en todo el territorio regional y va hacia afuera, a otras regiones italianas, incluso al exterior.

Sobre la dimensión de las empresas, en el distrito hay puras pymes. En la *Filiera* hay pymes y grandes empresas. Esto es bastante importante, porque las grandes empresas, aunque a veces puedan canibalizar las pymes, en las coyunturas más complicadas, más complejas, son las que siguen poniendo dinero en la innovación, en la ampliación de las gamas productivas y dando posibilidades a las pymes de seguir produciendo.

En el distrito hay una dimensión de propiedad familiar, con pocos socios y una única gran empresa de capital anónimo, o muy pocas, dependiendo de la dimensión del distrito. En la *Filiera* hay una tendencia a incluir también multinacionales y a cambiar la dimensión del capital, es decir, a convertirse en sociedades de capitales anónimos.

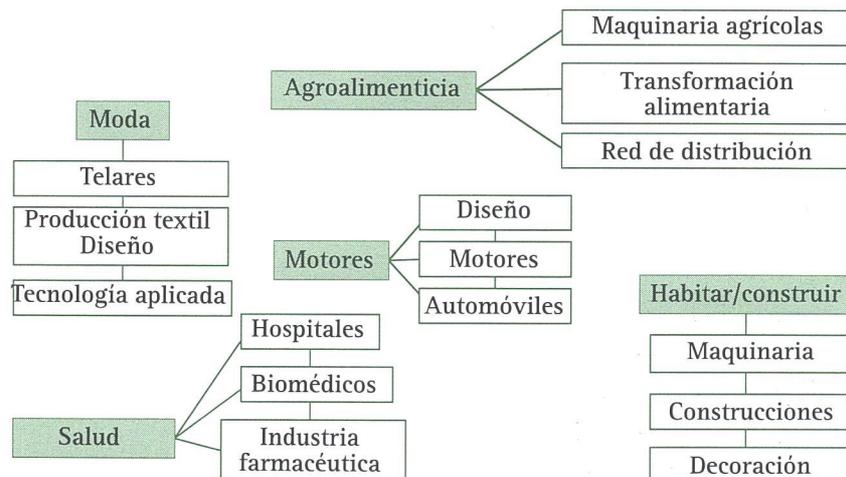
En concreto, ¿qué es la *Filiera*? La *Filiera* es, al mismo tiempo, un modo de organización de la producción y una perspectiva, una visión que es útil para implementar políticas de soporte a las empresas.

## ■ Cuál es la relación entre empresas y regiones en un marco de organización en *Filieras*

Las empresas buscan nuevas colaboraciones industriales afuera del distrito. Así que la región tiene que organizar la infraestructura, intercambiar tecnologías y disponer de los servicios administrativos para que estos procedimientos se faciliten. Las empresas participan en distintos sectores de producción conservando las características productivas. La tarea de la región es adaptar sus estrategias promocionales de las producciones regionales. Se consolida el estado patrimonial, entonces la región debe crear instrumentos financieros que sean adecuados.

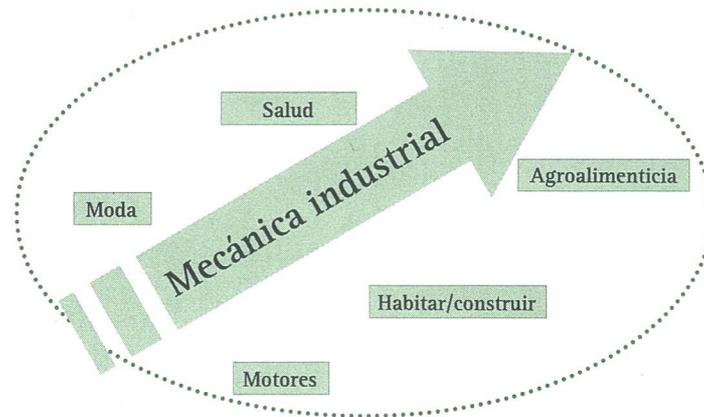
¿Cuáles son estas *filieras*? Aquí vemos la moda, la agroalimenticia, los motores, la salud, la metalmecánica para construir. Para que tengan una idea de lo que entendemos con el término *Filieras*, la *Filiera* de la moda incluye los telares, los textiles, la producción textil, el diseño, la tecnología aplicada –todas las máquinas, lavadoras, las planchas–. Estos segmentos productivos están presentes en nuestra región, pero no están en la misma porción territorial, están distribuidos en todo el territorio. Así que una política de promoción de apoyo al sector debe ante todo monitorear y descubrir cuál es la realidad productiva, y luego facilitar las alianzas entre distintos sectores que participan del mismo segmento productivo (grafico 6).

Gráfico 6 | EL SOPORTE REGIONAL A LAS “FILIERAS”



Hemos encontrado cinco *Filieras* principales en nuestra región y la dimensión, el conector entre estas, es la mecánica. Se encuentran muchísimas empresas –me refiero a pymes que son 99.9% del total– y la mecánica es la dimensión integradora de todas ellas; es verdaderamente el sector de punta que permite a los demás sectores ser competitivos internacionalmente.

**Gráfico 7 | LA MECÁNICA ES EL CONECTOR DE LAS ESPECIALIZACIONES REGIONALES**



Algunos de los productos regionales de excelencia son las máquinas automáticas, sobre todo las destinadas al parque industrial, las motos, los automóviles deportivos, la maquinaria agrícola, las lozas de cerámica, frutos frescos y típicos (gráfico 7).

### ■ La situación en Italia y en Europa

Sobre la definición de pyme no voy a perder tiempo, porque es similar a la que tienen en Colombia. Como número de empleados me parece bastante parecida. Estamos de acuerdo en que las pymes se pueden definir en términos de números, pero igual éstos sirven cuando hay que implementar leyes, otorgar servicios y, eventualmente, servicios financieros (gráfico 8).

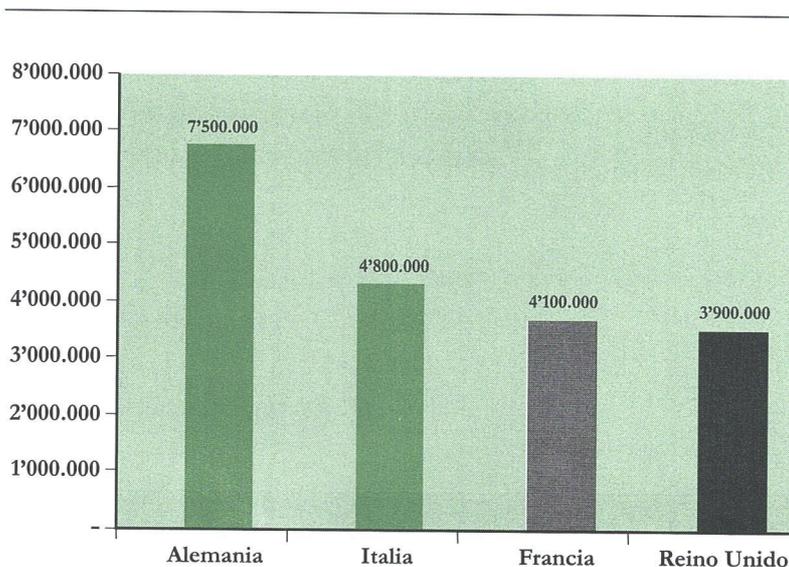
### ■ El número de empleados en el sector manufacturero en Italia y en Europa

Alemania es el líder del sector manufacturero de Europa. Italia es la segunda, por delante de Francia e Inglaterra. El dato interesante es que las pymes emplean 84% de los trabajadores del sector manufacturero en Europa. La excelencia en el sector manufacturero italiano tiene que ver siempre con la automatización y la mecánica, la agroalimenticia, la moda y la decoración, que emplean 65% de los trabajadores del sector manufacturero. Nosotros la definimos de excelencia porque ellos permiten un activo comercial con el exterior de 74 billones de euros, es fundamental para compensar el alza del precio del petróleo y de la energía en general.

### ■ El papel de las pymes en Emilia Romagna

Tenemos 119 mil pymes que participan muchísimo en las exportaciones con 37 billones de euros. La economía regional, como la economía italiana, están orientadas hacia las exportaciones. Más de 33% de las ventas son al exterior.

**Gráfico 8 | NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL SECTOR MANUFACTURERO**



### ■ Los problemas que tienen las *Filieras* de pymes.

Es obvio, hay un déficit dimensional y estructural. Las posibles consecuencias del primero, déficit dimensional, son la falta de acceso a las informaciones; no hay tiempo, a veces no hay ganas. Muy a menudo no hay personas que se puedan enterar de lo que está pasando en el mundo productivo, porque como son pocos los empleados, tienen que trabajar en su propia tarea. No hay suficiente personal dedicado y formado para encontrar estrategias de fortalecimiento para la empresa. Falta organización en departamentos estratégicos que se dediquen al fortalecimiento de la empresa. Por último, pero muy importante, es el escaso poder contractual. El volumen de negocio que puede garantizar una pyme es bastante pequeño, así que las grandes cadenas de distribución o los grandes clientes pueden aprovecharse de cualquier dificultad de ésta para chantajearla.

Entre las posibles consecuencias del déficit estructural vemos:

- 1| Dificultad para explorar las oportunidades. Somos chicos, así que nos enteramos de una oportunidad, pero, ¿quién lo hace? ¿cómo lo hacemos? ¿no es demasiado difícil?, ¿no lo lograremos nunca?, ¿seguimos adelante con nuestra manera de enfrentar al mercado? Ya conocemos este recorrido, el otro no lo conocemos, es posible que pase algo desagradable.
- 2| El difícil manejo de los procedimientos, es algo que, como ente del Gobierno, intentamos resolver. La pyme imagina siempre las entidades administrativas como máquinas brutales para gastar tiempo y recursos. Pero está claro que nosotros tenemos algunas obligaciones burocráticas y las pymes deben saber que son determinadas por las necesidades de transparencia de una entidad pública, así que tienen que aprender cómo se hace y lo que sirve para hacer todo el papeleo que puedan necesitar.

- 3| La dificultad de ampliar e innovar la gama de productos. Van a perder posicionamiento en los mercados porque no tienen la capacidad de crear nuevos productos, de hacer nuevos segmentos de precio, de introducir nuevas características en sus producciones.
- 4| También la dependencia. Hemos visto el escaso poder contractual que se transforma por problemas estructurales en dependencia; se cierra el cliente principal, se cierra también la pyme.

### Posibles soluciones

Hay estrategias de soporte que pueden ayudar a las pymes veamos:

#### | Servicios y políticas

¿Quién provee los servicios? Hay muchas instituciones que tienen como misión proveer estos servicios, a partir de los gremios, de las asociaciones, hasta las cámaras de comercio y las instituciones públicas. Hay servicios muy básicos, pero, al mismo tiempo, muy útiles, como recolectar, elaborar y proveer a las empresas información que sea muy clara, de tal manera que no necesiten poner al empresario en condición de decidir en poco tiempo, es decir, que el empresario no pierda tiempo para buscar noticias, informaciones y papeles.

#### | La formación

Esta es una misión institucional de todos los actores intermedios, entregar, proveer capacitación profesional a las pymes para presentación. También apoyarlos teniendo clara la dinámica territorial de ayudar a las empresas a tomar sus decisiones.

#### | La promoción de los productos

Básica, porque en las pymes es muy raro que haya departamento de Marketing, así que se pueden crear servicios generalizados que ofrezcan a las empresas que participan de la *filiera* estrategias integradas de promoción de producto. Están además los proyectos promocionales que consisten en descubrir nuevos mercados: *yo pongo los recursos y te llevo a India para ver si hay la posibilidad de hacer negocios.*

#### | Los instrumentos financieros

Cómo apoyar con dinero el fortalecimiento de las pymes, que es un tema bastante complicado ahora con la Unión Europea porque, para no violar normas de competencia, los Estados no pueden dar dinero o ayuda económica a las empresas. Existe un máximo de 100 mil euros en tres años. Pero, igualmente, hay otras formas de financiamiento permitidas.

#### | La simplificación administrativa

Está muy relacionada con el tema del manejo de los procedimientos. Por ejemplo, ahora se puede sacar en 15 días una patente y comenzar una empresa.

### | La creación de redes entre las empresas para crear colaboraciones productivas

Esta es, verdaderamente, la apuesta estratégica de la región, que las empresas que participan de las *Filieras* se unan para ser más fuertes; para enfrentar los nuevos mercados, para tener situaciones patrimoniales más sólidas.

### | La diplomacia económica

Es una prerrogativa de las entidades gubernamentales, pero también de las asociaciones. Ir a los mercados emergentes, por ejemplo, firmar convenios, crear situaciones que puedan facilitar la operación de las empresas en los nuevos mercados.

Un ejemplo de cómo nuestra región ha implementado esta visión, es la que llamamos ventanilla para la internacionalización de las empresas. Ésta nació en 1999 para enfrentar los nuevos retos, sobre todo la revaluación de la moneda. En 1999 ya se sabía que llegaba el euro, con todas las consecuencias en términos de competencia internacional. Las pymes italianas siempre han gozado de un puesto muy bajo por la debilidad de la moneda.

### | Las crisis internacionales, las crisis financieras en Asia, Argentina, Brasil y el alza de los productos energéticos

¿Qué hemos hecho? Muchísima promoción territorial, difusión de informaciones sobre los nuevos mercados y creación de oficinas operativas en el exterior, gracias a las cuales, en especial a las que tenemos en los países de los Balcanes, las empresas pueden encontrar un soporte muy concreto para adquirir el *know how* para enfrentar estos mercados.

También hemos firmado convenios con entidades que soporten las empresas entregando información, siempre en el exterior. Hemos dado incentivos financieros a las pymes, que se juntaron para ir a los nuevos mercados. Hicimos un gran trabajo de asesoría para diversificar los mercados e implementamos proyectos de promoción del sistema productivo de la región.

## ■ Lecciones que hemos aprendido

**Primera lección:** No hay que subestimar el desafío. Aunque un sistema productivo se encuentre en un buen momento económico, de bonanza, no hay que dejar de imaginar nuevas estrategias de soporte para las pymes. El objetivo es el posicionamiento de las producciones en el mercado internacional a través de la promoción de las pymes y del sistema económico de las *Filieras* regionales y con la atracción de inversiones extranjeras en Emilia Romagna. Pero, hay que tener cuidado: no cualquier inversión. Sirve la que tenga un alto contenido tecnológico. Puedo hacer políticas fiscales y de infraestructura para permitir que empresas extranjeras abran sus fábricas en mi región. Puede que haya cien empleados más, pero me cuesta en términos de recursos públicos. Es más fácil dar directamente la plata a los desempleados. Lo que me sirve son empresas que, con un 'efecto dominó', fomenten el desarrollo tecnológico de todo el territorio. Que las empresas extranjeras se queden siempre en el territorio, que no se vayan cuando terminen las ventajas comparadas de vida e incentivos fiscales.

**Segunda lección:** Regionalismo contra centralismo. Hay que hacer un trabajo sinérgico entre las instituciones. La estrategia de soporte a la internacionalización debe ser concertada entre todos los actores, a partir de las instituciones locales, con las instituciones gremiales, con la cámara de comercio, esto es imprescindible. Hay que trabajar mucho en solucionar objetivos prioritarios. Los recursos son siempre escasos y hay que optimizarlos, maximizar las energías y no perder credibilidad. Así que es muy importante la fase en la que todas las instituciones deciden cuáles son las prioridades.

Otro elemento muy importante es el papel del sistema ferial. Permitir que en un territorio haya verdaderas posibilidades de promover el producto, de llamar potenciales clientes desde afuera para que conozcan las producciones, las empresas, para que éstas se encuentren, se conozcan y se colaboren. Y muy ligado con esto está el tema de la creación de redes entre las empresas.

**La tercera lección:** Sirve la plata, sirven los recursos.

Italia está viviendo un momento bastante difícil en el tema de los presupuestos públicos. Tenemos una deuda bastante grande y hay que cortarla. Así que el soporte a las empresas de repente podría ser considerado por los políticos como uno de los elementos a cortar; pero, por suerte, hasta ahora se ha seguido invirtiendo mucha plata en este ámbito.

**Los recursos públicos son, claramente, dinero.**

La tarea de las instituciones públicas es poner a disposición de las empresas recursos económicos. Es muy importante la experiencia por parte de las asociaciones, o el conocimiento profundo del sistema productivo del mundo pymes. Es decir, las asociaciones deben ser el medio de comunicación entre empresas y entidad administrativa.

**El esfuerzo de las instituciones debe ser compartido con las empresas.**

Si una empresa no se arriesga no se puede internacionalizar, no puede ir hacia fuera. Como institución, puedo dar todo el dinero; tu esfuerzo y tu riesgo es para mí la garantía de que tienes un buen proyecto. Al final, un buen manejo de los recursos públicos impide a las instituciones reemplazar al empresario, que es siempre el protagonista de todas las estrategias de internacionalización.

**El papel de las asociaciones empresariales en este esfuerzo.**

Claramente el papel institucional, al menos en Italia, creo que también en Colombia, es entregar servicios, no sólo desde hacer las hojas de pago para las empresas asociadas, sino también la contabilidad de la empresa.

También lo es la intervención política y la presentación social, la asistencia legal a las empresas, la promoción y el impulso económico territorial. El papel en el soporte a la internacionalización y la asesoría, son además, un medio entre las empresas y las instituciones.

La identificación es un trabajo de monitoreo de los sectores que más necesitan salir. Equipar las empresas con los conocimientos necesarios para enfrentar nuevos mercados, es decir, formación, y difundir entre las asociaciones y los asociados las oportunidades de las empresas en los nuevos mercados. Actualizar la formación de los ejecutivos es básico para este trabajo.

## ■ Un modelo de instrumento financiero

Desde hace tres años hacemos una convocatoria pública que sirve para financiar todas las actividades promocionales que las empresas hacen al exterior. El objetivo principal es estimular la colaboración entre empresas, porque las que se ubican en sectores no competitivos de la misma cadena productiva pueden implementar una estrategia de marketing y de promoción común entre ellos. Si yo produzco trigo y tú produces harina, vamos juntos a China a vender pan, es la idea.

Nosotros proveemos financiación hasta 50% de los gastos del proyecto, y los beneficiarios son dos tipologías de entidades: *Consortio a export*, es decir, empresas que se unen en un consorcio permanente dedicado a facilitar sus exportaciones. Y las asociaciones temporales de empresas: empresas que temporalmente se juntan con un acta notarial, para participar en un proyecto y en la convocatoria. Si reciben el financiamiento, siguen en la implementación del proyecto; la agrupación termina cuando éste finaliza. El resultado de esta tipología de convocatoria es que hemos podido financiar casi 3.000 pymes en tres años, con un aporte de más de 14 millones de euros. Este es el aporte regional, pero también participan las empresas beneficiarias con otros 14 millones de euros y, a veces, otras entidades, como por ejemplo las asociaciones, que ponen dinero para apoyar los proyectos. Así que el valor total de las actividades financiadas está entre 35 y 40 millones de euros en un año.

Les he querido mostrar este modelo de convocatoria pública, porque creo que realmente, a pesar de las distintas características de los sistemas productivos, es un estímulo muy fuerte para fomentar la colaboración entre las pymes, que es la dimensión fundamental para que se puedan fortalecer.

# UNA EXPERIENCIA ASOCIATIVA EXITOSA

---

**RENÉ CAVANZO**

| *General de la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas, Copidrogas*



Esta invitación me permite contarles, de una manera muy sencilla, la experiencia de una organización como la Cooperativa Nacional de Droguistas Detallistas, Copidrogas. Una organización que nació hace 37 años, producto de la necesidad y el desespero de pequeños empresarios que lograron transformarla para que llegara a ser hoy una de las cien empresas más grandes de Colombia.

Lo importante es entender cómo los procesos de asociatividad -y en este caso asociatividad cooperativa- son una solución bien importante para el pequeño empresario.

Alguien me preguntaba en una oportunidad cómo definía yo a la pyme. He cambiado mi concepto en estos 35 años de experiencia profesional. Yo nací en la banca, mi primer puesto fue en la Corporación Financiera Colombiana, donde me inicié como analista financiero al lado de unos maestros que me enseñaron a caminar en el tema; posteriormente hice carrera allí y terminé en las universidades enseñando el tema financiero, el cual he venido revaluando en forma permanente.

La verdad es que, cuando me piden que defina la pyme, digo que es un bebé que muchas veces no tiene el apoyo de los papás o de las personas que lo ayudan a crecer, y que deben hacer unos esfuerzos enormes para crecer y permanecer. A la pyme hay que apoyarla con cariño, hay que entenderla; cuando se caiga hay que ayudarla a que se levante y con seguridad, esa pequeña empresa va a crecer y se va a consolidar. Conozco muchas empresas que pasaron en mis análisis financieros como pequeños negocios y que, en su momento, las vi como de alto riesgo, como negocios sin mucho futuro, pero que con el apoyo y con la visión de los que eran mis jefes, que creyeron en esas pequeñas empresas, hoy son grandes organizaciones en Colombia.

Pienso que con esa óptica tenemos que mirar la pyme. No como esa empresa de alto riesgo, pequeña, sin futuro, sino como la empresa del futuro, la que va a ser mediana y luego grande.

En esta primera parte quiero contarles cuál es la situación del pequeño empresario farmacéutico y cuál era hace 37 años. No ha cambiado mucho; sigue siendo particularmente similar. El pequeño empresario tiene una estructura organizacional muy débil, una carencia de desarrollo tecnológico importante y, por tanto, le queda difícil competir en un mercado cada vez más complejo.

No tiene recursos propios adecuados, tiene dificultad para financiar su capital de trabajo, la cartera, los inventarios, y acceder al crédito no es fácil. Cuando se analizan sus estados financieros, se sacan los indicadores, la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad, la estructura patrimonial, la rotación de los activos y generalmente no califican. Ahí comienza, en mi opinión, el primer problema.

El análisis financiero no puede ser el mismo para todo tipo de organización. A este señor lo miran sus proveedores, le van a hacer su análisis financiero para estudiar el crédito. Su situación es muy compleja porque si va a comprar sus materias primas las tiene que adquirir a unos distribuidores que le dejan márgenes muy bajos para poder comercializar. Como su producción es muy baja y el tamaño es un factor muy importante en la gestión empresarial, no tiene capacidad comercial para responder a las necesidades del mercado, los proveedores le limitan los cupos de crédito en general, y le exigen pago de contado o garantías, pero él tiene que salir a vender y, para poder competir, tiene que vender a plazos.

¿Imaginan lo que le pasa a un empresario cuando tiene que pagar de contado y vender a plazos? Ustedes son expertos financieros y saben qué implicación tiene esa situación en un negocio. Se desequilibran sus finanzas y tiene que caer, de golpe, en el endeudamiento extrabancario, conseguir recursos costosos para poder financiar su operación. Entonces, esa pequeña utilidad operacional se la consume la carga financiera y esta persona no puede salir adelante, porque los distribuidores le limitan la rentabilidad.

Si además vemos las posibilidades de desarrollo como empresa, pero no tiene las facilidades para acceder a una capacitación administrativa, técnica o financiera, la situación de ese pequeño empresario se complica más. Esto no ha cambiado.

Este era el mismo perfil de hace 37 años. Veinte empresarios del sector de droguerías que estaban prácticamente quebrados dijeron “tenemos que hacer algo para poder solucionar estos problemas” y comenzaron a evaluar qué alternativas podrían tener y decidieron: “tenemos que asociarnos”, “no podemos trabajar de manera individual, porque nos vamos a quebrar”. Comenzaron a explorar alternativas de asociatividad, evaluaron la posibilidad de asociarse a través de corporaciones civiles de carácter gremial y encontraron que era una buena opción, útil para el pequeño empresario, porque hay una representación gremial ante entidades públicas, ante el congreso, organizaciones privadas, etc. Eventualmente esto les podía ayudar en asistencia técnica y en educación, pero sus problemas de fondo, que eran el financiero, el comercial, el tecnológico y el de producción, no se los podía resolver una corporación civil de carácter gremial, que si bien asumía un papel muy importante, no lo ayudaba en la solución de este problema tan delicado.

Se evaluó, entonces, la posibilidad de asociarse en sociedades comerciales y se encontraron con que es difícil cuando se reúnen varios empresarios pequeños, y hay unos más grandes que otros, y a veces, en sociedades comerciales lo que prevalece es el poder económico, o el que tenga más participación en el capital es el que va a tomar las decisiones, etc. Esto es un inconveniente complicado porque, al final, no se logra el objetivo que se busca, que es el que todos los empresarios pequeños, medianos o grandes tengan las mismas posibilidades en la organización.

Evaluated ese tema, queda el modelo cooperativo. La Asociación de Pequeños Empresarios y Cooperativas lo favorece en muchas cosas, porque se pueden desarrollar actividades multiactivas según los requerimientos del pequeño empresario, como lo vamos a ver.

Primero, las cooperativas no tienen ánimo de lucro. Esa es una gran diferencia y un aspecto bien importante. Cuando decimos que no tienen ánimo de lucro, eso se refleja en una de las variables de competitividad del pequeño empresario, que es poder tener sus materias primas o los productos, si es un comerciante, al más bajo costo y ojalá, al costo.

La organización que yo represento es líder nacional en distribución de medicamentos y de productos populares afines que se venden en droguerías. Tiene una capacidad de negociación muy grande. Una empresa que factura como cooperativa más de 600.000 millones de pesos al año, puede sentarse de tú a tú con cualquier multinacional y negociar para 3.200 droguerías de 2.600 asociados que están vinculados con condiciones comerciales muy buenas. En la cooperativa, como es de los mismos asociados que son quienes utilizan los servicios les vendemos prácticamente al costo. Porque no dejamos sino un porcentaje muy pequeño para cubrir las estructuras de funcionamiento de la cooperativa y le trasladamos absolutamente todos esos beneficios de descuentos y de precios favorables a nuestros asociados. De esa manera ellos pueden competir.

Cuando llegan prospectos de asociados, y nos cuentan en qué condiciones le están comprando a los distribuidores, uno entiende que definitivamente ellos no tienen futuro si no están participando en una organización cooperativa como la nuestra.

Uno pensaría: “es de Copidrogas, eso no debe producir absolutamente nada”. Copidrogas es una empresa de pequeños empresarios muy sólida. Es una de las cien empresas más grandes del país, pero tiene esa posibilidad de comprar a estos proveedores, laboratorios nacionales y multinacionales, etc., en buenas condiciones, con unos plazos muy favorables, y puede, a través de procesos de administración del capital de trabajo, hacer negocios de pago de contado o anticipado y obtener descuentos muy significativos que, a su vez, le permiten trasladarle los recursos a los asociados.

Por eso puede operar sin endeudamiento. El único endeudamiento que nosotros tenemos es muy pequeño, frente a nuestros proveedores, porque procuramos manejar ese capital de trabajo y generar cada vez mejores resultados y todo se le traslada al asociado. Ese es el beneficio que tiene ese pequeño empresario.

El ingreso y el retiro son muy fáciles. No se trata de si le permiten el ingreso o no, como otro tipo de organizaciones, sino que es fácil ingresar o retirarse de la entidad, siempre y cuando cumpla con los requisitos que se tienen establecidos de ética, cumplimiento, legales, etc.

Las entidades cooperativas reciben del Estado un tratamiento tributario más favorable que otro tipo de sociedades y además pueden tener o estar sujetas a acciones de fomento empresarial que no tienen otras sociedades. Esas son ventajas que tiene la asociatividad a través de cooperativas.

En los años 60, específicamente en 1969, la situación de los droguistas independientes era buena; podían permanecer en el mercado. Pero llegaron las cajas de compensación familiar y una serie de depósitos de medicamentos y droguerías que comenzaron a vender los productos por debajo del precio del público. Nace una competencia muy fuerte con las cajas de compensación y eso hace que los laboratorios comiencen a presionar a las droguerías independientes, a disminuir sus plazos, y los descuentos a las pequeñas farmacias. Ese negocio, que era próspero y bueno, se volvió muy difícil.

Se unieron 20 asociados y constituyeron la cooperativa. Seis meses después, estaban quebrados y hubo necesidad de que sacaran recursos propios para fortalecer esa pequeña empresa. Alquilaron un pequeño local de 50 metros en la calle 69 y no tenían ni siquiera para un escritorio, atendían en las cajas donde compraban los productos y compraban con cierto volumen y así lograban obtener algunos beneficios. Pero entendieron que esto no era para 20; que había que crecer la cooperativa y dijeron “cada uno de nosotros tiene que traer tres o cuatro droguerías más”. Y comenzó ese proceso de crecimiento de la entidad que hoy es líder nacional en la distribución de medicamentos.

Formaron su cooperativa y hoy es una empresa exitosa. Tenemos presencia en 32 departamentos, estamos en los sitios donde no llegan los demás. Siempre me quedan las ganas de comentar que hay una señora que se llama Eudosia, asociada de Copidrogas, que tiene una droguería en la zona de distensión y nos toca mandarle sus pedidos, primero por camión, luego se montan en una lancha voladora por el río Meta y luego se bajan en un punto y se llevan en mula hasta el sitio donde ella tiene su droguería. ¿Y cómo le llegan esos productos a doña Eudosia? Al mismo precio al cual le tenemos que entregar los productos a la droguería en Bogotá, que está a dos cuadras de nuestras bodegas. Porque la ley cooperativa dice que los asociados tienen que recibir un tratamiento igual, entonces tengo que entregarle en las mismas condiciones. Allá no llegan los distribuidores particulares, porque no les interesa. Nosotros tenemos la obligación de recibirlos como asociados, siempre y cuando cumplan con las condiciones.

Como les decía, es una empresa muy sólida. Se entendió que para competir hay que tener plataforma tecnológica —nuestra empresa montó SAP como una herramienta que nos permite tener información al día, porque esa es una de las bases fundamentales para competir en cualquier tipo de negocio, la información—.

Esta empresa de pequeños asociados entendió que la competencia internacional llega a Colombia y que hay que entregar medicamentos *just in time*, justo a tiempo y Copidrogas está preparada para entregarles a sus asociados los pedidos dos y tres veces al día, de cualquier valor, de \$50.000 de \$100.000 de \$1'000.000. Hay que distribuir de forma ágil, porque es la manera de bajarles a ellos la presión del capital de trabajo. Nosotros decimos “si entregamos rápido, nuestro asociado ya no necesita tener cuatro productos costosos en su mostrador sino dos”. Y cuando yo le bajo el capital de trabajo que requiere en inventario, a la mitad, le libero recursos para que él pueda comprar y pagar de contado.

Hicimos una inversión muy alta en millones de dólares. Somos los únicos en Colombia con tecnología austriaca de punta del mundo.

¿Qué servicios presta una entidad cooperativa como la nuestra? El suministro de medicamentos y productos populares, pero en unas condiciones muy amplias de descuentos y a unos precios muy favorables. El asociado que le compra a Copidrogas los productos de contado tiene un descuento del 14%. Pero cuando el asociado paga a 30 días ese descuento es del 5%. Ha perdido nueve puntos. La cooperativa dice “no podemos permitir que un asociado pierda 9 puntos en una compra y si compra cuatro veces en el mes son treinta y seis, porque es el producto de la rentabilidad por la rotación, que es lo que ustedes conocen como el *potencial de utilidad* del sistema Dupont. Eso se aplica.

Nosotros no podemos permitir que el asociado pierda 36% de rentabilidad y a través de la sección de ahorro y crédito que tiene nuestra cooperativa le prestamos plata y le decimos “yo le presto a usted 5 ó 6 puntos por debajo de lo que le puede costar un crédito en una entidad financiera, para que usted venga y me pague de contado y se gane esos nueve puntos”. ¿Por qué? Porque es el servicio que yo tengo que ofrecer a mis asociados, darles herramientas.

No sólo le podemos prestar, sino que también captamos sus excedentes de liquidez. La Superintendencia Bancaria y la Superintendencia de la Economía Solidaria nos ordenaron escindir a nuestra sección de ahorro y crédito en los próximos días porque tomó una dimensión que así lo requiere.

¿Qué otros servicios prestamos? Es claro que el afiliado tiene que proteger sus inversiones, su patrimonio, su establecimiento, su carro, su familia, entonces tenemos una sección de seguros, porque Copidrogas es, a su vez, socio de algunas entidades solidarias como Seguros la Equidad y a través de ese proceso obtiene tasas favorables para los seguros y así protegemos los negocios de los asociados.

Educamos también. Tenemos una escuela de educación. La inversión en educación está por encima de los \$7.000 millones de pesos al año para ayudarles al desarrollo empresarial.

Esto se ve muy bien hasta ahora, pero hay amenazas. La unión de cadenas para comprar en *pool*, la entrada de operadores logísticos multinacionales para remplazar los distribuidores tradicionales, la presión de los proveedores para rebajar las condiciones de precios, de plazos, desmonte de descuentos, etc. La industria farmacéutica presiona permanentemente para bajar los descuentos. Están migrando muchos distribuidores hacia el mercado detallista y eso entra a competir con el pequeño empresario.

Cuando nacen las EPS y las IPS, la distribución farmacéutica no se hace a través de las droguerías, entonces se pierde una porción muy importante de venta, vienen competidores internacionales supremamente grandes con capacidad financiera, tecnológica, muy buena experiencia en el ramo, etc. O sea que hay amenazas y los consumidores han cambiado su cultura de compra en las droguerías y son mucho más exigentes.

Esta empresa, cuyos dueños son esos pequeños empresarios, no tiene otra opción que desarrollar nuevas estrategias para permitir su permanencia. Por una parte, les da un respaldo de identidad de marca a nivel nacional. Desarrolla la franquicia cooperativa, que no es otra cosa que lanzar una serie de farmacias modernas, con toda la tecnología y con todos los aspectos de cualquier farmacia a nivel

internacional, y se le permite a este pequeño empresario ingresar a la franquicia, pero sin cobrarle. No tiene canon de entrada, ni le vamos a pedir un peso por las utilidades o porque nos compre los productos. Lo único que se requiere es que cumpla con los manuales de esa franquicia.

Entendemos que las marcas propias, hoy en día, son un factor clave para generar rentabilidad y entonces negociamos con fábricas, con laboratorios de mucho renombre, la producción de marcas propias y sacamos nuestros propios productos. La marca propia no es otra cosa que el mismo producto que fabrica el laboratorio, pero si se lo compro al laboratorio me vale \$1.000 pesos y si me lo fabrican me vale \$200.

Esa diferencia se la gana el empresario. Ese es el concepto de la marca propia, pero es el mismo producto. Sacan la misma serie de productos, lo único que cambian es el empaque. El uno va con marca y con la nuestra, el otro va con X marca de un laboratorio.

Damos asistencia técnica. Vamos y arreglamos su negocio, lo orientamos para que cambie los pisos, para que lo ilumine, para que aprenda a exhibir. Y en ese proceso hemos trabajado permanentemente, porque sabemos que lo que se viene va a ser muy duro para ese pequeño empresario. Lo capacitamos en temas farmacéuticos, comerciales, administrativos, contables, financieros, legales, tributarios, de sistemas; hacemos convenios con universidades: con los Andes, con la Javeriana y otras, para que dicten cursos de gerencia a estos pequeños empresarios. Todo por cuenta de Copidrogas.

Les prestamos dinero para que eduquen a sus hijos, al 1% anual. Son muchos los profesionales que ha educado y que se han formado con los recursos de Copidrogas; son los empresarios del mañana, de esos negocios de droguistas.

Entendemos que las droguerías tienen que tener sistematizados sus negocios, compramos los programas fuente, se los regalamos, se los montamos en sus negocios y se los enseñamos a manejar.

Definitivamente la pregunta que quiero hacer aquí es ¿Qué sería de esos pequeños empresarios sin su cooperativa? Seguramente no estarían en el mercado de droguerías, muchos de ellos habrían desaparecido. Este modelo es bueno, es exitoso y se debe replicar para otro tipo de organizaciones. Por eso, con orgullo, quiero terminar esta conferencia con nuestro *slogan*:

*"Copidrogas hace la vida mejor".*

# CÓMO CRECER EN EL SEGMENTO PYMES CON CREATIVIDAD

**JAIME PIZARRO**

| Gerente de la Banca MIPYME de BancoEstado Chile,  
y presidente de la Filial de BancoEstado Microempresas S.A.



## ■ Reflexiones previas

- 1| Hay una tendencia en Latinoamérica, y en particular en Chile, que tiene que ver con las siglas: pyme y mipyme. En políticas públicas se está hablando de micro, pequeñas y medianas empresas. Realmente, se empieza a hablar más de mype que de pyme; de micro y pequeña, que de pequeña y mediana. Ello, porque los instrumentos de política pública como los subsidios, los aportes, todo lo que tenga que ver con recursos que vaya a poner el Estado, tiene sentido colocarlo en la micro y en la pequeña y no en la mediana, que parece tener niveles de venta muy grandes para que el Gobierno la apoye.

En Latinoamérica tendemos a decir: necesitamos apoyo para la pyme, necesitamos que tenga acceso al financiamiento y subsidio. La mediana es una empresa que tiene todos sus balances y su contabilidad impecable y es muy parecida a la grande. El concepto ahora tiene mucho más que ver con micro y pequeña.

- 2| Hay una segmentación especial al interior de las instituciones financieras. Nos especializamos en pyme, pero de ahí nos salimos y empezamos a colocar medianas empresas como gerencias. Esto es lo que está pasando en Chile. Existen gerencias de pequeña y mediana empresa, pero hoy día con una muy buena segmentación de subgerencias. O gerencias de micro y pequeña, o gerencias especializadas en microfinanzas, que es la MF que hay al principio. De nuevo un cambio, pareciera que no estamos hablando de pyme. El mercado en Chile se ha segmentado en esto.
- 3| Quiero decir otra cosa que ha pasado en el mercado financiero en Chile. Están los bancos tradicionales, que hemos estado trabajando este nicho, que nos hemos ido segmentando y los

bancos *retail*, que pertenecen a las casas comerciales, Falabella, Replay, Paris, que han iniciado también su camino en esto. Y no lo han hecho con gerencias pymes, sino que se han metido con gerencias microempresa y pequeña empresa diferenciada. Pareciera que les queda muy cerca el mundo del consumo o el mercado masivo. El Banco Estado ha hecho un pequeño cambio, tenemos dos gerencias generales comerciales, una de banca corporativa y otra de banca masiva; en banca masiva está la banca de personas consumo, micro y pequeña.

- 4| Por último, también se ha diferenciado muy bien lo que hacen las asociaciones gremiales, de lo que hacen las instituciones financieras, de lo que hace el Estado, las instituciones públicas. El Estado se dedica a hacer políticas, a armar los caminos. Las instituciones financieras otorgan el financiamiento, y los gremios son una contraparte muy importante para determinar qué tipo de servicios o productos podríamos tener. He visto en particular la relación que tiene Asobancaria con el mundo de los gremios y me parece estupenda; ese es uno de los caminos que nosotros hemos seguido.

A mi me toca dirigir un comité de gremios en el que nos reunimos a veces con subgremios, solamente para decidir el tipo de servicios o productos que requieren del banco el mundo agrícola, el de la pesca, el del calzado, el textil, el del comercio. La relación con los gremios nos parece muy importante.

A continuación me referiré al programa de microempresa y luego al de pequeña empresa de Banco Estado. El mundo de mediana es parecido al mundo de la grande, atendemos la mediana empresa exactamente como a la grande. Tenemos un ejecutivo que atiende a la mediana, que ve sus estados financieros. Si el cliente, el dueño, no está, no tenemos problema en conversar con el gerente de finanzas. Si el gerente de finanzas nos viene a ver, estupendo; si no nos viene a ver, lo vamos a ver.

La pregunta que hay que hacerse es ¿dónde está la diferencia en tratar el mundo de la pequeña, o el de la pequeña y mediana, o el de las micro? En nuestra apreciación, la gran diferencia está en el mundo de las micro y las pequeñas, y a eso es a lo que nos hemos dedicado.

Nosotros colocamos gerencia de pequeña empresa y para el mundo de las micro definimos una filial de microempresa. Cuando me han preguntado en algún otro seminario “¿todos los bancos tienen que tener una filial para el mundo de la microempresa?” No, solamente hay que especializar el trabajo. Si lo especializo con una división interna, o con una división externa, como una filial, está bien. El concepto de especializar es lo que está de por medio.

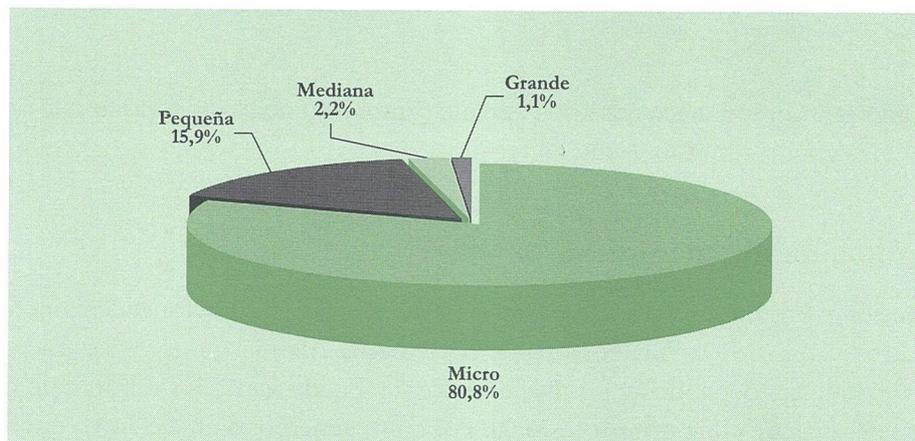
### ■ Marco de acción general

Se trata de un país pequeño, 16 millones de habitantes. Hemos tenido un crecimiento del PIB entre el 5 y el 6%, en promedio estos últimos 16 años. Una inflación de 3 a 3,5% proyectada para este año. Una tasa de desocupación que en abril estaba entre 8,3% y 8,5%. Es un país muy largo y ahí está la definición de micro, pequeña, mediana y grande, la cual está hecha por niveles de venta: US\$80.000, US\$80.000 a US\$800.000, US\$3 millones y superior a US\$3 millones las grandes.

Si yo tuviera ejecutivos pymes, pequeña y mediana, tomaría desde US\$80.000 hasta US\$3 millones. Lo normal sería que el ejecutivo buscara las medianas, no las pequeñas y cumpliría la meta. Estaríamos todos muy bien. Pero el mundo de las pequeñas es un mundo específico y, si tenemos el mundo pyme, vamos a ver las más grandes y nos vamos a empezar a ver muy parecidos a lo que hacemos en grandes empresas y en corporativa. Hay que especializar la lista, hay que agudizar la vista para ver el mundo de las pequeñas. Ahí está el sector.

En Chile, como en toda Latinoamérica, somos un mundo. Del total de unidades 97% es de micro y pequeñas. Después vienen los temas que empiezan a ser preocupantes: en el mundo de las exportaciones no son importantes, en el mundo de las ventas tampoco. Uno pretendería que, como en el caso italiano, tuvieran un aporte al PIB o al nivel de ventas sobre 50%, pero no lo tienen (gráfico 1).

**Gráfico 1 | REALIDAD DEL SECTOR MIPYME EN CHILE**  
Dimensión del Sector: N° de Empresas



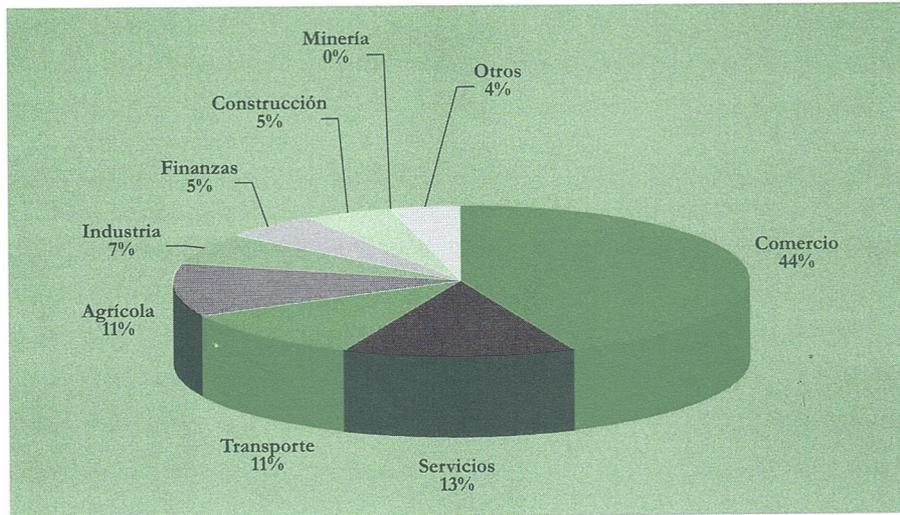
La distribución por sectores es muy importante, el comercio es muy importante en el mundo de micros; en el mundo de las medianas no es así. Los servicios son básicos, y cuando agudizó mi vista en el mundo de la micro, empiezo a hacer programas especializados para ellos. Los otros sectores significativos son: transporte, agrícola y servicios en general (gráfico 2).

Nuestro banco tiene 320 sucursales en 30% de las cuales estamos solos como banco de sectores populares. En algunas comunas no hay ningún banco; en las más pobres, ninguno. Para esto tenemos un proyecto.

¿Qué fue lo que hicimos nosotros como Banco Estado? Dividimos las gerencias de empresa corporativa y las gerencias pyme. Hoy tenemos gerencia de gran empresa, de mediana y mypes – que es una filial–. Soy el presidente de Banco Estado Microempresa, la filial, y tenemos gerencia especial de instituciones, todo segmentado.

**Gráfico 2 | CIFRAS DEL SECTOR**

Microempresas: Distribución por Sectores



Hay un término que aprendí hace seis años que me cambió el cuento de todo lo que he hecho, es *segmentación*. Un segundo término lo diré al terminar.

**■ El programa de microempresa**

Veamos lo que es el programa de microempresa. Es un cliente no tradicional del banco; imaginen un “quiosquero”, “almacenero”, la persona de la farmacia. Algunas podrían ser microempresas, muchas serán pequeñas, depende de los niveles de venta. Puede ser un lustrabotas, un campesino, un pescador artesanal, un contador profesional. Por tanto, tenemos a un ejecutivo que trabaja con alguien que, en general, no tiene mucha relación con un banco. Nosotros no pedimos garantías. Es una evaluación que se hace en terreno: el ejecutivo sale, llega a las 8:00 am, a las 9:00 am se inicia la actividad en los bancos, abren y a las 10:00 am, después de hacer el canje, está en terreno. Por tanto, tenemos que buscar a todos los ejecutivos con una vocación de trabajo en terreno, con nuevos procesos y tecnologías especializadas.

Esto definió mucho el concepto de que tuviésemos una filial. Es un banco antiguo, de mucha tradición, así que cambiar al personal nos iba a costar muchísimo. Hay que tener cuidado y, por eso, tener o no filial, depende de muchos factores.

**■ Modelo de trabajo**

Hay un banco matriz al que nosotros nos colgamos de infraestructura, ahí están las sucursales y dentro de una sucursal está la división especializada que en este caso es una filial. Es decir, tiene RUT aparte y le presta un servicio que es evaluar a todos estos clientes. Si fuera una división

interna, sería como un centro de costos especializado, exactamente igual. Tiene ingresos y gastos y ese es el concepto que nosotros utilizamos acá; tenemos una tarifa por servicio y todos los indicadores son especializados en el negocio de microfinanzas. Las colocaciones y el riesgo están todos en el banco. Hay un gasto operacional que es de la filial y que está en el banco. Si tiene que pagar un cliente de microempresa, tiene que usar una caja. Habrá un costo de transacción por eso y todo se carga a ese programa. Todas las cuentas están separadas (cuadro 1).

**Cuadro 1 | MODELO DE TRABAJO**

Basado en centro de costo y unidad de gestión autónoma

BANCO MATRIZ	FILIAL (SUBSIDIARIA)
Infraestructura tecnológica	Personal propio
Infraestructura física (sucursales, cajas, etc.)	Financia gastos operacionales propios
Sistemas de Información y de operación	(Remuneraciones, gastos de administración, gastos de venta, etc.)
Fondeo	Tarifa por servicios
Servicios de postventa	

**Indicadores de Desempeño del Negocio  
(Financieros, Clientes, Producción, Personas)**

Este proyecto tuvo tres etapas:

- 1 | La etapa de diseño del proyecto
- 2 | El plan piloto
- 3 | La implementación

Hoy en día tenemos tecnología absolutamente especializada en eso. Veamos un poco sobre esta tecnología.

Ahora vamos a ir a la gestión comercial y luego riesgos, tecnología de procesos, personas y un poco de excelencia y calidad.

Pasó una externalidad que voy a anunciar: esta filial empezó a hacer tanta innovación, que hoy día en el banco utilizamos la filial para hacer los grandes cambios tecnológicos que queremos. Acabamos de ganar un premio: el Premio Nacional de Calidad; el banco está muy lejos de ganarlo, pero en la filial lo pudimos lograr. Hoy está entre las 25 mejores empresas para trabajar del *Great Place to Work*. Esta filial nos ha permitido hacer grandes cambios, porque es muy dúctil. Si tuviéramos una división, podríamos hacer lo mismo. Veamos lo que tenemos.

**1 | Segmentos**

Todo está segmentado: comercio, pesca, agrícola, transporte. Toda la oferta de valores dividida ramo por ramo. Incluso, hay transversalidades, porque tenemos algunos cruces. Hay segmentos

que son de menor escala y de mayor escala, es decir, la más parecida a la pequeña y la más pequeñita, en todos los segmentos mencionados. La segmentación es clave.

## 2 | Los productos

Todo es “traje a la medida”, ya que estamos hablando de un millón de microempresarios, cien mil pequeños empresarios, diez mil medianos empresarios y tres mil grandes empresas, en Chile. Así que si yo tuviera pyme tendría un ejecutivo pensando en diez mil medianas y, con suerte, en diez mil pequeñas, las más parecidas a las medianas.

Los “suplementeros”, por ejemplo, llevan en sus bicicletas los diarios. Trabajamos con una empresa que construye bicicletas y desarrollamos una bicicleta especial para los suplementeros. Los “feriantes”, que venden las frutas y las verduras, no trabajan los días lunes en Chile, en la mayoría de las ciudades grandes. Nosotros tenemos 10% de descuento en la tasa los lunes y los atendemos a ellos esos días. Todo a la medida.

En transporte, taxis y colectivos, tenemos un programa. El transporte colectivo se licitó en Chile, en la mayoría de las ciudades grandes. Nosotros vamos detrás de las licitaciones. Se licita, y en función de cuánto fue ésta –a dos, tres, cuatro años– damos los tiempos de crédito o renovación de vehículo.

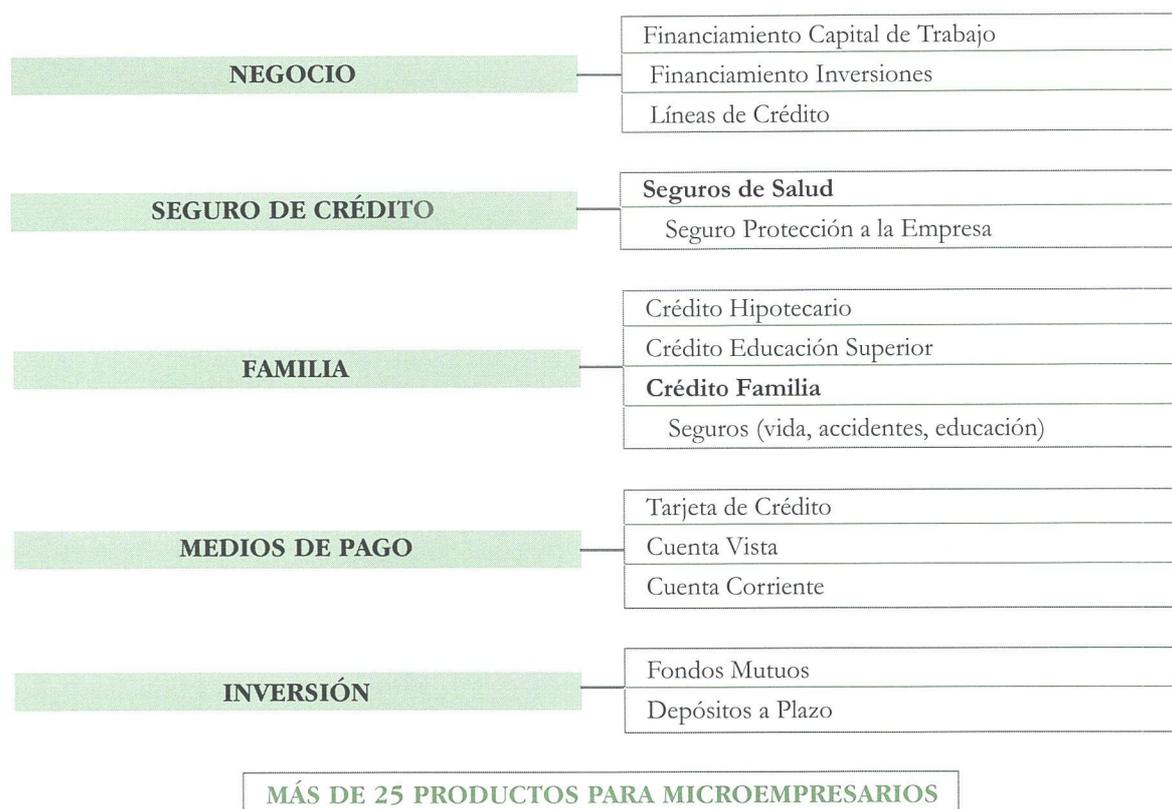
Hay un preaprobado, algo muy importante que estamos haciendo con *scoring*, y es que si el cliente choca, le damos la posibilidad –ya está preaprobada su línea– para que repare el auto, y además le damos el lucro cesante, es decir, los días que no trabajó. En transporte escolar, lo mismo, los días o meses que no hay estudiantes, esos meses son de no pago.

En pesca artesanal sucede lo mismo. Por ejemplo, hay un seguro de vida especializado en el mundo de pesca. O en el tema de asociaciones gremiales de pescadores, vamos a una caleta y hacemos con ellos un convenio para el pago de la misma. Actualmente, tenemos un programa que se llama *Caletando*, vamos caleta por caleta con nuestro ejecutivo, nos juntamos con esa asociación y diferenciamos el tipo de crédito que necesitan. También en el mundo agrícola.

En síntesis, en todo este tema lo que tenemos es “trajes a la medida”. Lo que pasa es que no los fabricamos uno a uno, sino que los hacemos para grandes volúmenes de clientes.

También está el tema de seguros de crédito, somos un banco que compra muchos seguros. Al expositor que hizo su presentación de la Asociación de Droguerías, yo iría e intermediaría con ellos en un gran negocio. Le diría que no dé financiamiento, que ese es nuestro negocio como banco. Le diría que no dé ahorro, que nosotros se lo tenemos, que le doy una tasa de descuento estupenda. Ya voy a explicar porqué es un negocio masivo, de miles de potenciales clientes. Haría eso y le diría que tenemos seguros muy baratos ya que hemos comprado muchos (cuadro 2).

Tenemos seguros para todo. Un seguro de salud, por ejemplo. Si la persona se enferma el seguro le paga la cuota. Si yo me enfermo, tengo una previsión. Pero si un microempresario se enferma, no tiene nada, deja de trabajar; si deja de trabajar, no genera ingresos; si no genera ingresos, no paga nada. Este seguro dice: usted se enferma, basta con un certificado del médico y le pago la cuota. Es voluntario. Ese seguro tiene la tasa de cruce de 97% en nuestros clientes en todas las operaciones y

**Cuadro 2 | PROGRAMA DE MICROCRÉDITO A PROGRAMA DE MICROFINANZAS**

es ahí donde se empieza a armar la rentabilidad de estos programas. En familia ocurre lo mismo. Hay crédito hipotecario, crédito para vivienda. Lo mismo tenemos nosotros. En medios de pago, tarjetas de crédito Visa, cuenta corriente, o en inversiones, tenemos fondos mutuos para los microempresarios. Diseñamos un fondo mutuo que es muy seguro, solamente para ellos.

El seguro de salud tiene hasta cuatro cuotas por enfermedad. Si es una enfermedad más grave le paga todo el crédito. Ahora tenemos un nuevo crédito para que se arreglen la dentadura nuestros clientes, mujeres y hombres, que llamamos *Sonrisa Futuro* y tenemos un convenio con el Colegio de Dentistas de Chile.

### 3 | Los clientes

Hay algo muy importante en lo que nos ha ido muy bien, y tiene que ver con el tema de los clientes. Tenemos una Gerencia de Clientes, así como tenemos una Gerencia Comercial y una Gerencia de Sucursales. La Gerencia de Clientes tiene mucha autonomía frente al tema de lo que está pasando y prueba cómo nos está yendo. Además de eso, tenemos un área que se llama División de Clientes que depende directamente de la presidencia del Banco Estado Microempresa, que dirijo, en la que tenemos comités de clientes de todas las regiones importantes de Chile. Son

14 clientes. Cuando vamos a sacar un producto, lo mandamos a los Comités de Clientes, quienes lo evalúan, nos hacen las observaciones y finalmente sacamos el producto.

Ningún producto Banco Estado Microempresa puede salir sin el visto bueno del área de División de Clientes que tienen los comités, que son autónomos del área comercial. Muchas veces nos dicen: “sensacional el producto que sacaron, ustedes son extraordinariamente creativos”. Nosotros decimos: “sí, somos muy creativos”.

Tenemos mucha medición de calidad de satisfacción de clientes. A los ejecutivos se les paga también en función de eso.

La imagen corporativa del banco la tomamos en imagen corporativa de microempresa. Se van a dar cuenta de que en ese segmento, si yo les he dicho: “el mundo pyme nunca hubiera llegado al pato”, hablo del pato normal que ustedes conocen, pero en Chile tiene una gracia. Se dice “ando pato”, que significa “ando sin dinero”. Nosotros le decimos: “tú no estás pato; aquí está el pato, te ponemos el dinero”. Esa imagen corporativa del Banco Estado, es la imagen que tenemos como microempresa y dice: “marzo no está peludo” que también tiene que ver con una forma de hablar en Chile. Estar peludo significa que “viene duro”, “viene fregado”, “viene con problemas”. Nosotros le decimos “marzo no está peludo, no te preocupes”. Todo está relacionado con el pato.

Hicimos lo mismo en el concepto microempresa. Entonces, tienes *el pato pesca*, *el pato buzo mariscador*, *el pato agrícola*, *el pato transporte* y *el pato comercio*. Esto es muy importante: todo segmentado. En pequeña empresa no tengo *patos*, porque al pequeño empresario no le gustó tanto el pato. El cuento es un poco popular y él quiere ser diferenciado. No tengo problema, el cliente es el que manda, ¿o no? (gráfico 3).

**Gráfico 3 | GESTIÓN DE CLIENTES Y PROMOCIÓN**

Aplicación a cada segmento

PESCA	AGRÍCOLA	TRANSPORTE	COMERCIO
			

Otra cosa que hemos hecho es festejar con ellos. Habíamos pasado la barrera de los 100 mil clientes, reunimos 60 mil en el Estadio Nacional, en un homenaje muy importante. Hacemos esto normalmente; llegamos a algún territorio, nos llevan artistas importantes y le llamamos la *Fiesta de la Microempresa*. De nuevo, es para la microempresa, no la pequeña; los cantantes que llevamos son muy populares. El de pequeña empresa, si quisiera ir a eso, lo pagaría. Éstos son gratis.



En negocios masivos también estamos con asociaciones gremiales, pescadores artesanales, asociaciones de campesinos, de microempresarios agrícolas, de transporte. Los colectivos, los taxis que tienen un recorrido directo, tienen asociaciones y nosotros firmamos convenios con ellos. Voy a explicar cómo funciona el convenio. Nosotros le decimos: “usted nos presenta los clientes; por hacerlo, le hacemos una rebaja y lo vendemos preferencial”. Luego, si por alguna razón, el número de clientes que tenemos excede el nivel de morosidad que nosotros colocamos como límite, en ese momento se para el convenio. Por ley de bancos no podemos entregar la información de cómo está pagando un cliente a su asociación a menos que él lo autorice. Hacemos que todos los clientes autoricen y, si no nos pagan, le decimos a la asociación y ésta le dice al amigo (gráfico 4).

**Gráfico 4 | CAJA VECINA: PUNTOS DE ATENCIÓN**



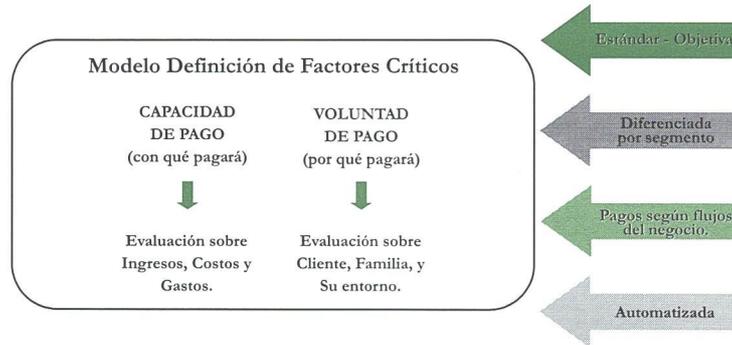
## ■ Riesgos

Manejamos tecnología en evaluación de riesgos especializada en microfinanzas. La especializamos. No es lo mismo, por lo tanto, el flujo del negocio y el flujo de la familia. En un solo instrumento y dependiendo cuántos hijos tiene, la tecnología lo va haciendo solo; va colocando el número de hijos, cuántas personas viven y en función de eso dice cuánto debería gastar en la familia, en educación, en todos los ítems, más su negocio. Todo eso lo cruza y saca la capacidad de pago, y por otras características y factores, definimos la voluntad de pago. Esta es una tecnología estándar que hacemos con un ejecutivo que está en extremo norte o en extremo sur.

Un ejecutivo nuestro se demora cuatro meses antes de dar su primer crédito en microempresa. Diferenciada por segmentos, tenemos la tecnología para agrícola, para pesca, para transporte, etc.; el marco es el mismo. Pagos según los flujos del negocio, anuales, semestrales, etc., y automatizada la máquina hace mucho (gráfico 5).

Tenemos mucho control, monitoreo y auditoría a distancia y en terreno. Podemos ver qué le pasa a una sucursal, a un ejecutivo, a una cartera de clientes, etc. Tenemos muchos indicadores, son doce, que nos permiten ver cómo está el riesgo; voy a decir algunos: la TNA, que es la Tasa de Normalización Acelerada, nos dice cuántos clientes están morosos, después del quinto día de sus vencimientos. Y lo que queremos medir es la capacidad del ejecutivo para cobrar; por lo tanto, la TNA sub-cinco, dice cuántos están morosos después del quinto día. Queremos que esos sean menos de 40%, menos de 20%, menos de 10%, depende de qué ejecutivo tengamos (gráfico 6).

**Gráfico 5 | TECNOLOGÍA EVALUACIÓN DE RIESGO**



**Gráfico 6 | INDICADORES DE GESTIÓN DE RIESGO**

Panel de control: 12 Indicadores por producto, ejecutivo, plataforma, segmento

TPA	CNR	➔	<b>COSTO NETO POR RIESGO</b>
MV	TC		
TCV	TNA	➔	<b>TASA DE NORMALIZACIÓN ACELERADA</b>
TR	ICR		
MCM	TAP	➔	<b>TASA DE ATRASO PREMATURO</b>
TCR	AR/AS		

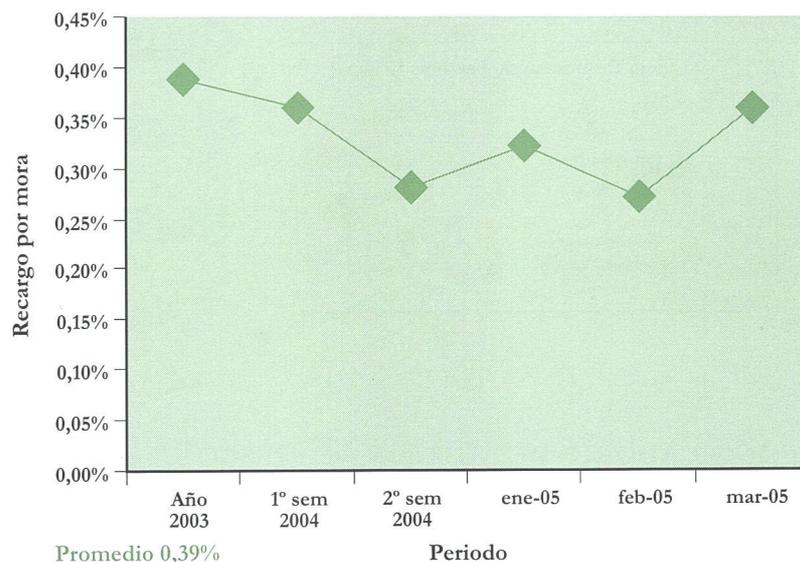
Con la Tasa de Atraso Prematuro medimos cuántos clientes se empiezan a atrasar en las primeras tres cuotas. Si lo hace está mal evaluado.

Tenemos estudios por capas, por tanto, podemos ver exactamente que es lo que le está pasando a un ejecutivo, cómo está evaluando. En un mes tomamos esas capas, qué es lo que está pasando en diferentes sucursales y tenemos todo un panel del ejecutivo. El ejecutivo también ve tendencias, así como también las ve el jefe de plataforma, el supervisor general o el jefe regional (gráfico 7).

Tenemos modelos predictivos, *scoring* ambiental o *behavior scoring*, para los que van a pedirnos un crédito para manutención o los que se van a normalizar. Pero hay mucha historia sobre ello y, por lo tanto, tenemos mucha posibilidad hoy en día de dar preaprobados, de poder decir “damos acá o damos allá”, solamente con tecnología. No hacemos seguimiento todos los meses, eso sería carísimo, y si el cliente, en menos de un año y medio o en dieciocho meses nos pide un crédito, éste es inmediatamente un preaprobado con *scoring* y se lo otorgamos.

Un ejecutivo nuestro tiene entre 450 y 550 clientes en microempresa. Es el estándar más alto de Latinoamérica. Con los preaprobados nos ha ido mejor, inclusive tenemos menos riesgo que con los aprobados. La máquina está haciendo muy bien su *pega* hoy día con el *scoring*.

Gráfico 7 | CAMADA TRADICIONAL AL CUARTO MES



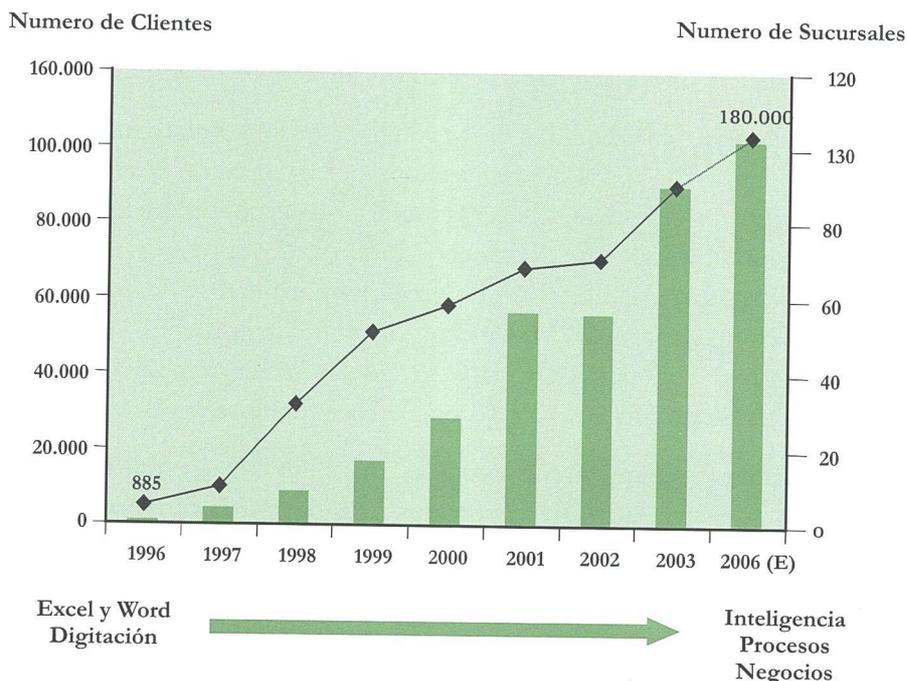
## EVOLUCIÓN CAMADAS DE CRÉDITOS TRADICIONALES

En tecnología de procesos, hemos avanzado mucho. De tener solamente Excel y planillas, hoy tenemos toda una inteligencia de procesos de negocio. El proceso es así: contacto telefónico, básicamente en pequeña empresa e Internet, visita en terreno, la evaluación. Todo se hace en terreno. Aquí no se da el tema de que la persona va a trabajar y después a la oficina; tiene que evaluarse ahí. O puede volver a la oficina, tiene un *hand held*, un dispositivo móvil, o puede no volver, pero lo concreto es que inmediatamente va a hacer su colegiatura de comité de crédito y la máquina le va a decir directamente a dónde va. Si es agrícola, va a ir con un agrícola; si ese agrícola está ocupado va a ir a una unidad central de comités de crédito, pero la máquina hace esa diferenciación. El comité se puede hacer en terreno también (gráfico 8).

El ejecutivo ve lo que es administración de cartera. Ve los indicadores y cómo le está yendo. En función de eso, puede hacer análisis de cartera, sacar información, listados, hacer acciones sobre los clientes y retomar su plan de negocios. Todos los sistemas del banco están integrados: el de cuenta corriente, el de ahorros. Normalización, morosos, para pequeña empresa, lo que tiene que ver con garantías, etc. Esto es lo que pasa con el mundo de la planilla que ve. Puede tener indicadores de riesgo que le dicen, por ejemplo, hay un semáforo, la luz roja le dice que pasa algo —esa luz roja también la ven sus jefes, así que va a tener que estar muy atento—, le sale el listado de cuáles son los morosos que le impactan más en el costo por riesgo, para que se dedique a eso, y posteriormente hace el activo o las acciones de normalización de esos clientes.

Lo mismo en un programa de ventas. Si hay una campaña de ventas le decimos: “mira, están bajas las metas, pero ahí tienes unos preaprobados, por qué no los estás viendo o no estás yendo a vender esos productos”. Ahí viene su acción de venta y la mete a la bitácora.

**Gráfico 8 | TECNOLÓGICA ACOMPAÑANDO EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO**



Por lo tanto, el ejecutivo sabe muy bien los productos que tiene que vender. Está el concepto siempre de que si quiere agregar unos productos, los va a agregar e inmediatamente la máquina le va a decir si la capacidad de pago le da o no le da (gráfico 9).

En tecnología de trabajo en terreno, un ejecutivo de microempresa tiene mucho. Es un cambio muy grande lo que nosotros vemos; en general, todos hacen terreno. Un ejecutivo de mediana, no; no va a estar con un cliente parado en la calle. Va a estar en la oficina, tomándose un café, un agua mineral exquisita, con aire acondicionado y ahí va a hacer su negocio. Este ejecutivo no.

**Gráfico 9 | FICHA DE CLIENTE**

CLIENTES		ARTERIA		GESTION		UTILITARIOS	
<b>ADMI. CLIENTES DEL CLIENTE</b>							
R.U.T.	4878191-2	Nombre	MATURANA ARRIDADADA IGNACIO DEL CARM	U.R. Clasif.	0%	M	20-Feb-2005
Dirección	[BOMBERO GARRIDO F. JE. SANTA MARTA SES]			Contacto	[025] [009] [0091220018]		
Ejecutivo	[025] [009] [0091220018]	Ot. Cliente	[025] [009] [0091220018]				
Act. Económica	[006] [006] AGRICULTOR	Sector	[026] [026] OTRAS PERSONAS NATURALES				
Segmento	[006] [006] MICROEMPRESA NO AGRICOLA	Categoría	[003] [003] PERSONA NATURAL				
<b>Procesos Históricos MYPE</b>							
Antecedentes		Deudas		Productos			
<input type="checkbox"/> Medios Restrictivos	Vigente	Banco Estado en M\$		Resumen de Productos			
		1.151	1.149				
<input type="checkbox"/> Comerciales	Indirecta	0	0				
<input type="checkbox"/> Infrac. Laborales y Previs.	Complementaria	0	0				
<input type="checkbox"/> Quebras	Morosa + 23 D.J.	0	0				
<input checked="" type="checkbox"/> Morosidad y Protestos	Vencida	0	0				
<input type="checkbox"/> Sociedad	Directa	0	0				
<input type="checkbox"/> Estructura de Propiedad	Indirecta	0	0				
	Complementaria	0	0				
<input type="checkbox"/> Deudas	Castigada	0	0				
<input checked="" type="checkbox"/> Banco Estado	Directa	0	0				
<input checked="" type="checkbox"/> Deudas SBIF	Indirecta	0	0				
	Complementaria	0	0				
	Línea Dis.	0	0				

Poseemos sistema de geo-referenciación y dispositivos móviles. La última versión de éstos no la tenemos, la estamos cambiando ahora. ¿Qué es lo que hace el sistema de geo-referenciación? Uno va a visitar un cliente, está geo-referenciada la ruta; el mapa nos va a decir exactamente hacia dónde vamos y nos va a mostrar los clientes que están cerca. Por ende, el ejecutivo va a pasar a ver a esos clientes inmediatamente y a establecer si hay alguien que no nos está pagando potencialmente.

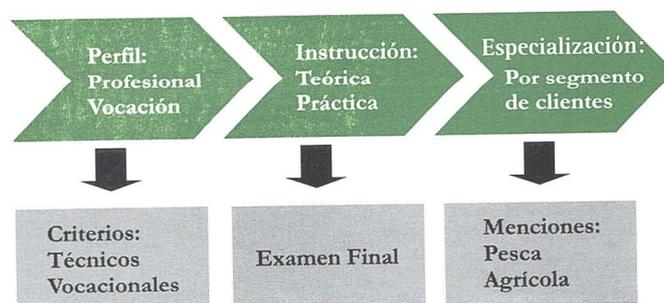
Los dispositivos móviles dan la posibilidad de que en línea, o sin señal, se utilicen las tecnologías de evaluación de riesgo que son todas diferenciadas. Y permiten cerrar el negocio, que es lo que nos interesa, ya sea en línea o en espera, y hacer la evaluación del comité electrónico en terreno. Él la manda y la máquina inmediatamente define para dónde va. Lo más importante es que permita interactuar, que si el ejecutivo está en terreno y pregunta por un RUT de un cliente, inmediatamente le podemos decir: “sí, apruébalo, trabaja con él”, o “no lo apruebes”, o “ten cuidado”; eso lo podemos hacer con los *scoring* que tenemos. O le dice: “ofrécele un crédito de tanto, que es un cliente nuevo”, o “no trabajes con él”. Esto lo puede hacer, inclusive, con el celular.

La gran mayoría, 90% de los microempresarios no trabaja Internet. Lo que tenemos es telefonía celular, ya que casi todos tienen celulares; le recordamos el pago, lo saludamos por su cumpleaños, otro día le decimos: “don Manuel, recuerde que en cinco días más vence su cuota”. Le mandamos decir las dos cosas a don Manuel y él está contento con ambas. También le enviamos ofertas preaprobadas.

Con el CCL, que es un Centro de Contacto, teníamos ofertas preaprobadas y una tasa de eficiencia de 23%. Hoy día, con tecnología celular tenemos 35% a un tercio del costo. También puede pagar su cuota en el celular y no tiene que ir necesariamente hasta nosotros.

La formación de ejecutivos es especializada. Nos demoramos cuatro meses en formarlos como profesionales, para que puedan tomar desde uno muy pequeño, dentro de la microempresa, a un profesional, por ejemplo. Nos interesa mucho la vocación que tienen. Hay un sistema de incentivos con remuneraciones fija y variable y bonos de sobreproductividad que tienen que ver con la venta, el riesgo y el servicio al cliente. Dependiendo de eso, se entrega el porcentaje variable y el bono de sobreproductividad (gráfico 10).

**Gráfico 10 | FORMACIÓN DE NUEVOS EJECUTIVOS**

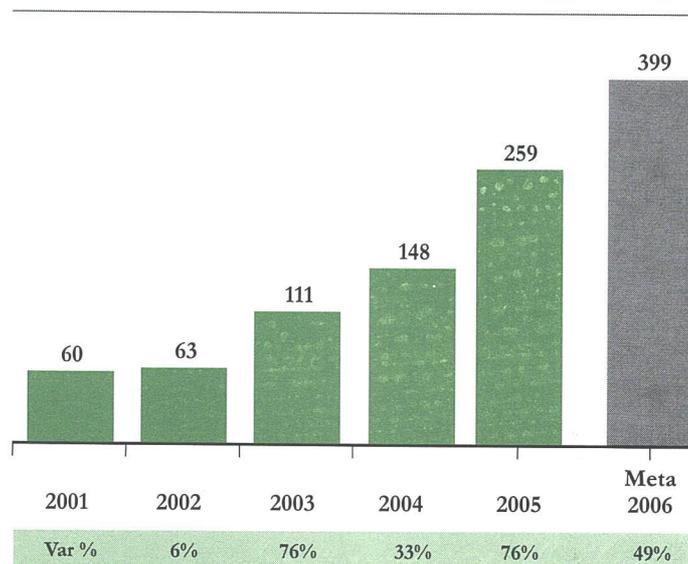


Tenemos mucho trabajo en lo que es gestión de personal, como les dije, estamos entre las mejores empresas para trabajar en Chile.

Un último detalle, la externalidad. Hicimos una empresa muy moderna, que hoy día tiene todo esto. Trabajamos *Scorecard*, trabajamos todo Six Sigma, tenemos comités de excelencia, mejoramiento continuo y eso nos permitió, en un proceso de cuatro años y medio, ganar el Premio Nacional de la Calidad. Solamente tres empresas públicas lo han ganado, el Metro Santiago, Codelco, y Banco Estado Microempresa. Es un gran mérito que tiene que ver con esto. Nos entregó el premio la presidenta Bachelet, así que estamos muy orgullosos.

Veamos los resultados. Aquí está el número de clientes vigentes; al año 2008, queremos terminar con 300.000. En términos de colocaciones pretendemos terminar, a fines de este año, con US\$400 millones. El riesgo, el más bajo de todos los productos de crédito que tiene Banco Estado, es el de consumo. La Financiera Compartamos en México y nosotros tenemos el riesgo más bajo (gráfico 11).

**Gráfico 11 | SALDO DE COLOCACIONES  
(MM US\$)**



En calidad de servicio, la más alta evaluación la tiene el Banco Estado y también la más alta del sistema financiero. Tenemos notas de 6 y 7, 80%, que son de excelencia de nuestros clientes y sólo 5% de notas bajo 4.

Estamos entre las 10 mejores de responsabilidad social empresarial. Un diario muy importante, *El Mercurio*, nos acaba de nombrar como la cuarta empresa de oportunidades para papás y mamás en Chile. No estamos hablando del sistema financiero sino de todas las empresas del país.

## ■ Pequeña empresa

La pequeña empresa es diferente, en ella trabajábamos hace mucho rato y no lo hacíamos bien. Teníamos atención masiva en todas las sucursales, altos indicadores de riesgos, o sea muy malo, baja orientación al cliente, nos evaluaba muy mal. El personal no era capacitado, se atendía de todo. El agente de la sucursal también atendía al pequeño empresario y antes al mediano. Separamos mediana, pero siempre atendía alguien de consumo. Lo que hicimos a partir de 2002 fue decir: vamos a especializar solamente en este mundo de la pequeña empresa.

Existían 303 oficinas en ese momento y todo el mundo atendía pequeña empresa. Más de 600 ejecutivos decían: “si yo tengo cartera de pequeña empresa, tengo consumo y pequeña empresa y atiendo a todo el mundo”. Teníamos colocaciones por 80 mil millones de pesos, hoy día son de 200 mil. El riesgo era superior al 7, ni hablar; hoy día el riesgo es de 2,1; 2,2. De la eficiencia, ni hablar; perdíamos plata, hoy estamos en una eficiencia de 64. Además, nunca medíamos lo que era servicio al cliente (cuadro 4).

**Cuadro 4 | ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

¿QUÉ HACE LA DIFERENCIA?	SIN MODELO	CON MODELO
Concentración en la atención	303 oficinas	51 plataformas
Número de ejecutivos	Más de 600 ADN	116 EDN
Saldo Colocaciones MMS	80.000	190.000
Riesgo	Superior a 7%	2,7%
Eficiencia		64%
Satisfacción de clientes	Sin / info	

¿Qué nos pasó? Muchas cosas. Las sucursales dijeron: “no se especializa, porque nos van a quitar negocios”, había que formar toda esta tecnología especializada, había que cambiar todo ese banco y, por suerte, la administración general del banco dijo: “este es el cambio que vamos a hacer”.

Implementamos la plataforma y, hubo un gran tema de migración de las sucursales que no eran especializadas. Migrar a los clientes no era darles una mala noticia, no era decirles: “mire, señor, le tengo una pésima noticia, se va a tener que ir a otra sucursal ahora, porque allá hay un ejecutivo especialista”. No era eso. Era: “señor, le tengo dos buenas noticias. La primera es que usted nunca ha tenido un especialista que lo atienda. Ahora lo va a tener. La segunda buena noticia es que usted no va a tener que ir a la sucursal más cercana; el ejecutivo va a venir a atenderlo a usted acá, usted no se mueve. Aquí nosotros, Banco Estado, atendemos en terreno, no se preocupe”. Y eso cambiamos.

Tuvimos que especializar personal. Había personas que nos decían: “sí, yo sé mucho de pequeña empresa”, pero bien, ¿conoces un balance, cómo te mueves, cómo te desempeñas con una persona que no es muy humilde, que no es de los pobres, sino una persona que sabe y quiere rapidez? Hoy en día estamos empoderando toda esta fuerza de ventas.

De nuevo la clave: Segmento. Aquí son diferentes, comercio más grande, servicio, industria, el mundo agrícola más grande, transporte –de pasajeros–, colegios. En el mundo de la educación, tenemos desde renovación de mobiliario, hasta material pedagógico. ¿Qué es lo que hacemos? Nos reunimos con las grandes asociaciones de colegios; hace poco firmé un convenio con la asociación más grande de sostenedores de colegios en Chile, que tiene una serie de vinculaciones muy parecidas a las que les digo. Ellos se van a preocupar también de que los riesgos sean muy bajos y que todos cumplan. Esto es lo que hacemos, todo absolutamente a la medida. Hay inversión hasta 15 años en infraestructura.

En el tema de educación tenemos pago de remuneración, *software* a los profesores, redes para los alumnos, etc.

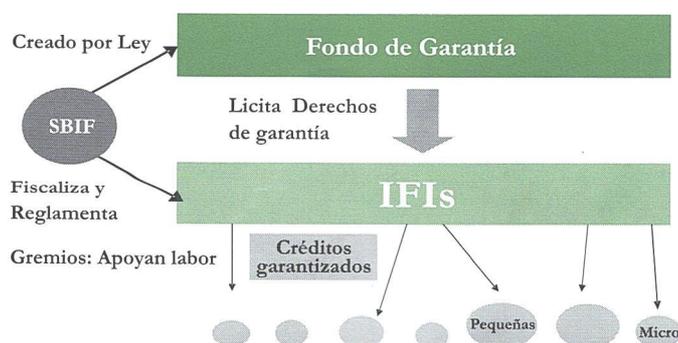
En seguros es lo mismo. Todo el mundo agrícola segmentado de nuevo, y el vencimiento de acuerdo con los flujos del negocio, de mediano y largo plazo. En el segmento agrícola cubrimos todo, inclusive un seguro climático. Desarrollamos toda una tecnología con el Ministerio de Agricultura, en el que el ejecutivo de pequeña empresa vende este seguro. Con eso nos aseguramos de los riesgos del clima.

En financiamiento salen cosas nuevas. Hay una línea multiproducto, aprobamos un monto y el cliente elige en qué lo ocupa: una boleta de garantía, un pacto retro-compra, o en financiamiento a corto plazo y a largo plazo, servicios, pago a proveedores, remuneraciones, comercio exterior, medios de pago e inversión.

Quiero decir que a mí me tocó rediseñar el Fondo de Garantías. Lo más importante de este trabajo que me tocó dirigir es que antes se demoraba dos meses en entregar la garantía y hoy día solo cinco días hábiles y es muy operativo (gráfico 12).

En portal, pequeña empresa es Internet; microempresa es telefonía. Así que en pequeña empresa todo es portal, el proyecto nuevo que tenemos es una comunidad empresarial donde los clientes pueden conversar entre ellos, vender y ofrecer cosas. Además, tienen capacitación. Esos son nuestros espacios de conversación, en los que tienen también posibilidad de ofrecer sus productos y tener acceso a instrumentos de desarrollo y capacitación.

Gráfico 12 |



En clientes, no es que llevemos a los cantantes populares para reunirnos. Este mundo es diferente, lo que hacemos es un desayuno en un hotel, nos reunimos con 60 u 80 clientes. También realizamos mediciones de calidad en el servicio. No hay *pato*, pero hay un concepto parecido, el concepto de la banca 4x4. El ejecutivo en moto; ese ejecutivo no le pegaría, no el ejecutivo que va a la caleta, ¿me entienden? Esto es diferenciado.

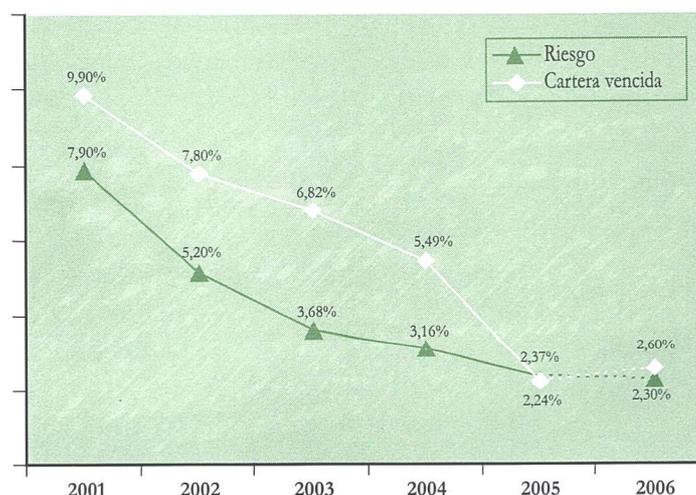
En procesos de tecnología también hicimos grandes cambios. Aquí hay muchas cosas pegadas, réplicas de lo que hacíamos en micro, pero tenemos cosas muy nuevas también, tecnologías de evaluación de riesgos, una especial para colegios, dentro del mundo urbano y el mundo agrícola. Todas las tecnologías van cambiando.

Tenemos un tema con el servicio de impuestos internos. En vez de pedirle al cliente: “tráigame los IVA”, “las declaraciones de venta”, desarrollamos una tecnología que, con una clave que nos da el cliente permite bajar una aplicación que nos deja ver los IVA, sin papeles. Nosotros los vendemos sin papeles. Y siempre le atendemos en terreno.

Veamos los resultados: hicimos grandes cambios, estamos en un proceso de crecimiento que nos interesa mucho. En colocaciones, estábamos en US\$360 millones, vamos a terminar en 2006 en US\$500. En 2008, vamos a tener US\$1.100 millones, nos vamos a doblar. Para nosotros es muy fácil a esta altura, ya tenemos la máquina aceitada.

Veán el riesgo de la cartera vencida. Esto no es magia; solamente es especializar, segmentar. Esta es la cartera vencida y riesgo que tenemos (gráfico 13).

**Gráfico 13 | PORCENTAJE DE RIESGO Y CARTERA VENCIDA**

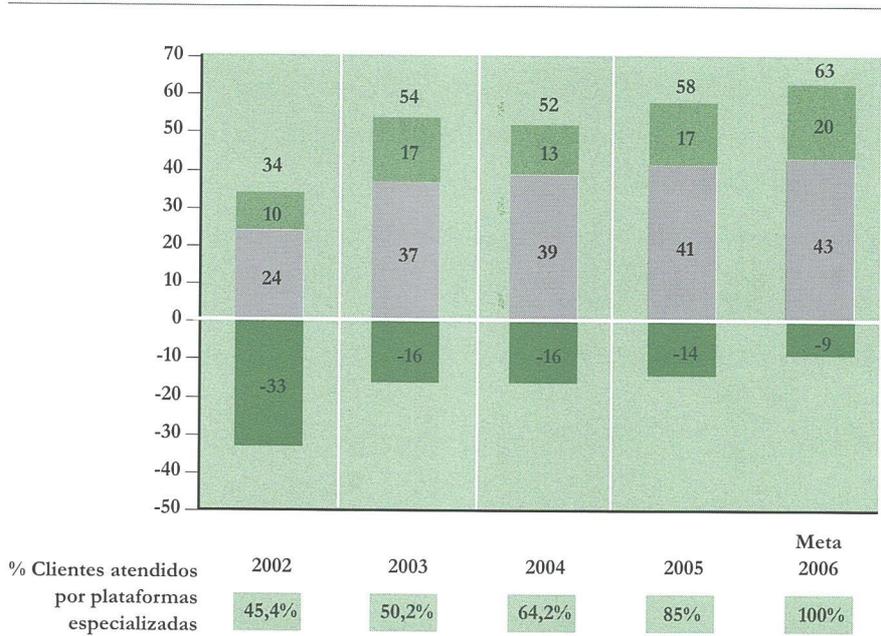


El número de sucursales que tenemos especializadas es de 58, en dos años más vamos a tener 85, aproximadamente.

En satisfacción de clientes, en 2002 tuvimos 34%, nota 6-7 y 33%, con notas bajo 4. En 2005, 14%, notas bajo 4 y 60%, nota 6-7. Este año vamos a terminar en más de 63, espero sobre 65 y bajo 9 y 7% notas rojas. Es decir, la especialización tiene impacto en todo esto (gráfico 14).

**Gráfico 14 | RESULTADOS GENERALES CALIDAD DE SERVICIO**

Evaluación Global



Fuente: Estudio ICCOM.

### ■ Conclusiones de aprendizaje

- 1 | Hay que segmentar y subsegmentar. Esto fue clave para nosotros.
- 2 | Hay que desarrollar estrategias comerciales y modelos de negocio especializado. La estrategia comercial nuestra del mundo agrícola es diferente a la del mundo de pesca, o a la del mundo de transporte.
- 3 | Esta es una gestión de cambio de alto impacto y de procesos de largo plazo.
- 4 | La alta administración debe estar plenamente comprometida y convencida de este tipo de cambio, si no, uno queda a medio camino. Esto es un proceso continuo.

- 5 | Hay que tener un trabajo sistemático de aprendizaje de las mejores prácticas. Hemos aprendido muchísimo de otros bancos, pero, fundamentalmente, de otras industrias. Soy un apasionado de lo industrial *retail*, la farmacéutica me gusta, los supermercados también, y hemos estudiado mucho eso. De las líneas aéreas, también me gusta cómo han competido y van a seguir compitiendo. En nuestros grandes encuentros en las gerencias invitamos a empresas de calidad mundial. Normalmente premios nacionales o premios iberoamericanos en calidad para aprender de ellos.
- 6 | Tenemos que tener el programa de mejoramiento continuo. Esto es, tecnología sobre tecnología, sobre tecnología. Voy a decir una frase que digo normalmente en mis charlas: el modelo que acaban de ver es modelo 2005. La versión 2006 la estamos haciendo correr ahora y, si ustedes me invitan el próximo año, se las mostraremos muy posiblemente.
- 7 | Un segundo término que conocí —el primero fue *segmentación*—, y que aprendí de los grandes gurús del management es *diferenciación*. Pueden segmentar, el gran tema. Pero después hay que diferenciarse, como sea. Esa es la clave.

Por último, evaluaciones y mediciones permanentes. No es posible decir si a uno le va bien o mal si no lo miden. Lo que no se mide, no existe, o al menos no se toma muy en cuenta.

# SERVICIOS FINANCIEROS INTEGRALES PARA LAS PYMES: LA EXPERIENCIA MEXICANA

---

**ROBERTO MARTÍNEZ**

| *Director de negocios y pymes en el BBVA Bancomer*



Esta presentación está estructurada de la siguiente manera:

## ■ **Antecedentes: lo que ha sido el crédito en Bancomer**

El crédito tiene una connotación muy importante, porque hemos descubierto en reuniones con clientes que no hay una relación que aprecien más éstos que la que establecen cuando tienen crédito de un banco. Todos los bancos somos muy buenos para guardarle dinero o para tomarle inversiones, para venderle seguros, pero el crédito es el máximo reconocimiento que hace a su cliente. Y debe ser muy delicado porque, si nos equivocamos, podemos hasta terminar la relación con él, con su familia y con todos los negocios que tengamos.

## ■ **Productos para negocios o para pymes en Bancomer**

El segmento pymes se llama *Negocios*. Cubre desde las pequeñas hasta las medianas empresas y *Tarjeta de Crédito Bancomer* es un producto que ha tenido un éxito que quiero compartir con ustedes.

En primer lugar me refería a algunos antecedentes de cómo se encontraba el crédito en el año 2001. Sufrimos una crisis muy fuerte desde el año 95 hasta el año 2002. Crisis económica, de devaluación, de inflación, no alcanzaban los recursos para pagar los depósitos de los ahorradores. Teníamos una problemática generalizada en el sistema bancario, los productos de crédito eran francamente muy tradicionales y las áreas de admisión, quienes estudian los créditos o las solicitudes de crédito, eran muy rígidas. Muchos estados y proyecciones financieras. La verdad es que

en cuestión de análisis de crédito, con tanta información tampoco teníamos la certeza de que éste fuera bueno y fuera a ser pagado en su oportunidad. Como estos elementos no eran sólidos, pedíamos garantías hipotecarias: Dos a uno, uno y medio a uno, en una proporción donde algunos clientes nos decían “¿tengo que demostrarle que no necesito el crédito, para que usted me lo dé?”

Así era lo tradicional y no estaba funcionando. Estábamos movilizándolo muy pocos créditos al año, desatendiendo una oportunidad muy grande, y esto tenía una repercusión muy importante en tanto que el costo del crédito era altísimo. Primero, por el tiempo que tomaba para analizar, estudiar y después para formalizar. Requería de un abogado, un notario público, inscripciones en registros públicos, de poner una casa. ¿Han oído estas historias en algunos lados? Me acuerdo que algún banco decía “aquí le aprobamos en quince minutos” y el cliente decía “a mí dígame cuándo me da el dinero, no cuándo me aprueba”. Entonces, todavía de la disposición a la aprobación, a tener el recurso, pasaban tiempos largos; el segmento se encontraba descuidado y esto se replicaba en casi todos los bancos.

¿Qué es lo que hemos hecho? Hemos simplificado el proceso de admisión de una manera bien importante. Nos dedicamos a establecer parámetros de juicio estadísticos, geográficos, demográficos, para poder estimar la certidumbre de pago del cliente, e incorporamos un aspecto que, de hecho, ya se tomaba en cuenta, pero no tenía un peso muy claro en la variable, según el analista de crédito. Esto es, enfocarnos en el dueño de la pyme, de la empresa, en el empresario. Nos hemos encontrado y hoy voy a repetir algo que oí por ahí, que dice “*empresa pobre, empresario rico*”. Resulta que el empresario tiene una buena casa, tiene hijos en universidades, a lo mejor ya es abuelo, pero la empresa tiene unos números bastante tristes. Podríamos inferir que este empresario ha sido exitoso, porque ha acumulado fortuna o patrimonio. Finalmente, en Bancomer, logramos eliminar los estados financieros para estos créditos; ya no los pedimos. No queremos engrosar los expedientes de crédito.

Con los extractos de cheques de las cuentas corrientes podemos ver el nivel mínimo de ventas en la empresa o de los ingresos que tiene el empresario. En México ha sucedido que hay tal competencia entre los bancos que 70% de las pymes tiene cuenta en más de un banco. Entonces, puede traer los extractos de todos los bancos con los que tenga relación.

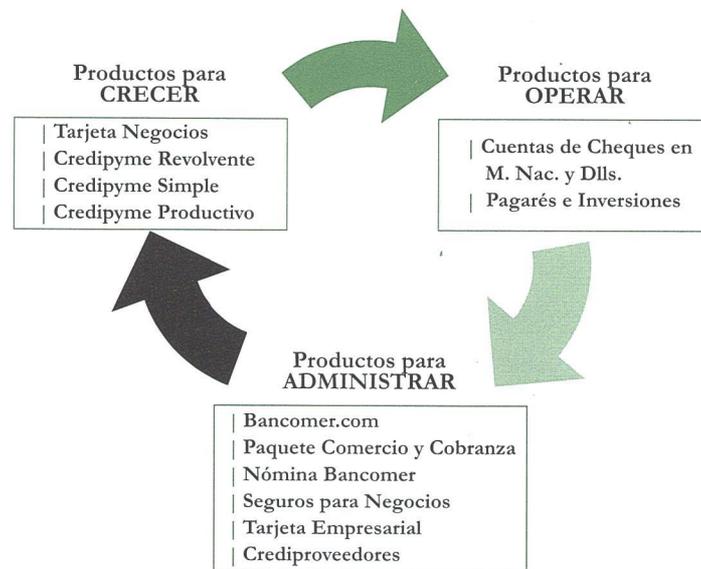
Para el tema de las garantías, junto con el Gobierno Federal Mexicano, a través de la Secretaría de Economía, firmamos un convenio donde se constituye un Fondo de Garantías mediante el cual podemos quitar las garantías hipotecarias, o las duras. Al hacerlo, más un *scoring*, un análisis de comportamiento del cliente, y el análisis del dueño de la pyme, podemos otorgarle crédito de manera razonablemente segura, y, además, colocar el crédito en las sucursales, cuando antes este proceso estaba 100% centralizado.

En cuanto al anaquel, resulta que los productos que necesitaba la pyme no eran las versiones pequeñas de los productos de las corporaciones o de las empresas medianas o grandes. Tenía necesidades específicas y particulares. En consecuencia les generamos un anaquel específico para ellas, en donde tenemos productos como la *Tarjeta Negocios*, el *Credi-Pyme Revolviente* y el *Credi-Pyme Simple*. Los *Credi-Pyme* son créditos para necesidades o proyectos muy específicos de inversiones,

de plazos de gracia donde ya no funciona un contrato único, sino que hay que hacer adecuaciones determinadas para un contrato para estos créditos, las cuentas de cheques, las cuentas de inversiones, que son lo tradicional, y algo que ha tomado una relevancia muy importante en el segmento en México, internet (gráfico 1).

Las pymes, la pequeña y la mediana empresa, no la micro, son las más altas e intensivas usuarias de la banca por internet en transacciones financieras. Por ese medio pagan proveedores, la nómina, reciben pagos y hacen otro tipo de movimientos bancarios.

**Gráfico 1 | GAMA DE PRODUCTOS PARA NEGOCIOS**



Por otra parte, hemos tenido éxito con un piloto que hicimos hace tres años que resultó positivo y se ha masificado. Recordemos que 51% de las pymes en México, casi dos millones de empresas, son comercios. Armamos unos paquetes atractivos para estos clientes. En Bancomer también queremos aumentar los negocios que tenemos para ellos. Cuando alguien compra un paquete, o cuando colocamos el paquete comercio de un cliente, éste nace de la relación con el banco, y está vinculado con cuatro productos. Es ya es una vinculación bastante buena para iniciar y desarrollar una relación. Además, deja ver una propensión para adquirir más productos y lograr fidelidad con el cliente.

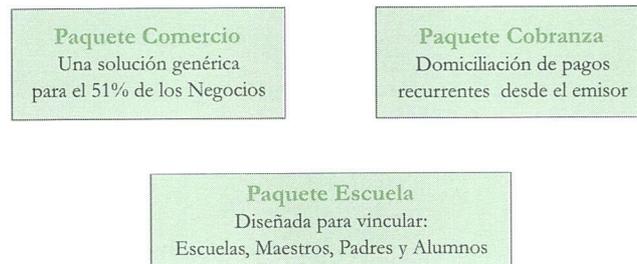
En cuanto a la competencia, somos muchos competidores. Es importante estar cerca del cliente. Mientras más vinculado, más productos tenga con nuestro banco, más difícil es que se vaya. Por lo general en este segmento el cliente se va y nos enteramos cuando ya se fue, no nos avisa. Se mudó, se fue y para recuperarlo el trabajo es doblemente difícil.

Reconociendo el uso que dan las pequeñas y medianas empresas a Internet, hemos creado un portal específico para ellas, donde pueden ver, manipular y usar todos los productos que tienen. Algunos de estos se conciertan y se formalizan, a través de Internet. También proporcionamos algún valor agregado; cuando contratan la banca electrónica, les dotamos de una oficina virtual y les generamos su propia página –www.la pyme.sa, con un dominio propio, que vive en servidores nuestros. Para ello tenemos una alianza establecida con Terra, con disco duro para almacenar y para archivar.

Todas estas ofertas y soluciones aumentan el grado de vinculación, blindan relativamente la relación con el cliente, y nos van posicionamiento mejor con él. Cada vez quisiera ser el primer banco de estas empresas. Si no puedo ser el único, quisiera ser el primero.

En cuanto a los paquetes, los armamos. Veamos el *Paquete Comercio*. Este tiene su terminal, su punto de venta, una cuenta de cheques, una cuenta corriente que es donde recibe todas las facturaciones de la terminal, o punto de venta –POS–. Tiene también un seguro llamado *Venta Segura* en caso de que haya un siniestro. La pyme, según lo que haya facturado los últimos 90 días y en tanto vuelve a la operación comercial, tiene un seguro, que es un atributo diferenciador de este paquete y además tiene Internet incluido, de cortesía. Lo que más aprecian los empresarios es el tiempo, porque estos señores producen, venden, distribuyen, negocian y, además, tienen que atender la relación con el banco. Los horarios de Internet son extendidos y además da la posibilidad de autoservirse a la hora que le resulte más conveniente, a la hora de la comida, en la noche, en la tarde, para preparar la nómina o lo que haya que pagar (gráfico 2).

**Gráfico 2 | ADAPTABLES A DISTINTOS SEGMENTOS**



Al igual que en Chile, desarrollamos una solución que se llama *Paquete Escuela*. Hemos encontrado que las escuelas son entes que vinculan a una comunidad muy grande de los maestros, a los docentes, a los dueños de las escuelas, a los padres de familia y a los alumnos. Cuando se contrata un *Paquete Escuela* se otorga la nómina electrónica en condiciones preferenciales, lo cual me da posibilidad de activo con los maestros; los índices de rotación de personal en las escuelas son de lo más bajo que hay en el mercado. Los maestros no cambian de trabajo tan frecuentemente como otros segmentos u otros nichos de empleados. Los padres de familia tienen una relación muy larga con la escuela, siquiera seis años de educación primaria, más tres de la secundaria, más la *prepa*, y lo que estamos buscando es que los padres domicilien electrónicamente los pagos de las colegiaturas a las escuelas. Que dejen de hacer cheques y que las escuelas dejen de llevar los

cheques a la sucursal al horario bancario; son operaciones que no tienen nada de valor y sí tienen un costo muy alto en las ventanillas en la sucursal. Además, les damos preferencialmente productos a los padres. A los alumnos les fomentamos el hábito del ahorro, cuentas de ahorro que les exigen muy poco saldo o depósito para generar intereses y esas condiciones se mantienen mientras el padre sostenga vinculada la domiciliación a la escuela.

¿Cómo estamos distribuyendo? En Bancomer tenemos la red de distribución bancaria más grande del país. Tenemos 1.747 sucursales, creemos que vamos a llegar a 2000, en 2008, y sería muy fácil predecir cuántas sucursales deberíamos tener, según donde quisiéramos estar. Sin embargo, por la forma en que se están adoptando, la banca electrónica, la banca por teléfono, la banca celular, es posible que no sean necesarias tantas sucursales para dar servicio a los cuentahabientes. Dentro de esta red existen 239 ejecutivos especializados en pymes. Hay 239 en vez de uno por sucursal, porque se determinan en función del número de clientes que exista por plaza y por la masa crítica de empresas en el país.

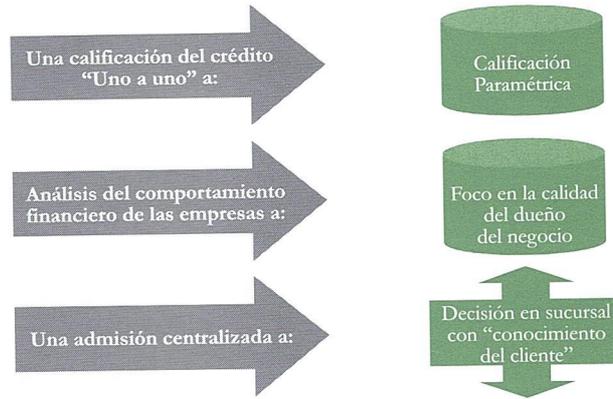
En cuanto al proceso de admisión lo que hemos visto es que los estados financieros o la información que generan las pymes es muy buena desde el punto de vista del dueño, del empresario, pero no del banco. Y esto no es suficiente para el banco pues no es sólida desde el punto de vista de riesgos. Y en toda crisis, así sucede. Cada vez que viene una crisis, inmediatamente se cierra la llave del crédito y se dice “*esto nada más se puede aprobar con la firma del dueño*”. Así sea una tarjeta de crédito chiquita, mediana, grande, se centraliza la decisión.

Nosotros, además de la crisis, tuvimos una fusión muy importante en el año 2000 que nos tomó un año o año y medio para ponernos en marcha otra vez, pues se centraliza la decisión de crédito. Tenemos una distancia de frontera a frontera de 7.000 km y las operaciones de Tijuana, que es prácticamente San Diego, California, viajaban 3.500 km a la ciudad de México para ser revisadas por un señor que no conoce el segmento, ni al cliente, que no le ha visto ni la cara.

Los métodos estadísticos de paramétricos y de *scoring* nos han permitido ir descentralizando las decisiones de crédito, de tal suerte que hoy tengo 1.747 oficinas capaces de resolver un crédito con el cliente sentado en el escritorio. No hemos llegado al microcrédito todavía en el que hay que ir más al campo. De hacer un análisis de comportamiento financiero con una información, por llamarla de alguna forma, rústica, por cumplir con algunos requisitos de la autoridad, ahora nos hemos enterado de la calidad del dueño del negocio, en su solvencia moral, ética, profesional y patrimonial. Pasamos de una admisión centralizada a una decisión en sucursal con conocimiento del cliente (Gráfico 3).

Los modelos de *scoring* no son fáciles de desarrollar. En un ratito, hacemos el primer dibujo y, cuando hacemos alguna prueba, hay que desbaratarlo y volverlo a hacer. Luego hay que probarlo y calibrarlo. Pero vale la pena hacerlo porque la idea es que entre 80% y 90% de las operaciones de este segmento, o del micro, inclusive, se resuelva con este tipo de herramientas. Que el día de mañana entraran a Internet, apretaran unas cifras, unos datos y quedará preaprobado; se autopreaprobará el cliente. ¿Sujeto a qué? A una visita física del negocio, algún carnét fiscal o alguna cosa que sea necesaria para formalizar, pero ya no por una cuestión de flujo. Esto, en México, fue romper un paradigma en modelos de *scoring* para negocios. Para personas físicas existe hace tiempo, pero para negocios, para personas morales o físicas con actividad empresarial, fue algo nuevo.

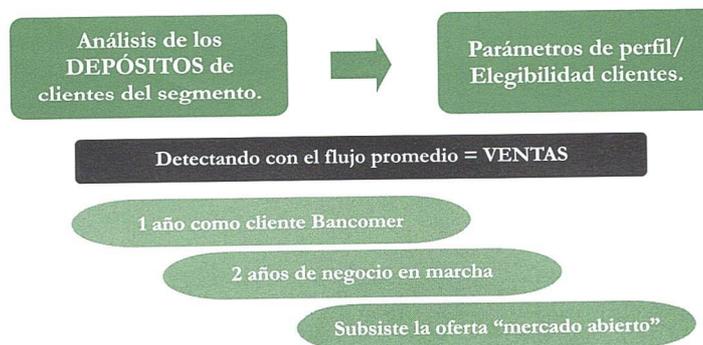
**Gráfico 3 | NUEVO MODELO DE ADMISIÓN**



Debo reconocer que hubo una gran apertura de la Secretaría de Economía, para apoyar temas tan nuevos. Se decía “¿qué dice el jurídico?” “El jurídico dice que no le gusta”. “¿Cómo? ¿Qué el paramétrico? Eso no está en la ley”. “Pues no, pero tampoco está prohibido”. Hemos venido trabajando con la autoridad y con las áreas jurídicas de los bancos. Lo que estamos haciendo es el análisis de los depósitos de los clientes del segmento, tenemos parámetros del perfil de elegibilidad. A este segmento, por lo pronto, lo estamos atendiendo como *negocios en marcha*. Este no es un programa para emprendedores o para negocios nuevos; son ya negocios en marcha, con dos años de antigüedad, y al menos un año con una cuenta en algún banco.

Tenemos excluidos de este programa en especial a algunos segmentos como las asociaciones religiosas, porque no tienen fines de lucro, sino de mantenerse. Tenemos, algo que ha resultado divertido y que surgió luego de hacer una tormenta de ideas, los giros negros. ¿Qué son los giros negros? Lavanderías, serían un giro negro. ¿Casas de cambio? No, una casa de cambio sería raro que fuera pyme, pues tiene una connotación más grande. Casas de citas, bares, centros nocturnos, esos casos necesitamos traerlos al banco a ser inversionistas, pero no para darles crédito. Y también, por ejemplo, las empresas dedicadas a la construcción, que por lo general tienen requerimientos intensivos de financiamiento según proyectos. Este es un financiamiento al capital de trabajo y no a proyectos específicos (gráfico 4).

**Gráfico 4 | ESQUEMA DE PREAPROBACIÓN**



La competencia crece intensivamente. A todos los que se duerman, el año que entra van a estar en otra área. La competencia es perra, como se dice en Chile y en México también. Cada vez hay más difusión de este tipo de foros, y más información en Internet, en los medios, en las secretarías, en las dependencias encargadas de la economía. La competencia es real y es un segmento en el que pega primero, pega dos veces, y se va a llevar los mejores clientes. A todos aquellos que nosotros no atendamos o que no estemos cerca de ellos.

En México sucede igual que en Chile: el cliente no va al banco, sino que hay que ir por él; hay que traerlo al banco, hacerle una oferta especial, darle un valor agregado. Cuando empecé en la banca hace 25 años, estaba sentado en mi escritorio con una sumadora –una especie de calculadora con un rollito de papel–, se sentaba el señor, me explicaba lo que él quería y yo no le entendía. Un día me pidieron un financiamiento para un proyecto cunícola... ¿alguien sabe qué es lo cunícola? Es lo relacionado con los conejos. Yo estaba a media carrera de la universidad y no tenía ni idea, pero a todo le dije que sí, que me diera los estados financieros, las proyecciones, la relación de las propiedades, etc. Cuando el cliente se fue, fui a un diccionario a ver qué era “cunícola” –fíjense el funcionario de crédito del banco, era muy *junior*. Ahora le puedo preguntar “dígame usted qué es eso” ya con algunas canas.

Esto es muy real. Hoy competimos con bancos como Banamex, -la entidad con la que más competimos, en cuotas de mercado, de utilidades. El HSBC es un banco muy grande, fuerte, poderoso y con una estrategia muy agresiva en México para meterse al segmento de las pymes. Ha hecho una campaña llamada “*la campaña de la carcajada*”, con un impacto muy impresionante, que es por radio y se las voy a relatar: está hablando un banquero en un banco y le dicen “*señor, quiero un crédito*” y se oyen carcajadas como de estadio. “...*Y además quiero que sea sin comisión*”, (más carcajadas), “*que no tenga garantías*” (carcajadas). *Venga a HSBC, aquí le damos en crédito sin garantías, ni comisiones*. Cuando menos, lleva al cliente a la oficina a preguntar si es verdad tanta oferta. Y es verdad, la competencia es de veras y nos está forzando.

Santander es un jugador muy importante en pymes, Bannorte también. Esto, por lo que he visto en algunos otros foros, se replica en el resto del país. Y que aquí estén ustedes hoy, en este importantísimo foro, fundamentalmente pyme, pues también así lo deja ver.

Dados todos estos problemas que les hemos hablado, de las garantías, de los papeles y de los contratos, hicimos, en asociación con Visa, el lanzamiento de la *Tarjeta Negocios*. Se trata de una tarjeta de negocios, para pequeños y medianos empresarios –menos para éstos últimos que para pequeños. Es un crédito que tiene como llave de uso la tarjeta de crédito Visa Internacional. Para empezar, para pilotear y para probar este producto, tuvimos el objetivo de atender a 3.000 pequeños negocios con un fondo de garantía de la Secretaría de Economía y 1.000 millones de pesos. Eran cien millones de dólares para pilotear este producto. Queríamos que fuera un crédito que se entregara rápido. Su principal canal de uso es Internet, *Bancomer.com*; el segundo son los cajeros automáticos, después las sucursales y luego el teléfono, en ese orden. Es un crédito de autoservicio. El cliente resuelve cuándo y cuánto disponer, que es lo que hacen los que conocen de contabilidad, disponen cargo a la línea de crédito, con abono a la cuenta corriente, y así es como se sirve el cliente. Y, al revés, cuando va a pagar, cargo a cheque o a cuenta corriente, con abono al cliente. Los 365 días del año, las 24 horas del día, está abierta esta posibilidad.

Los comercios son un negocio conexas al crédito, que no afectan ni le hacen ninguna diferencia al cliente. Es un negocio porque el banco recibe cuotas de adquisición por el uso o recepción de sus tarjetas en los diferentes comercios. Ha resultado un negocio adicional, al darle financiamiento a las pymes, el uso que se le está dando en los comercios, a través del POS. *Línea Bancomer* es el banco por teléfono; se usa poco en este esquema, pero también está disponible. Plan de pagos fijos, meses sin intereses, y a un plazo determinado. El cliente llama por teléfono y dice “póngame este saldo” a 24 meses, a 18 meses, conoce con anticipación las cuotas y éstas quedan fijas. Suba o baje la tasa, tiene ya cuotas fijas. El esquema de meses sin intereses es el que otorgan los comercios. Por ejemplo, para comprar se usa mucho, para bienes de consumo duradero, en el mercado de las personas físicas, en el de las empresas, en los grandes proveedores de equipos de cómputo, de telefax y otras cosas. Se dice “venga usted y compre la computadora a seis meses, sin intereses. Esta es la llave: con esta tarjeta se ordena por teléfono o por Internet. Inclusive a crédito, a plazos sin intereses.

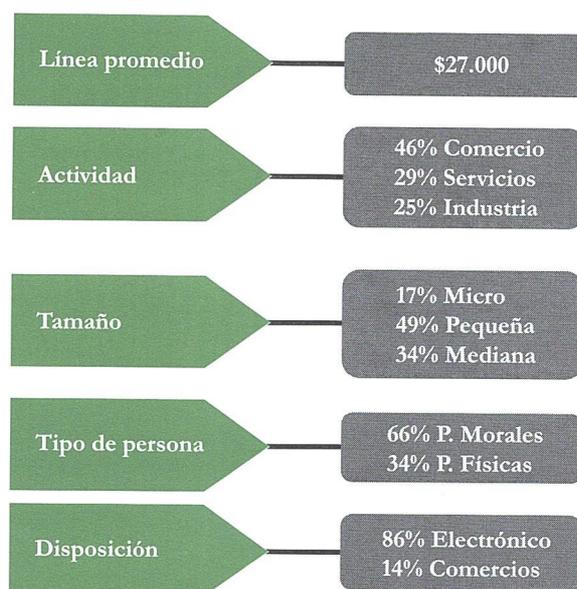
Damos crédito desde \$50.000 pesos, que son más o menos US\$5.000 dólares, hasta US\$100.000 dólares. Este es el rango de la línea. Son rangos muy superiores al promedio de las líneas de crédito de las personas físicas, porque estos son negocios o son pymes. Trabaja a una tasa de TIE, que es la tasa de referencia en México, más un margen de 7.57%, que es muy buen margen y muy buen precio para un crédito pyme sin garantías. Autoservicio las 24 horas, en cualquier parte de la galaxia puede usted disponer de su crédito.

Sobre los canales, acordamos que son Internet, la terminal, el POS y aquí ya le doy crédito a mi aliado que es la Secretaría de Economía. Es un sello para cuando alguien desarrolla un producto especial para el segmento de crédito, que dice “Producto pyme, con el apoyo de la Secretaría de Economía”. La ayuda no es necesariamente con fondos de garantía, a veces se dan recursos para investigación y desarrollos de algunos sistemas.

¿Cómo ha resultado? La línea promedio, teniendo un tope de un millón de pesos o de cien mil dólares, está resultando en US\$27.000 dólares. Está distribuida así: 46% para comercio, 29% empresas dedicadas a servicios y 25% a la industria. En cuanto al tamaño, 17% micros, 49% pequeñas, 34% medianas. Entré aquí en un problema porque ya les dije micro, pequeña y mediana; he estado escuchando distintos criterios de cómo se clasifican las micros y todos son correctos y todos estamos equivocados, porque en México, oficialmente, desde el punto de vista del gobierno sólo se clasifican por el número de empleos o de empleados que tiene la pyme. No tiene que ver con el nivel de ventas, con el requerimiento de crédito o con las estructuras, pero eventualmente tendrán que buscarse algunos criterios que resulten más transparentes para el tamaño (gráfico 5).

Todavía hoy 66% de las personas morales, contra 34% de personas físicas o autónomas, son aquellas que tienen negocios chicos o grandes, pero no bajo el régimen de personalidad jurídica. Miren ustedes qué bueno el último índice: 86% electrónico, 14% en comercios; nada en sucursal. Esto tiene unas ventajas de costos de operación y de administración extraordinarias. Una operación en Internet cuesta 20 o 30 centavos de dólar. Esto tiene un impacto en las cifras y en los números de los bancos muy importante: cuando una transacción en ventanilla cuesta US\$1 o US\$1.5, según cada banco y cada sistema, pero cuesta 20 a 50 veces más que una transacción en

Gráfico 5 | CRÉDITO ADAPTADO AL SEGMENTO



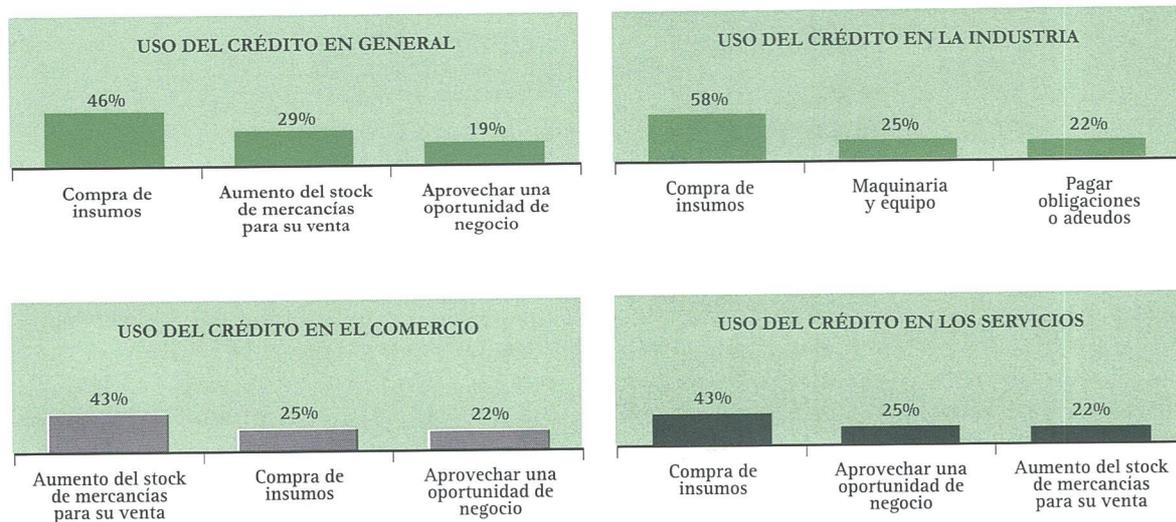
Internet, entonces aquí la clave es hacer un expediente de entrada, con buenas firmas, identificaciones, todo lo que sea necesario y después se da el autoservicio, con Internet, para que el cliente se sirva solo.

Hemos revisado los hoteles. Llega uno al hotel y le dicen “¿su tarjeta de crédito?” y allí queda. Llega al cuarto, quiere un refresco, abre la nevera y saca el refresco. ¿Qué les parecería si para sacar un refresco, tuvieran que hablar a la recepción, bajar y pagarlo? ¿Quiere ver usted una película de las que se pagan, por lo mismo? Todo queda abierto. El hotel hace una buena admisión del huésped, cruza una reservación, da una llave magnética, verifica el crédito, pide una autorización, lo que ellos consideran que puede consumir y después todos los centros de consumo y los canales de ingresos o los medios de ingresos en el hotel están abiertos. Es lo mismo que aquí pretendemos.

Esto es algo muy importante logrado mediante la utilización de la tarjeta. La tarjeta es mi administrador, me genera estados de cuenta en un crédito pyme, extractos de movimientos. No sé si aquí en Colombia se hagan extractos de créditos. ¿Se hacen, de las personas morales, de las pymes? Pues en mis épocas de más joven, llamaba al cliente y decía: “*oye, me has cargado a mi cuenta tanto dinero...*” “*Si, la amortización del mes, el pago, la cuota del mes*” “*y ¿cuánto me cobraste de intereses?*” “*ah, pues no sé...*” “*...necesito el cálculo, necesito el comprobante fiscal...*”. En México no se hacían estados de cuenta de los créditos de las empresas. Servía como prueba fiscal el cargo a la cuenta de cheques y la referencia, pero un estado de cuenta como el de tarjeta de crédito, con cargos, abonos, disposiciones, saldo promedio, tasa del mes, todo esto es información para la empresa, y en el caso de México resulta también un comprobante fiscal, es una ventaja que se aprecia. Esto es parte de un super extracto de un estudio que hizo Fundes por encargo de la Secretaría de Economía para evaluar el impacto del programa de *Tarjeta Negocios* en México.

¿Recuerdan cuál es la principal fuente de financiamiento de las pymes que hoy mencionaron? Son los proveedores. El 46% de ellas está comprando insumos. Resulta que los proveedores no hacían precios especiales por compras, por pronto pagos, por nada. Era normal. Si yo vendía las llantas *Woody Araxo* al distribuidor de la *Woody Araxo*, pues le ponía 90 días y era un precio. Pero ahora que el distribuidor llama por teléfono y dice “las voy a pagar de contado”, la *Woody Araxo* hace descuento. O la Kellogg’s hace descuento, o el de la farmacia hace descuento. Están comprando insumos, *stock* de mercancías para la venta y están aprovechando negocios. Entonces, el poder de tener dinero en la mano es muy importante (gráfico 6).

Gráfico 6 | PARA QUE SE UTILIZA



La mayoría de nosotros hemos comprado un carro de segunda mano. Cuando tenemos el dinero en la mano, o alguna propiedad, o algún reloj, con el dinero arriba es muy distinta la negociación que se puede hacer. El empresario aprecia tener el recurso y el poder de decisión en la mano. Porque se pone de acuerdo y dice “préstame tu Internet” y en ese momento hace el traspaso, paga y se lleva la mercancía y hace el trato o se beneficia del descuento.

### ■ Industria, servicios y comercio

La industria ha comprado fundamentalmente insumos. El comercio ha comprado *stock* o inventarios de mercancías a buenos precios. Todos han aprovechado alguna oportunidad de negocio y eso es algo que cuando menos ha puesto a la Secretaría de Economía muy contenta.

El primer objetivo lo alcanzamos bastante rápido, pero algo que es importante en Bancomer: es que crecimos 600% en el primer año; la cartera de clientes es con crédito. Son los clientes que hoy nos compran más productos, usan más el Internet, pagan la nómina a través de Bancomer. Por esto, se ha convertido el banco, en su banco preferido o predilecto. De 1.000 líneas que estába-

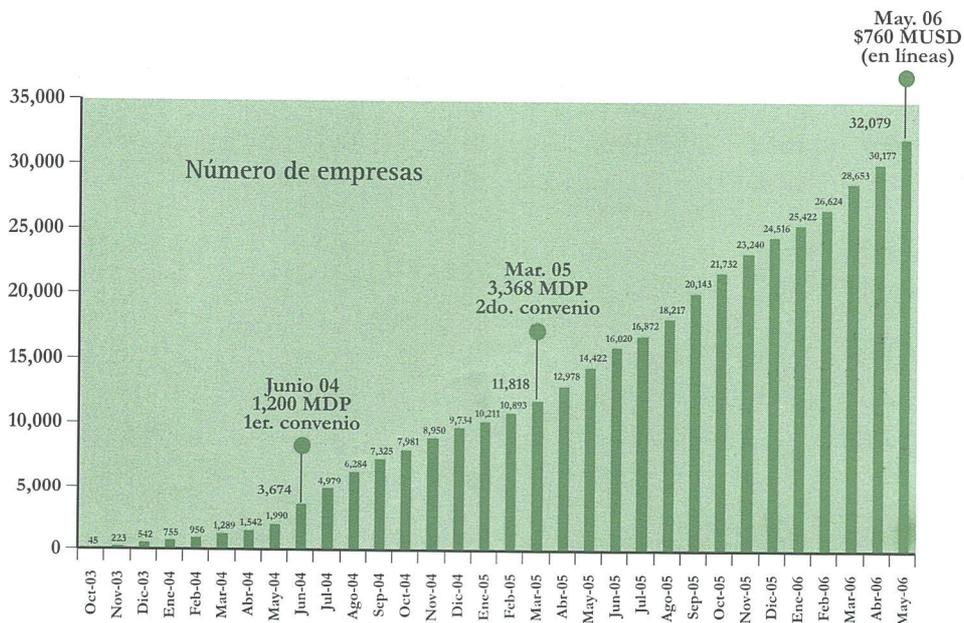
mos haciendo en un año con este sistema de la época de las cavernas, de estados financieros, de decisiones centralizadas, hemos cambiado a 32.000 líneas de crédito revolventes al año (gráfico 7).

Son casi US\$800 millones a mayo, colocados en líneas de crédito, que ya son una suma muy importante, incluso para BBVA en México como negocio sólo de tarjetas. Y como esto anota contablemente en el libro de las tarjetas, también el mes pasado ganamos por primera vez, en los últimos diez años, la cuota de tarjeta de crédito en el país. También hay una guerra para quienes tienen tarjetas o medios de pago; una guerra “nuclear”.

Recibimos el galardón de la Secretaría de Economía como la institución que hizo un producto especial para las pymes. No era el grandote *tropicalizado* para las pequeñas, sino un producto sólo para pymes. Dimos uno de los precios más competitivos, así dijeron, pero la verdad fue el más atractivo.

Nacional Financiera es la banca por excelencia de desarrollo en México, y existe otra área dedicada sólo a las exportaciones, el Bancomex y la Secretaría de Economía, cuya misión especial es, por supuesto, desarrollar la economía y crecer el PIB. Con estos tres actores hemos hecho una alianza muy importante, que ha sido enriquecedora, donde el banco hace sus garantías, que tanto temor tienen. Cuando somos una multinacional en otros países, el tema de las garantías, además de dar tranquilidad, deja dormir mejor y deja ver claramente la posición del gobierno y sus políticas económicas. Si el señor del gobierno pensara subir la tasa al doble o al triple, devaluar o tener un decrecimiento, no firmaría las garantías; sería *harakiri*.

Gráfico 7 | NÚMERO DE LÍNEAS DE CRÉDITO



Nos hemos ido involucrando con las instituciones del gobierno, de la banca de desarrollo, de las políticas federales, para ir atendiendo los negocios de manera razonable. El esquema que desarrollamos con la Secretaría de Economía también fue muy novedoso en México; fue un esquema a primeras pérdidas. Se inició a partir de una pérdida esperada de laboratorio, ya que no había experiencia o antecedentes guardados. Ellos dijeron “yo cubro el primer 5% de la pérdida esperada”, vimos ahora un índice de cartera vencida de microcrédito de cerca del 6%, del 7%. Así que el primer 5% que se pierda del portafolio lo asume este fondo de garantía de la Secretaría de Economía y ese 5% se ha convertido en 4% en el 2005 y ahora está en 3 y pico % lo que aportan.

Desde el punto de vista del gobierno, el factor apalancamiento es crucial. De cada peso que pone el gobierno para un fondo de garantía, la banca está entregando más de 40 pesos en crédito, algo que también es muy novedoso. Es el factor potencia del recurso federal. Como conclusión, conjuntamente reconocemos a la Secretaría de Economía, la Nacional Financiera y a Visa la relevancia en su alianza para lograr dar créditos a las pymes. Seguimos perfeccionando, ajustando y calibrando los modelos de *scoring* porque, como bien decía nuestro amigo de Chile, “el ejecutivo pyme quiere ver a la **m** de mediana y el micro quiere ver a la **p** de pequeña, y así sucesivamente”.

Hoy cuando empezamos estos productos, para que no tengamos sesgos, estamos atrayendo a las pymes más sólidas y de más tiempo en el mercado, las de mejores empresarios, las de mejores informes de crédito. Pero según democraticemos o vayamos bajando el segmento, puede ser que cambien las relaciones de riesgo, entonces es muy importante saber que los *scorings* y los *score ratings* son herramientas finitas, para un cierto perfil y un cierto momento de la economía, y requieren de una gran actualización porque el riesgo, el activo, es lo más delicado que tiene un banco. Así que es muy importante cuidar este activo.

Esto es un producto genérico. Mi director general algún día me dijo “yo tuve experiencia con bancas empresariales y bancas corporativas, donde era muy complicado formalizar o documentar un crédito. Aquí lo que queremos vender son McDonald’s. No queremos hacer cosas más complicadas, son productos estandarizados, genéricos como las aspirinas, genéricos como la hamburguesa”. ¿No han comido hamburguesa en McDonald’s término medio, verdad? Pues no existe la hamburguesa término medio, no existen las papas bien doradas, no existe tomar un mojito en McDonald’s; es estandarizado: está el precio, está el producto, está el paquete, el combo, el muñeco de Disney que a veces regalan.

En una primera generación o primera camada de créditos para meternos al segmento, conocerlo e ir aprendiendo de éste, es muy importante también generar y desarrollar las herramientas para guardar memoria y aprender del segmento y de las regiones y de los giros y de tantas cosas que necesitamos para ir creciendo. Este es un producto genérico para capital de trabajo, que solventa las necesidades financieras de una pyme hasta 24 meses.

# SESIÓN DE CLAUSURA

---

**CARLOS ALBERTO ZARRUK**

| *Viceministro de Desarrollo Empresarial*



Visualizo de la siguiente manera el tema de financiación a las pequeñas empresas en Colombia. Por estos días está terminando una etapa que ha sido importante en generación de instrumentos y programas de incentivo a la bancarización de las micro, pequeñas y medianas empresas, y además se están produciendo sucesos e iniciativas que deben llevar ese tema de la financiación de las pymes hacia una nueva etapa que, estructuralmente, tiene que producir resultados de una mayor profundización bancaria.

Caracterizaría de la siguiente manera esas dos etapas:

Creo que en los cuatro años anteriores se han impulsado tres o cuatro iniciativas, programas y desarrollos en ese campo, que han producido un avance importante en el tema de bancarización de las pequeñas empresas. Ha sido un tópico importante en la agenda económica del gobierno la financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas y se ha trabajado, básicamente, en tres o cuatro líneas fundamentales de acción y de política.

Una primera línea fue la reforma y fortalecimiento de entidades estatales que trabajan en ese tema de financiación a las pymes. Me estoy refiriendo a la transformación de Bancóldex en un banco de desarrollo empresarial, con un componente muy importante, de apoyo a la pequeña y mediana empresa. No lo era así tres años antes de la absorción de lo que eran las operaciones del antiguo Instituto de Fomento Industrial, y creo que eso ha marcado un hito importante en la medida en que, lo que era un banco de apoyo al comercio exterior, hoy se convierte en un banco de desarrollo empresarial que absorbió de muy buena manera operacional, financiera y política, toda la acción que venía adelantando el IFI.

Una segunda línea fue el fortalecimiento de otro instrumento fundamental para promover la bancarización de las pequeñas y medianas empresas, como es el Fondo Nacional de Garantías, proceso que había empezado hace cinco años con su capitalización, pero que ha avanzado de una manera muy importante en estos cuatro años, al punto de que hoy está en un nivel de US\$1.200 millones anuales de crédito garantizados para pequeñas, medianas empresas y microempresas.

Otro tema importante ha sido la generación de interés y la promoción que se ha hecho, en conjunto con el sector financiero, para aumentar la operación en ese nicho de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los convenios que se hicieron con la banca comercial, con las entidades territoriales, con los fondos de garantías, han producido un avance bien importante al atacar esa base de la pirámide empresarial, como es el acceso al financiamiento. En los próximos años se debe aumentar el coeficiente de bancarización, el grado de profundización del sector financiero colombiano, donde todavía hay un espacio bien importante por llenar.

Se destaca además, la ampliación de cupos y espacios financieros en todos los instrumentos y en los programas estatales, tanto a nivel nacional como regional, en las instituciones que trabajan y que financian las pequeñas y medianas empresas, en el sector financiero formal y vigilado por la Superintendencia Financiera, y en el no vigilado. Esa etapa está culminando y debe empezar una nueva, repito, que debe llevar el tema hacia un nivel de avance importante, por los sucesos e iniciativas que se están promoviendo y desarrollando en estos días. El primero es el de la creación de una base institucional y de política sólida que le dé piso a todos esos sucesos y programas que empezaron en estos años. El segundo es crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso al sector financiero formal mediante la provisión de créditos y otros servicios a las poblaciones y unidades empresariales que en general han sido excluidas de los mismos.

Este tema de la *Banca de las Oportunidades* es un instrumento de generación de política que va a trabajar con recursos provenientes de la venta del Granbanco. El análisis que se hizo en el Ministerio de Hacienda y en el Conpes es que hay un exceso de capital en este banco que está desaprovechado. Se va a hacer una escisión para destinar de ahí unos recursos: entre \$120.000 y \$150.000 millones que deben ser la base de la generación de la *Banca de las Oportunidades*, que trabajará en estos dos frentes fundamentales. El primero, una actividad de normatización y generación de políticas, de normas y de estándares para aumentar la bancarización; todo el tema de estudios, generación de normas, regulación, etc., que se han detectado hoy como aquellos que están poniendo trabas al aumento en el proceso de bancarización. Ya se han expedido los primeros proyectos de normas sobre el tema de sucursales virtuales, de expansión de la bancarización a través de sucursales sin presencia de la institución financiera; de generación de cuentas de ahorro de bajo costo exentas de impuestos, como el de las transacciones financieras y de inversiones forzosas.

Se va a regular todo lo que tiene que ver con costos de comisiones y tasas de interés en algunos créditos, seguramente para las más pequeñas empresas. A regular el tema de garantías y derechos de los acreedores que también están identificados como una de las barreras importantes al aumento del proceso de bancarización. El diagnóstico que se hace en ese mismo documento Conpes es que hay un espacio todavía muy grande para avanzar en la bancarización del sector empresarial y de la población colombiana.

Las cifras generales son las siguientes:

En diciembre de 1997 la cartera frente al producto interno bruto era del 34%; en diciembre de 2005 está en 22%, según el documento. Eso, en el mundo desarrollado, con altos niveles de bancarización y de profundización está entre 80% y 100%. La cobertura en el número de municipios está llegando a 25% del total de éstos si se excluye al Banco Agrario. Por tanto, hay un espacio bien importante para avanzar en el campo de la profundización financiera y a eso se va a dedicar la Banca de las Oportunidades.

El otro campo de actuación será seguramente el de generar programas de apoyo a la bancarización del mismo sector financiero, del sector cooperativo y de todas las redes que atienden pequeñas empresas, sobre todo en ciudades intermedias y en pequeñas poblaciones. Los recursos serán destinados a apoyo en asistencia técnica, en asimilación de tecnología, en capacitación y, eventualmente, a subsidio de costos operacionales y de tasa de interés, en aquellas regiones con situaciones que ameriten un avance en el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas —sobre todo de los dos primeros.

Esa será entonces una base de política que le va a dar un piso bien importante y que, a mi juicio, producirá un cambio estructural en el tema de financiación a las pequeñas y medianas empresas. Pero también creo que se están empezando a producir desarrollos de nuevos productos y servicios tanto en las instituciones estatales que nombré antes, como el Fondo Nacional de Garantías, Bancóldex, y en el sector financiero privado dirigido a este nicho y a este sector empresarial, que considero va a producir ese avance estructural. Desarrollo de nuevos negocios como hemos tenido oportunidad de ver aquí en el Fondo Nacional de Garantías, el tema de la garantía para el *leasing*, los programas de transferencia del riesgo que éste ha venido haciendo en los últimos meses a instituciones aseguradoras, con el propósito de generar un mayor espacio o capacidad financiera para ampliar el rango de operaciones.

Con esta base política y regulatoria de la *Banca de las Oportunidades*, lo que debe ser una tarea importante es que Bancóldex siga profundizando su acción en ese tema de banca de desarrollo. Seguramente al cabo de unos años se convertiría en una agencia de desarrollo y en un banco que, además de la operación de intermediación y de segundo piso que hace hoy, preste servicios complementarios a las más pequeñas empresas del país.

Esas iniciativas, esos programas, se están empezando a implementar ahora, y por eso digo que estamos iniciando una etapa que al cabo de un par de años debe producir un salto importante en la bancarización de las pequeñas empresas en el país.

Finalmente, el tema de la creación de nuevas formas de financiación, como el de la industria de capital de riesgo que en el país se está empezando a materializar. En el mes de marzo o abril de este año se creó un fondo de capital de riesgo con aporte de tres gobiernos extranjeros, de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y la vinculación de compañías de seguros y fondos de pensión. Es un fondo que debe estar por los US\$20 millones para apoyar las nuevas formas de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas.

El año pasado asumimos el compromiso de impulsar desde el Ministerio de Gobierno la creación de estos fondos de capital de riesgo. Trabajamos dos iniciativas, en el último año ha caminado más rápido una de ellas, que se gestó en conjunto con Fiduagraria. Está empezando a funcionar un fondo de capital de riesgo que va a operar con el nombre de Pioneros, y que tiene una primera etapa de observación empresarial y de observatorio empresarial y que debe culminar con la selección de empresas que puedan ser capitalizadas con recursos del mismo fondo. Tiene autorización de la Superintendencia Financiera. En el curso de las próximas dos semanas se hará el primer aporte de recursos fiscales provenientes del fondo *fomipyme* para darle arranque al mismo, una primera etapa y un primer aporte de \$2.000 millones de pesos. Se está gestionando, además, la vinculación de compañías, tanto de seguros como de fondos de pensiones, y de una agencia multilateral, con el propósito de construir un fondo, a la vuelta de pocos meses, de entre US\$10 y US\$15 millones.

Creemos que este es un impulso adicional. Algunas iniciativas de fondos de capital de riesgo habían estado muy limitadas en capital y en cobertura. Creemos que a estas iniciativas recientes, la que se creó en el mes de marzo producto de las negociaciones y que surgió como resultado de los programas de apoyo a la competitividad frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y las que se están adelantando ahora desde la órbita pública, con el apoyo de recursos tanto fiscales como de agencias multilaterales, hay que darles un impulso importante para que la industria de capital de riesgo sea una alternativa de financiamiento, que es necesaria y complementaria a la financiación intermediada.

Está empezando una etapa que debe ser importante, que debe acompañar este esfuerzo que ha hecho la banca en los últimos diez años en el tema de pymes, en los últimos cuatro en el tema de micros, pero reconociendo que todavía faltan muchos instrumentos y formas alternativas para aumentar la cobertura y el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la financiación formal. Ese seguirá siendo un punto importante de la agenda de gobierno y así está plasmado en lo que será la iniciativa y la base del próximo Plan de Desarrollo. Por tanto, estamos seguros de que es un tema que debe tener un avance muy importante en los próximos años.