

Expectativas de futuro para las instituciones que otorgan créditos a las micro y pequeñas empresas

Puerto Plata

19 de Septiembre del 2015

Mario Davalos – Presidente del

Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc.- FondoMicro

Buenos días a todos.

Gracias por invitarme a esta sesión y compartir mi visión del futuro para las instituciones de servicios financieros a las micro y pequeñas empresas. COOPADEPE tiene ya una tradición que remonta a los inicios de ADEPE en servir este sector. Tengo lazos hace muchos años con la ciudad de Moca y en general con la Provincia Espaillat, ya que estoy casado con una mocana.

Entiendo por microempresa cualquier unidad de manufactura, comercio o servicio urbano o rural, no agrícola, que cuenta con entre 1 y 10 empleados. Pequeñas empresas son las unidades de entre 11 y 50 empleados.

Paseen ahora por la provincia Espaillat y con la licencia de la imaginación, borren de la realidad todas las micro y pequeñas empresas que hemos definido. Terminamos con calles vacías y pueblos desiertos. Y es que somos un país de micro y pequeñas empresas, al igual que lo es Suiza o los Estados Unidos, donde el 97% de las empresas tienen menos de 50 empleados. Contamos con unas 772,000 microempresas y unas 18,500 pequeñas y medianas, pero sobre todo pequeñas empresas. Estas unidades generan el 39% del Producto Interno Bruto y emplean a más de 1.6 millones de personas.

La vocación de servicio a estas empresas con la cuenta COOPADEPE le viene de lejos. Si nos remontamos al origen de ADEPE, tenemos mucho que aprender. En los años 70s y 80s las contribuciones de ADEPE al desarrollo se iniciaron como una ONG en una época donde se era muy dependiente de donaciones externas. El foco inicial era el microcrédito y con metodologías que aún estaban en formación. Hubo muchos errores y muchos éxitos. Algunas ONGs tenían una actitud asistencialista bajo un lema implícito que casi podíamos resumir en “pobrecitos los pobres”. De estas, quedan pocas, ya que no sobrevivieron a sus propias opciones vitales. Por otro lado, algunas fueron entendiendo que se podía generar desarrollo pero teniendo a la vez “sostenibilidad”, ese nombre que no surge en realidad sino a principios del siglo XXI. Así, se desarrollaron con una cartera sana y viable, y finalmente se fue gravitando hacia la metodología de pequeños préstamos que solían incrementarse sucesivamente a medida que se reportaba un buen historial de pago.

Sin embargo, llegó el momento en que se secaron las fuentes de donaciones porque los donantes tradicionales voltearon su mirada hacia otros objetivos, que han pasado desde el control de la natalidad hasta las condiciones de género. ADEPE, entre otras en nuestra región se vio obligada a migrar hacia otras figuras jurídicas que proveyeran la posibilidad de captar otros fondos. Y esto no solo para poder crecer, sino también para no ir perdiendo a sus mejores clientes exitosos frente a otras fuentes de financiamiento dentro del sistema bancario formal. Si nos confesamos en la intimidad, debemos aceptar que no fue la provisión de servicios financieros completos, ni nada parecido, el móvil más fuerte para esa migración hacia una figura cooperativa. Fue sencillamente la posibilidad de captar fondos para financiar el crecimiento. Así, ADEPE, al igual que muchas otras ONGs evolucionó hacia la cooperativa.

Esta transición nunca ha sido fácil y es muy costosa en términos económicos. Y esto no solo por el dinero que se tiene que gastar en nuevos software y programas informáticos típicamente bancarios, sino también por la remodelación de las estructuras de las oficinas.

Pero lo más arduo de este tránsito es sin duda el cambio cultural que conlleva transitar desde una ONG a una cooperativa. Es un cambio de la cultura institucional y de la cultura de todo el personal. Hay muchos retos y muchas tentaciones. Entre los retos, el mayor es el de la eficiencia, es decir, evitar todo aquello que no añade valor al servicio ofrecido y no ayude a cumplir con los requisitos del sistema cooperativo. Otro reto importante es el manejo de estos nuevos pasivos, a modo de depósitos de diversa índole, que cierran parcialmente el ciclo de la hoy denominada inclusión financiera: es decir, no solo brindar créditos, sino instrumentos de ahorros, a la par que, quizás en el futuro, micro seguros, micro leasing, Factoring y otros instrumentos. Un reto no menos importante es una nueva disciplina organizacional, porque una institución que capta depósitos, como COOPADEPE, requiere procesos y políticas escritas que impiden muchas veces la acomodación a circunstancias especiales y aportan menos flexibilidad que en la figura anterior de ONG.

No duden que COOPADEPE, además de sus tradicionales préstamos de consumo, es una institución que sirve sobre todo a las micro y pequeñas empresas de la Provincia.

Y he visto en mi experiencia que **uno de los retos más importantes es en las instituciones que sirven este sector es el de la Gobernabilidad**, sobre todo en el sistema cooperativo donde nadie es dueño, y a la vez todos son los dueños. Establecer una nueva misión y visión que sean eficaces no es un trabajo fácil. Requiere una concertación sobre lo que se quiere ser en el futuro, y cerrar filas para que todas las acciones de la institución conspiran hacia el mismo fin. Por un lado, hay que mantener la visión del desarrollo y no emigrar hacia una institución simplemente financiera. Por otro lado, la responsabilidad con los asociados se originan primordialmente en las decisiones del Consejo, que debe velar por un lado por la eficiencia financiera mientras que por otra está llamado a impulsar y ejecutar acciones de desarrollo que eleven la calidad de vida de la región

En este tenor, COOPADEPE tiene la ventaja de contar con ADEPE, de probada experiencia en acciones de desarrollo, y un instrumento hábil y poderoso para instaurar una cultura de desarrollo en el binomio – ADEPE-COOPADEPE. No pierdan ni aflojen la conexión con ADEPE... sino que sirva como el brazo de desarrollo de COOPADEPE

Entre las tentaciones institucionales, otra de las más comunes es la tentación del **“bottom line”**, es decir, la instauración de una cultura institucional – que se da sobre todo en el Consejo - de obtener resultados netos a toda costa. En este proceso, se olvida que los ingresos de la institución son el gasto de los clientes y asociados y en vez de promover el desarrollo a veces se emigra hacia un estado mental operativo que consiste en exprimir la clientela pasiva hasta que el mercado aguante, trasladando el desarrollo desde los clientes hacia la institución. Y está bien y es sano y justo que haya resultados para proteger el valor del patrimonio. Pero no es tan fácil establecer un equilibrio sostenible y a veces se presiona para el cumplimiento de unas metas que pueden terminar modificando la ideología institucional original y convertirla en una institución que exprime sus fuentes de recursos.

Y esto es lo que me muestra en primer lugar mi bolita de cristal que mira al futuro: que **muchas instituciones sucumbirán a la tentación del bottom line** al no cuidar la cultura corporativa de modo que conjuguen sus resultados financieros con las realidades económicas de los clientes y la promoción del desarrollo. Esto es lamentable. Pero, al menos, propongo que los que sucumban a esta tentación, dejen

de hablar de sí mismos como si fueran los salvadores de la patria y acepten que son un negocio puro y duro.

Aunque vengo de la cultura bancaria y sé perfectamente qué significa esto del “**bottom line**” o resultados netos, tengo una concepción personal de cuál debe ser ese resultado final de una institución de servicios financiero al consumo y la micro y pequeña empresa que se precie de ser una institución de desarrollo y desee presentarse como tal. Y esto, repito, porque los ingresos netos son excedentes que pudieran haber sido redistribuidos en su base de clientes bajando tasas y tarifas y siendo más eficientes. Si se quiere primar los dictámenes del mercado pues se va al mayor resultado neto posible y tomamos los precios del mercado. Si se desea mantener el adjetivo de “institución de desarrollo”, bastaría, a mi juicio, con obtener un resultado neto que implique mantener el valor real de patrimonio más un porcentaje de excedente sobre este resultado que a su vez delinearé el perfil de la institución.

Cuando en el país las instituciones financieras que atienden a los “de abajo” ceden a esta tentación del **bottom line** o resultado neto, hay una consecuencia que es que las instituciones bancarias tradicionales que no nacieron enfocadas en este sector observan los retornos de estas instituciones de microfinanzas. Se dan entonces dos momentos. En el primero surge el asombro de cómo es posible que esta institución que da servicio a los de abajo presente esos resultados que exceden proporcionalmente a los alcanzados por las instituciones bancarias tradicionales. En el segundo momento viene el “**déjame intentarlo**” y empiezan a “bajar” hacia un mercado de micro y pequeños negocios que antes no atendían, tentados sobre todo por esos altos retornos y la calidad ostensible de la cartera crediticia de estas instituciones. En República Dominicana estamos en este segundo momento.

La salvación para las instituciones como COOPAPE es que el proceso cultural que debe llevarse a cabo en estos grandes bancos, actores financieros tradicionales, lleva mucho tiempo y cometerán muchos errores, lo que dará tiempo a las microfinanzas para reinventarse. No es fácil cambiar la cultura de la banca tradicional. Igualmente, es un fracaso seguro el aproximarse a este mercado con metodologías tradicionales un poco licuadas para dar la impresión de bajar a los nuevos segmentos de mercado. Esta inclusión de actores bancarios tradicionales en el sector de micro y pequeñas empresas generará eventualmente una fuerte competencia y a lo largo de algunos pocos años saturarán el mercado de los tradicionales préstamos de micro y pequeña empresa. Por esto, la segunda visión en mi bola de cristal es que para sobrevivir **hay que re-inventar las instituciones de microfinanzas y pequeña empresa, inclusive las cooperativas, para escapar de la saturación del mercado que se avecina.**

Esto de reinventarse es más fácil decirlo que hacerlo.

Cada país es diferente y tiene su propia cultura y especificidades. No me atrevo a lanzar una receta nacional, pero lo que sí me queda claro es que las instituciones que sirven primordialmente a las micro y pequeñas empresas se le pueden escapar a la competencia que se avecina de parte de los bancos más tradicionales. Y creo que hay varios ingredientes para este tipo de estrategia.

En primer lugar, **más eficiencia en los procesos** a fin de poder reducir las tasas de interés y competir a la vez favorablemente con un diferencial en la calidad del servicio. La metodología de Lean Banking se especializa en reducir desperdicios, definidos como todo aquello que no añade valor al cliente y por lo que estaría dispuesto a pagar. Hay ya experiencias exitosas en República Dominicana por lo menos en dos instituciones formales de microfinanzas de cómo **Lean Banking** modifica los costos hacia la baja en las instituciones de microfinanzas. Y aumentan los márgenes porque cambia el modelo de negocios, enfocándose en la reducción de costos como modo de ampliar los beneficios.

En segundo lugar, preveo que cada vez más se hará necesario **el enfoque en uno o varios nichos de mercado**, definiendo la política de servicios financieros. Las investigaciones empíricas de FondoMicro a lo largo de más de 20 años muestran inexorablemente que las microempresas de subsistencia no crean empleo adicional pagado sino que elevan la calidad de vida de los propietarios. Esto es una gran cosa porque un alto porcentaje de nuestra población vive bajo o muy cerca del umbral de la pobreza. Siempre recuerdo a mi amigo el Dr. Surendra Gupta, quien una vez me dijo que nunca olvidara que en nuestros países subdesarrollados muchas veces el **sobrevivir es ya un logro admirable**.

Por otro lado, las empresas que suelen generar más empleo adicional pagado son las micro y pequeñas empresas de acumulación, especialmente en la manufactura. Así, las instituciones de micro finanzas o ayudan a elevar gente de la pobreza o contribuyen con la generación de empleo adicional pagado.

En realidad no es un dilema, y no necesariamente hay que escoger entre las dos. Pero es importante que el perfil ideológico de las instituciones tenga un objetivo claro sobre cuál será su mercado objetivo y cuál su contribución al desarrollo. Y es que esta definición del mercado impacta variables en la institución tales como el nivel promedio de préstamos, los niveles de riesgos asumidos y, porque afecta los plazos, afecta también el **shelf life** o vida útil de un préstamo en cartera, lo que a su vez afecta los gastos operacionales.

Así, en tercer lugar, en vez del tradicional préstamo en cuotas, hay que desarrollar **nuevos formatos de generación y entrega de servicios crediticios y de otros servicios financieros**, tales como créditos con diferentes planes según el flujo de caja esperado del negocio, incluyendo préstamos a término de una cosecha, un engorde o una maduración de empresa. Igualmente, préstamos a mediano plazo a tasas razonables para la renovación de activos fijos y adquisición de nuevas tecnologías para las empresas de mayor dimensión. Igualmente, prestamos educativos, de salud, de consumo y hasta de vacaciones. La historia económica muestra que es difícil lograr un ímpetu de desarrollo cuando la tasa real activa, es decir, teniendo en cuenta la inflación, de las instituciones bancarias excede entre el 5% y el 7%. En República Dominicana la tasa real es sustancialmente más alta.

En resumen, es una práctica sencilla y muy típica que debe primar en la banca de micro y pequeña empresa: **adapte sus políticas a las necesidades de los clientes**. No obligue a que los clientes se adapten a su política. Entienda las necesidades de su clientela y diseñe los productos financieros que las satisfacen y las políticas asociadas. Me resulta extraño el poco uso que hacen las instituciones de la investigación empírica y estadísticamente válida para conocer las realidades y necesidades de su clientela. El diseño exitoso de servicios y productos depende de si lo diseñado satisface una necesidad sentida y si la cuantía de los potenciales demandantes es adecuada y sostenible en el tiempo.

Por el lado de los pasivos, hay evidencia de que los mejores planes de ahorro son aquellos que se montan sobre rasgos culturales existentes, tales como clubes de ahorros, ahorro infantil, los denominados “sanés” y otros. Igualmente, hay evidencia de que hay modelos de ahorros y de préstamos que han resultado exitosos en muchos países, pero que no funcionan en otros porque esos otros no exhiben los rasgos y premisas culturales sobre los que se asientan los programas exitosos. La lección aprendida en este caso es que no se deben importar modelos exitosos sin analizar si las premisas culturales requeridas para su éxito se verifican en el mercado que atendemos.

Igualmente, bajo un esquema en el que se puede captar depósitos de los clientes y ofrecer variados productos financieros, es importante entender bien la composición de las fuentes de las captaciones.

Deseo intercalar una reflexión sobre la inclusión financiera, que se ha vuelto un tema tan sexy en los últimos años y definitivamente afecta las instituciones de microfinanzas. Se habla de inclusión financiera entendida **como la provisión de servicios financieros completos y a costo razonable y asequible a toda la población, sobre todo ahorros, créditos, seguros, sistemas de pago, educación financiera y protección al consumidor**. Y se afirma que es una importante prioridad en la gestión y promoción del desarrollo en la convicción que la misma puede ayudar a los hogares más pobres a mejorar sus condiciones de vida e impulsar la actividad económica.

Datos del Banco Mundial para República Dominicana indican que el 38.2% de la población mayor de 15 años contaba con algún tipo de cuenta en una institución financiera formal. Por igual, el 15% de la población adulta recibía su salario a través de un depósito en cuenta bancaria y un 7% utilizaba los servicios bancarios formales para recibir algún tipo de subsidio del Gobierno, mientras que un 9% utilizaba sus cuentas para recibir remesas. También, un 16% contaba con cuenta de ahorro y un 10% pertenecía a algún tipo de club de ahorro. Por el lado de los activos bancarios, estima el Banco Mundial que solo el 14% de los adultos del país habían recibido un préstamo de una institución bancaria formal antes del 2010 y un 12% contaba con tarjeta de crédito. Sin duda estas cifras tienen que haber cambiado en el país, con la existencia de Banco ADEMI, Banco ADOPEM y BANFONDESA, especializados en este sector.

Creo que hay dos preguntas pertinentes. La primera es si es verdad que la inclusión financiera es deseable por sus aportes netos a la población más marginada. La segunda pregunta es qué perfil institucional es el que más puede aportar a lograr este objetivo.

Para empezar, debemos entender que para “los de abajo” la gestión financiera es una parte fundamental de su vida diaria. Los estudios recientes indican que el 77% del quintil de más bajos recursos económicos de la población mundial está excluido de los servicios financieros formales, pero esta población excluida depende de mecanismos tradicionales como familiares y amigos, usureros, ahorros bajo el colchón y similares para sus transacciones financieras.

Del lado de los ahorros, **los estudios recientes indican que, en efecto, el contar con mecanismos formales de ahorro incide en un mejor manejo del flujo de efectivo**, por precario que este sea, dado que ayudan a ordenar el consumo y facilita resistir las tentaciones de consumo inmediato. Este efecto se potencia cuando hay servicios de ahorros que permiten una alta frecuencia y bajo saldo.

Sin embargo, **del lado de los créditos la evidencia no es tan clara**. Obviamente, en una transacción crediticia interviene un factor cuasi-exógeno al sujeto que es precisamente la decisión de un tercero de otorgar el crédito y de otorgarlo bajo ciertas condiciones que no son necesariamente las óptimas para el potencial receptor. La evidencia indica una diversidad de consecuencias adversas o beneficiosas que impiden una aseveración tan contundente como con los ahorros. Hay datos sobre empresas que han evolucionado y triunfado por los créditos recibidos al igual que hay informaciones sobre fracasos y defunciones empresariales por causa de los créditos.

Por otro lado, los seguros obviamente mitigan los riesgos distribuyendo las consecuencias de un siniestro entre muchos participantes reaseguradores. La información disponible sobre micro seguros es poca, y se ha documentado mucha **dificultad para la aceptación de seguros**, aun cuando se han ofrecido hasta gratuitamente. Esto no es de sorprender porque los seguros se adquieren mediante el pago de

una prima que en el fondo uno desea sea dinero botado, porque de lo contrario ha habido un siniestro, que es siempre indeseable.

Por último, no hay evidencia empírica todavía de los beneficios de los pagos móviles. Pero parecería que la reducción de los costos de transacción que implican **terminará siendo beneficioso para sus usuarios** si no son cargados con tasas y tarifas que anulan el efecto neto de reducción de costos que implica para los usuarios la menor movilidad requerida y el menor tiempo dedicado a los pagos.

La pregunta que me queda es: Esto de la inclusión financiera... ¿No será solo un negocio del sistema financiero y los grandes intereses financieros para lograr mejores resultados y ampliar sus márgenes de beneficio? No se discute que un sistema financiero saludable, con bajos costos de transacción y con múltiples productos y canales de distribución puede impulsar el crecimiento económico y aun permitir la focalización más precisa de ciertos subsidios del estado. Pero creo que lo importante es que los servicios ofrecidos por cada institución sean completos: es decir, que las instituciones que promueven el ahorro popular promuevan también y con el mismo furor los créditos a esa población y otros servicios financieros. Si no es así, la inclusión se convierte solamente en una estrategia de expandir los negocios pasivos del sistema bancario. Estaríamos otra vez en la encrucijada de **Robin Hood, pero en Reversa**, en donde las instituciones captan fondos de los de más abajo para prestarlos a los de más arriba, exactamente a la inversa de lo que hacía Robin, para desvelo continuo del sheriff de Nottingham. Es importante mantener el equilibrio entre las fuentes de los depósitos y las colocaciones, no solo cumpliendo con lo que imponen las regulaciones bancarias, sino también la justicia social de distribución.

Siguiendo ahora con los ingredientes de una estrategia para el futuro de mi bolita de cristal, propongo en tercer lugar y a mi juicio muy muy importante, la **educación de los clientes en habilidades gerenciales**. Y esto, porque es un gran elemento que contribuye al desarrollo, generando crecimiento y retornos superiores, amén de fortalecer las posibilidades de supervivencia de los negocios. La educación ni pesa ni ocupa espacio, pero modifica la gestión empresarial de modo significativo. El hecho de ser propietario de una micro o pequeña empresa no hace a los clientes propietarios ser automáticamente buenos gerentes. Ser emprendedor y tener buenas ideas no otorgan una habilidad gerencial infusa, y sin estas habilidades no se puede dirigir exitosamente una empresa. Saber manejar personal y desarrollar un equipo gerencial adecuado a su dimensión y formación, supervisar presupuestos y ejecutarlos con apego, saber evaluar el mercado para acceder exitosamente a más consumidores, poder controlar costos manteniendo o superando la calidad, establecer marcas que impliquen una diferencia que agregue valor, administrar financieramente el crecimiento y aun el éxito, mantenerse al día en las variaciones del mercado y las innovaciones en el sector en el que opera; es decir, en resumen, ser un buen “gerente” y formar un equipo gerencial de apoyo adecuado no solo es difícil sino que se cultiva en el tiempo.

Hay un conjunto de habilidades gerenciales que se requieren desde el principio para la sobrevivencia y eventual expansión de la empresa. Lamentablemente, no hay “Escuela para Gerentes en Servicio” y la curva de aprendizaje suele ser costosa y a veces dolorosa. El acceso a información y capacitación adecuada a la etapa de cada empresa se convierte en un reto para estas unidades y a la vez una oportunidad de apoyo desde las universidades. Por eso, **vislumbro que las instituciones futuras que tendrán éxito son aquellas que provean a sus clientes, directamente o a través de instituciones estratégicamente asociadas, las habilidades gerenciales requeridas para el buen manejo y el crecimiento sostenido de las empresas**. No solo ampliarán la demanda efectiva de servicios activos y pasivos sino que también mejorarán la calidad de los activos de la institución, teniendo a la vez una

ventaja competitiva sobre la banca tradicional. COOPADEPE tiene en ADEPE un socio estratégico ideal para proveer estos servicios.

En cuarto lugar, entiendo que **las instituciones que serán exitosas en el futuro son aquellas que hagan un uso sensato de la tecnología**. Con esto quiero decir **tecnología utilizada para reducir tiempos y procesos**, pero nunca para sustituir el juicio de crédito de un oficial de negocios bien capacitado. El buen juicio de crédito usualmente incluye variables que difícilmente se captan en una base de datos, por amplia que esta sea. Hoy día hay la tentación de convertir a los oficiales de negocios en vendedores ambulantes de productos, a los que solo les falta llevar un maletín con muestras y transferir entonces la decisión aprobatoria de crédito o en un grupo de analistas que no salen a la calle o en una base de datos con las que se formula un sistema cuasi automático de **credit scoring** que es el que decide. Esto lo vemos a diario en la banca tradicional. Y no digo que el **credit scoring** no pueda funcionar si está bien diseñado. Lo que afirmo es que el juicio de crédito de un oficial capacitado que ha realizado una visita y una entrevista inteligente funciona mejor y que es difícil generar una base estadística que represente adecuadamente el carácter y las particularidades de cada cliente. Un buen juicio de crédito minimiza los falsos positivos, es decir préstamos que se dieron y nunca debieron darse, como los falsos negativos, créditos que no se dieron y debieron otorgarse.

Dicho esto, ¿se puede medir de modo cuantificado la contribución de las instituciones de microfinanzas al desarrollo? Personalmente, no creo mucho en las informaciones del “impacto” que generan y publican las instituciones de microfinanzas y de pequeña empresa. Decir que se crean o fortalecen empleos porque se otorga un crédito me hace cuestionarme inmediatamente si no se destruyen esos empleos al cobrar los préstamos de corto plazo. Los verdaderos estudios de impacto con validez científica conllevan una línea base, grupos de control y determinación y seguimiento de múltiples variables, no muy diferente a los estudios que realizan las empresas farmacéuticas sobre sus productos. Les puedo decir que, a partir de las 17 encuestas nacionales que ha realizado FondoMicro a lo largo de 20 años, se observa evidencia tanto de empresas para las que los créditos recibidos fueron una bendición para su crecimiento como evidencia de empresas para las que los créditos fueron un acta de defunción.

En resumen, las instituciones de micro finanzas y de pequeña empresa se enfrentarán cada vez más a la tentación del bottom line, en un mercado que se irá saturando y del cual se escapa solamente mediante la reinversión de sus operaciones. El futuro está en bajar costos mediante el incremento de la eficiencia e incursionando en nuevos nichos de mercados. Para esto, se deben revisar las políticas para que sirvan y se amolden a las necesidades de los clientes. Entiendo primordial para el éxito la entrega de servicios empresariales de educación gerencial a distintos niveles, y utilizando las nuevas tecnologías para reducir tiempos de proceso, siempre acompañada de un juicio de crédito educado.

Una pregunta final: ¿Hay sobreendeudamiento en el mercado dominicano? ¿Se está saturando el mercado?

En realidad, aquí hay dos temas diferentes, ya que el sobreendeudamiento y la saturación son dos temas diversos, pero que se pueden conectar o ser independientes.

Entiendo por sobreendeudamiento la adquisición de obligaciones financieras con cuotas de pago más allá de lo que es posible cubrir de modo consistente sin afectar indebidamente la capacidad de cubrir los gastos regulares del hogar o el flujo regular del negocio. Sobreendeudamiento no es tener más de un crédito vigente, al igual que no lo es necesariamente tener más de una tarjeta de crédito. Además, estar

sobre endeudado no necesariamente quiere decir dejar de pagar, porque eso depende muchos de las prioridades del acreedor y su decisión de hacia dónde va a dirigir los recursos disponibles: si a la institución financiera o reduciendo el confort del hogar.

Así, para ver si hay sobreendeudamiento habría que tener información sobre los gastos del hogar o la empresa, sus flujos de caja y obligaciones regulares, sean de gastos domésticos o tareas típicas de un negocio como son reponer inventario o pagar nóminas, energía, etc. Solo así podríamos saber si está tomando prestado afectando la familia o el negocio.

Sin embargo, podemos utilizar una variable sustituta extrema (o proxy) para obtener información, y creo que la más interesante es los niveles de mora o atraso en sus obligaciones financieras.

Si observamos la información publicada en sus Memorias por los ahora tres bancos especializados en micro y pequeña empresas más importante, es decir, Banco ADEMI, Banco ADOPEM y BANFONDESA, podemos concluir que **no hay todavía evidencia empírica de un deterioro en la calidad de la cartera entre los años 2011 y el cierre del 2014. Sin embargo, esto parece estar gestándose.**

En el Banco ADEMI, por ejemplo, la cartera castigada anualmente dividida por la cartera total al inicio de cada periodo ronda el 1% en esos años. Se nota, sin embargo, un leve pero sostenido incremento en 2012, 2013 y 2014, aunque sin estar fuera de los estándares y manteniéndose bajo control. Utilizando los procedimientos contables exigidos por la Superintendencia de bancos, la cartera no-vigente (es decir, la reestructurada, vencida, en cobranza judicial y los rendimientos por cobrar) se ha mantenido estable promediando un 5.9%, en esos años sin mostrar signos de deterioro.

En el Banco ADOPEM, la cartera castigada ronda el 0.63% del balance inicial de cartera al principio de cada periodo del 2011 al 2014, mientras que la no-vigente sobre la total al cierre del período promedia un 4.45%.

En FONDESA, recién convertida a BANFONDESA, el castigo anual promedia un 1.1% de la cartera al inicio de cada periodo, mientras que el otro indicador oscila alrededor de 2.7% aunque debe aclararse que en esta etapa de FONDESA como ONG (ya que devino una institución regulada a partir de mayo del 2015) no necesariamente compara con la contabilidad exigida de las instituciones reguladas. Ya en el futuro inmediato podrá hacerse comparativa a las otras instituciones formales.

Debe recordarse igualmente que estas tres instituciones no necesariamente atienden el mismo nicho de mercado ni la misma zona geográfica, y que los volúmenes de transacciones y los montos promedios de los préstamos al origen, difieren bastante. Sin embargo, los tres tomados a la vez nos dan una rápida visión del estado de cosas en el mercado. Además, las 3 instituciones han venido incrementando su cartera de modo sostenido en los últimos 3 años y siempre por encima del 10% y hasta el 25% y 26% en el 2014.

Dicho esto, igualmente debemos referir que las cifras de FondoMicro en su encuesta del 2013 muestran que hay en el país aproximadamente unas 772,899 microempresas y 18,337 PYMES urbanas y rurales no agrícolas. El 32.7% de las microempresas tenían entonces créditos vigentes, mientras que un 55.3% de las PYMES exhibían saldos de crédito. El 80.6% de las microempresas que tenían créditos afirmaban tener 1 solo crédito vigente, mientras que el 15.3% mostraban 2 créditos simultáneos, un 3.5% con 3 créditos a la vez y un 0.6% 4 créditos o más. Por el lado de las PYMES que tenían créditos, un 61.6% tenían 1 crédito vigente, mientras que un 23.3% tenían dos préstamos vigentes. Un 10% declararon 3 créditos simultáneos y un 5.1% afirmaron tener 4 o más préstamos a la vez. En conjunto, mientras que

en el 2005 un 36% de las microempresas con crédito los tomaban del sistema financiero, en el 2013 este indicador se elevó a 52.5%.

Entonces... ¿hay sobreendeudamiento? **No vemos – todavía - evidencia empírica de sobreendeudamiento**, definido como lo hemos hecho al principio. Al menos, en su efecto de influir en los niveles de mora o castigo. Esto no quita que se pueda estar gestándose esa situación, y que aún no sea medible empíricamente por el rezago que suele existir en producir efectos mensurables.

Otra cosa es el tema de saturación del mercado.

No hay un solo mercado. En realidad hay dos segmentos muy diferenciados el mercado urbano y rural no agrícola. Por un lado, el mercado de microempresas, con montos de crédito menores que las PYMES, y por otro lado las PYMES que demandan volúmenes más cuantiosos de recursos externos.

Es obvio que el mercado de PYMES es hoy día el más competido. Instituciones formales como el Banco Popular, La Unidad de Microfinanzas del BHD León, Soluciones de Scotiabank, Mi Negocio del Banco Santa Cruz, Asociación La Nacional (ALNAP), y Asociación La Vega Real (ALAVÉR) han irrumpido con fuerzas en el mercado sobre todo de PYMES.

Estas instituciones usualmente no cuentan con la cultura corporativa ni las metodologías requeridas – salvo honrosas excepciones como el caso del BHD León- para dirigirse estratégicamente a las microempresas, y se circunscriben más a las PYMES, con montos mayores de crédito. **El resultado final es más competencia en las PYMES y un poco más de holgura en el segmento de microempresas.**

Sin embargo, un ingrediente que puede saturar el mercado de microempresas es el programa del gobierno de Banca Solidaria, que otorga préstamos a este sector a tasas subsidiadas. Lamentablemente, las operaciones de Banca Solidaria son un gran misterio, y nunca se ha visto información fidedigna sobre su ejecución, la calidad de la cartera o los balances pendientes.

A pesar de todo esto, hay un elemento que no es saturación sino una restricción importante en ambos mercados. Hay una diferencia muy importante entre la demanda potencial y la demanda efectiva tanto en micro como en pequeñas empresas. Entiendo por demanda potencial aquellos montos que las empresas que están dispuestas a tomar crédito declaran necesitar y demandarían de los proveedores de fondos. La demanda efectiva, por otra parte, es el monto al que en efecto califican esas empresas a los plazos y tasas de interés que operan en el mercado, restringida por la capacidad de pago periódica de las unidades empresariales.

Si bien la demanda potencial de crédito de las microempresas se sitúa en alrededor de RD\$20,000 millones y la de las PYMES en RD\$17,000 millones, un total de RD\$37,000 millones en los dos segmentos, la demanda efectiva se cae, en el mejor de los casos, en un 62% en el caso de las microempresas y en un 93% en las PYMES. La demanda efectiva combinada de los dos segmentos, medida a mediados del 2013 y calculada (inclusive por regiones) por FondoMicro, se registraba en unos RD\$10,000 millones.

Lo que sucede es que las empresas no califican, a las tasas y plazos del mercado, para los volúmenes de crédito que requieren. Por ejemplo, si una empresa solicitaría RD\$500,000 pero declara poder pagar cuotas mensuales de RD\$8,000, obviamente se auto descalifica porque requeriría un plazo de 95 meses, que no se ofrece en el mercado. Probablemente calificaría sin embargo para un crédito de RD\$175,000 a 24 meses y 22% de interés.

Así, por ahora no hay saturación sino incongruencia entre lo deseado y los montos en que califican las empresas, principalmente debido a la capacidad de pago de las empresas a los plazos y tasas en que operan las instituciones. Dicho esto, entendemos que esta restricción opera funcionalmente como si fuera una saturación, bajo las condiciones actuales, o por lo menos en una reducción significativa de la capacidad de absorción de crédito del mercado MiPYME

En resumen, es mi opinión, y no es más que eso, una opinión **educada** pero opinión al fin, **no hay instalado aún un modelo de sobreendeudamiento, pero está en ciernes.**

Además, **no hay una saturación *per se* sino una incongruencia de mercado que opera, en efecto, como una restricción.** Bajo las condiciones actuales de tasas y plazos, esto emula un proceso paulatino de saturación para el mercado de PYMES mientras que se muestra más holgura en el segmento de microempresas. La saturación no está aún residente, pero apuesto que viene.

Entonces... ¿qué le depara el futuro a las instituciones de microfinanzas? Creo que hay varios caminos para mantener los actuales ritmos de crecimiento. Algunos los hemos comentado antes.

El primero es expandir el mercado yendo hacia sectores no atendidos como, por ejemplo, las micro y pequeña empresas agrícolas. Así como en el pasado se aprendió a atender las micro y pequeñas empresas urbanas y rurales no agrícolas, ahora habrá que trabajar más duro ese sector pero mirando también al campo en búsqueda de oportunidades de expansión. En esto se ha avanzado pero falta aún mucha metodología probada para lidiar con los eventos externos y de mercado que suelen afectar este sector agrícola incluyendo preponderantemente el seguro agrícola.

La generación de nuevos productos financieros activos, segmentando nichos de mercado, puede igualmente expandir la demanda calificable. También, se hará mucho más imperativo el bajar costos de operación para poder ofertar tasas que amplíen el mercado efectivo. Las instituciones que aplican Lean Microfinance a sus procedimientos tendrán ventaja en este tema.

Por último, habrá que revisar el perfil de capacidades de los oficiales de negocio, para que puedan ver, captar y servir los nuevos nichos. Esto requerirá nuevas capacitaciones y aptitudes tanto de los oficiales como de la estructura de las instituciones.

Una última consideración para las instituciones de desarrollo aquí presentes: nunca pierdan el foco de sus objetivos programáticos. **Tengan la vista en el futuro y las manos en el presente.** El entorno en el que operamos cambia constantemente y tenemos que irnos amoldando y ajustar nuestros focos a las nuevas realidades, pero sin perder la esencia de lo que queremos ser.

Por último: no sean solo un buen negocio: sean verdaderos agentes de desarrollo, que mucha falta nos hacen.

Gracias