LAS MICROEMPRESAS: EL COLOSO DESCONOCIDO DE LAS ECONOMIAS EN DESARROLLO

Mario Dávalos

LAS

MICROEMPRESAS

UN COLOSO DESCONOCIDO

EN LAS ECONOMÍAS EN DESARROLLO

LAS MICROEMPRESAS

EL COLOSO DESCONOCIDO DE LAS ECONOMÍAS EN DESARROLLO

Mario Dávalos

FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA MICROEMPRESA, INC.
(FONDOMICRO)
Santo Domingo, República Dominicana
1998

CRÉDITOS

Editor
Frank Moya Pons

Revisión y diagramación
Jeannette Canals

Impresión
Amigo del Hogar

Santo Domingo, República Dominicana
1998

Contenido

Introducción por Frank Moya Pons. 9

1. La micro y la pequeña empresa dominicana: el coloso desconocido. 25

2. Recomendaciones para el desarrollo de la micro y la pequeña empresa en la República Dominicana. 41

3. Retos y perspectivas de las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la próxima década. 53

4. El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. 65

5. El sistema financiero y la micro, pequeña y mediana empresa. 77

6. Las micro y pequeñas empresas y sus perspectivas de financiamiento. 91

7. Para prestar con éxito a la pequeña empresa. 109

8. ¿Cómo fomentar el acceso al crédito de la micro y pequeña empresa?. 115

9. La pequeña y la mediana industria y la reforma financiera. 121

10. La reforma financiera: su repercusión en las instituciones financieras mutualistas y cooperativas. 139

11. El sistema de ahorros y préstamos y la pequeña empresa. 155

12. Demanda efectiva de crédito de las micro y pequeñas empresas. 169

13. Claves del éxito en programas de crédito a la microempresa.. 173

14. La micro y la pequeña empresa dominicana: su papel en la economía de los 90. 183

15. Principios y vías de sostenibilidad para programas de microempresa. 201

16. La diversidad microempresarial: generación de ingreso y generación de empleo. 217

17. La micro y pequeña empresa latinoamericana: lecciones aprendidas. 227

18. Micro y pequeñas empresas: apoyos diferenciados en función de sus etapas de desarrollo. 245

Epílogo. 271

Introducción
por Frank Moya Pons

Deseo introducir este libro de Mario Dávalos con una nota personal que necesariamente habrá de llevarme a explicar el papel que él ha jugado en el desarrollo del sector de las micro y pequeñas empresas en la República Dominicana, con lo cual espero explicar la razón de ser de este importante libro.

A finales de 1991, mientras me encontraba en la Universidad de la Florida, en Gainesville, Florida, terminando uno de mis contratos de enseñanza e investigación, conversé telefónicamente con el experto banquero Mario Dávalos quien me dijo que él estaba comenzando a desarrollar una nueva institución creada por un grupo de conocidos empresarios y profesionales que deseaban promover el desarrollo del sector microempresarial en la República Dominicana.

Mario Dávalos no se sentía cómodo con las estimaciones de mercado que se habían hecho para di-

señar la institución y pensaba que si él iba a construir un Fondo para el Financiamiento de la Microempresa (FondoMicro) en el cual se iban a invertir siete millones de dólares donados por la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), la mejor forma de garantizar esa inversión y de multiplicarla, como era su obligación contractual, era conociendo científicamente el mercado en el cual debía operar ese Fondo, y para ello no había otro camino que establecer un programa de investigaciones.

El problema entonces era que no había en la República Dominicana mucha experiencia acerca de cómo realizar las mediciones que FondoMicro necesitaba, y por ello Dávalos realizó contactos con el Departamento de Economía de la Universidad del Estado de Michigan en donde operaba el único programa en el mundo dedicado a estas tareas, el cual tenía en su haber unas 21 investigaciones sobre el sector de las microempresas en igual número de países.

Mario Dávalos descubrió que la metodología de investigación existía y que podía comprarse, y para transferirla a FondoMicro contrató a aquella universidad, la cual se comprometió a enviar a uno de sus economistas a realizar una primera encuesta de base que tenía como objetivo medir la dimensión del sector y estudiar sus variables fundamentales.

Ese economista fue Miguel Cabal, quien vino al país acompañado de su esposa Patricia Cely, economista también, a quien pronto FondoMicro encomendó la tarea de utilizar los datos de esta primera en-

cuesta para estudiar las microempresas de mujeres, luego que descubrimos que un porcentaje importante de las microempresas dominicanas son propiedad de mujeres.

Como para entonces yo había acumulado alguna experiencia en investigaciones empresariales y había realizado un buen número de encuestas económicas y sociales para diversos clientes e instituciones, fui contratado para instalar y dirigir el Departamento de Investigaciones de FondoMicro, y asegurarme de que lo que los consultores iban a hacer cumplía con las normas más estrictas de calidad, cosa que no sería difícil debido a mi experiencia con investigaciones doctorales en la Universidad de Columbia.

Un segundo objetivo de mi misión era asegurarme de que la metodología y la tecnología empleada en esta primera investigación (ya probada en otras partes del mundo por los expertos de la Universidad del Estado de Michigan) quedara transferida a FondoMicro, de manera que una vez terminado el contrato con la Universidad del Estado de Michigan, FondoMicro siguiera realizando los estudios sin perder calidad.

Esto tampoco sería difícil, pues yo utilizaba los mismos programas de cómputos que ellos usaban en sus encuestas y, además, contraté como nuestra asistente de investigaciones a una experta socióloga, la licenciada Marina Ortiz, que tenía una larga experiencia en trabajos de campo.

Con este equipo de cuatro personas, dos extran-

jeras y dos dominicanas, comenzamos nuestras mediciones en febrero de 1992.

De nuestra primera encuesta aprendimos numerosas lecciones con datos totalmente desconocidos para todos los economistas y "expertos" que trabajaban el sector de las microempresas en la República Dominicana. La primera lección que recibimos fue que el número de microempresas en el país era mucho mayor de lo que todo el mundo se imaginaba y más del doble de lo que se había estimado con los resultados del estudio de factibilidad que sirvió de base para crear a FondoMicro.

En aquel momento las microempresas eran unas 330,000 y generaban unos 761,000 empleos, que equivalían a un 26% de la población económicamente activa, que entonces ascendía a 2.9 millones de personas.

Esta primera investigación de FondoMicro arro-jó una gran masa de informaciones acerca del mundo de las microempresas las cuales nos crearon muchas nuevas interrogantes, y por ello nos dispusimos a realizar una nueva encuesta de seguimiento, justa-mente un año después de haberse realizado este pri-mer estudio.

En esa segunda encuesta queríamos averiguar si lo que habíamos encontrado en la anterior se mantenía estático o si había alguna dinámica subyacente que podía hacer cambiar las variables bajo estudio. Con un universo ya definido de microempresas localizadas en segmentos censales específicos y en áreas

geográficas ya definidas con planos e inventarios de viviendas y negocios, realizamos nuestro segundo estudio en marzo de 1993 y encontramos todavía más novedades, al tiempo que pudimos ratificar los hallazgos anteriores.

Muy pronto quedó claro que el mundo de las microempresas es un universo dinámico, siempre cambiante, en constante estado de efervescencia y que, a diferencia de la grandes empresas que tienen a su disposición numerosos mecanismos políticos de protección, los micronegocios se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, comprando, vendiendo y produciendo en un ambiente de competencia casi perfecta como corresponde a los mercados capitalistas ideales que aparecen en los modelos de los economistas.

El microempresario es un tomador de riesgos y un competidor puro que entra y sale del mercado en juego directo con las leyes de la oferta y la demanda, sin ninguna protección estatal, sin exoneraciones, sin leyes de incentivos, sin créditos subsidiados, sin entrenamiento académico previo, armado solamente de su instinto y de su interés en sobrevivir y producir para el sustento inmediato de su familia, pues para la mayoría de los microempresarios (66%) el único ingreso que tiene la familia es aquél que el dueño puede derivar de su negocio.

Desprotegidos como se encuentran los microempresarios, las tasas de desaparición de sus negocios es altísima. Esta fue una nueva lección que apren-

dimos cuando realizamos nuestra segunda encuesta en marzo de 1993, y encontramos, asimismo, que en solo un año desaparecieron 99,000 empresas, al tiempo que se crearon 86,000, lo cual arrojó una tasa de crecimiento negativa de casi un 4 por ciento entre 1992 y 1993.

A pesar de la desaparición de tantas empresas, el empleo en el sector creció considerablemente aumentando de 761,000 a 843,000, lo cual nos llamó la atención al hecho de que el sector de las microempresas constituye un importante generador de empleos para la economía dominicana. Estos son empleos de baja productividad, ciertamente, y de gran precariedad pues su estabilidad está constantemente amenazada, pero son empleos, al fin y al cabo, que permiten a sus dueños subsistir y sostener precariamente a sus familias. De ahí que pronto entramos en el análisis de la función de la microempresa en la economía nacional, tanto como estrategia de supervivencia de las familias ante las crisis económicas, como colchón de amortiguamiento de las tensiones sociales que pudieran resultar de la imposibilidad de los grupos más pobres de la población de encontrar ocupación remunerada.

Observando los datos de la primera y segunda encuestas, descubrimos que existen empresas de rápida expansión del empleo que, presumiblemente, están expandiendo su producción y sus ventas, así como que existen otras que no crecen pero tampoco se empequeñecen, y otras que sí decrecen y parecen diri-

girse a la desaparición. En los estudios de Fondo-Micro hemos podido medir cada uno de estos grupos de empresas y analizarlos conforme a sus características internas.

Realizamos una tercera encuesta en octubre de 1993, y con ella pudimos detectar que en la economía dominicana existen varios tipos de empresas según su dinámica de desarrollo y según la capacidad de supervivencia que tienen las microempresas.

En palabras de Dávalos, y según se puede leer en otra parte de esta obra: "logramos determinar que el 53% de las micro y pequeñas empresas son em-presas de "subsistencia", es decir, negocios que repor-tan a sus dueños un flujo de caja suficiente para vivir (llamado "flujo de caja vital") pero que no generan acumulación de capital ni nuevos empleos pagados. Estos empresarios de la subsistencia se concentran sobre todo en el comercio, cuentan con apenas una educación primaria baja, tienen niveles muy bajos de activos fijos y se distribuyen equitativamente entre hombres y mujeres".

Según Dávalos, el 47 por ciento restante de las micro y pequeñas empresas son las que llamamos "empresas de acumulación", esto es, unidades productivas, comerciales o de servicios que son capaces de acumular capital, aumentar sus niveles de empleo pagados y mejorar en forma creciente su capacidad tecnológica. De entre este grupo se destacan dos segmentos, uno, mayoritario, el de las que podríamos llamar empresas de "acumulación lenta" compuesto

por el 39 por ciento de todas las empresas, y otro de "acumulación rápida" compuesto por una élite de empresas que representan el 8 por ciento de todas las unidades del sector.

Antes de cumplirse el segundo año de nuestro programa de investigaciones logramos determinar que, contrariamente a lo que hasta entonces se había estado creyendo tanto en el país como en casi todas partes en el extranjero, no todas las microempresas son iguales, y que para entender el mundo microempresarial y operar en él como financistas o por cualquiera otra razón, es necesario entender su dinámica "efervescente" de empresas que continuamente entran y salen del mercado, y su diferenciación estructural y dinámica, según sus niveles de desarrollo y su capacidad de generación de empleo y acumulación de patrimonio.

Otra lección que hemos aprendido es que no se debe hablar de las microempresas como sinónimo de informalidad ni, mucho menos, como sinónimo de pobreza, aun cuando la mayoría de las microempresas son unidades con dueños muy pobres que apenas ganan lo suficiente para subsistir con sus familias.

La definición estadística que utilizamos en FondoMicro para registrar una microempresa es "todo negocio no agrícola con menos de 10 trabajadores permanentes". Definimos la "pequeña empresa" de la misma manera siempre y cuando ésta tenga entre 11 y 50 trabajadores. La mediana empresa, por su parte, es aquella que posee entre 51

y 200 trabajadores, y la gran empresa queda definida cuando tiene de 201 trabajadores en adelante.

Tal como se lee varias veces en el curso de este libro, estas definiciones apenas sirven como punto de partida estadístico. Uno de los aportes especiales realizados por FondoMicro al entendimiento de las microempresas es haberlas estudiado en función a su capacidad de crecimiento y expansión del empleo. De no haberlo hecho así, el panorama de las microempresas luciría muy poco diferenciado y ofrecería muy pocas posibilidades de análisis, que era lo que ocurría antes de la ejecución de nuestro programa de investigaciones.

Haber avanzado más allá de este nivel de análisis ha sido quizás una de las mayores contribuciones de FondoMicro y de Mario Dávalos al entendimiento de la economía dominicana y a la comprensión del fenómeno de las microempresas a nivel mundial, pues no es lo mismo una empresa altamente computarizada, con siete empleados dedicados a la diagramación de libros y artes gráficas, que un colmado o una carnicería o una lechería con igual número de empleados, de la misma manera que no es lo mismo un triciclero (empresa de un sólo empleado que es su propio dueño) que un consultor en geología (también empresa de un solo dueño) que trabaja en su casa auxiliándose de computadoras, faxes, celulares y del Internet.

En pocas palabras, para entender el mundo de la microempresa hay que entender su riqueza social, sus

variaciones laborales, su dinámica empresarial y su evolución económica y financiera. Es lo que hemos estado haciendo en FondoMicro en los últimos siete años bajo la dirección de Mario Dávalos. Cada año hemos realizado por lo menos una gran encuesta nacional de seguimiento con el propósito de ir registrando la variación de los principales indicadores, añadiendo en cada ocasión una o dos nuevas pesquisas que han posibilitado la profundización del conocimiento del sector.

Terminado el contrato con la Universidad del Estado de Michigan, FondoMicro asumió entonces el programa de investigaciones con su propio personal introduciendo cada año nuevas variables sociales al estudio de las microempresas, y el resultado de este esfuerzo han sido 17 libros que analizan, conjuntamente con las mismas unidades, a sus dueños como empresarios.

FondoMicro ha contribuido a aclarar bien la noción de que en términos puramente económicos existen muy pocas diferencias entre los más grandes empresarios y los llamados "microempresarios". Es importante enfatizar esta noción pues todavía hay mucha gente que no le asigna importancia económica a este sector que, según los análisis realizados por el economista Andrés Dauhajre hijo, fundador y Presidente del Consejo de Directores de FondoMicro, contribuye a la economía nacional con un 26 por ciento del producto interno bruto.

Por esa razón, dedicamos nuestra encuesta de

marzo de 1994 a levantar un perfil socioeconómico de los microempresarios para determinar quiénes son, cuál es su nivel de educación y de entrenamiento, cuáles son sus antecedentes empresariales, cuáles sus actitudes ante el crédito, cuáles sus actividades anteriores, o ulteriores, si sus empresas desaparecieron, dónde están ubicadas sus empresas, quién es el dueño de sus locales, cuáles son sus suplidores, por qué razones empezaron sus negocios, y así sucesivamente.

En 1994 pudimos ratificar que en el sector de las micro y pequeñas empresas se crean 380 negocios nuevos cada día, a la vez que desaparece una cantidad similar. Estas son generalmente empresas pequeñas o muy pequeñas y ya sabemos que 97 de cada 100 empresas tienen menos de 10 empleados. En ese año detectamos un decrecimiento de las empresas propiedad de mujeres, las cuales se redujeron a un 37 por ciento, después de haber constituido un 45 por ciento, lo cual obliga a determinar qué ocurrió ese año con las mujeres microempresarias que las llevó a abandonar sus negocios.

Como se ve, a medida que ha pasado el tiempo hemos venido refinando nuestros conocimientos acerca de los microempresarios dominicanos, y ya hoy sabemos que la mayoría de ellos son hombres jóvenes y muy jóvenes con bajo nivel de escolaridad formal, que muchas microempresas utilizan trabajo familiar y mano de obra no pagada, que la función principal de las microempresas es ser la principal fuente de ingreso de las familias de sus dueños, aunque no todas

producen lo suficiente para sostener a las familias y, por ello, en un quinto de ellas, los sueldos y salarios de otros miembros del hogar son la principal fuente del ingreso familiar.

El mundo de las microempresas en la República Dominicana constituye uno de los sectores más representativos de la economía dominicana, responsable de más de un quinto del producto interno bruto, algo que hace diez o quince años casi nadie reconocía, y por ello aparecía completamente soslayado en las cuentas nacionales que prepara el Banco Central y otros organismos monetarios y financieros internacionales, y apenas se le estimaba como un "residuo" contable en los capítulos del producto nacional bruto.

No vamos a decir que las microempresas son el principal motor de la economía, pues sabemos que no lo son, pero sí sabemos que son responsables de un porcentaje importante del empleo nacional con lo cual contribuyen no sólo al fomento de la riqueza y del consumo del país, sino también a la estabilidad social de la nación.

Entre 1996 y 1997 las micro y pequeñas empresas han aumentado sustancialmente de número y han recuperado su dinámica de creación creciente del empleo. En la penúltima encuesta nacional realizada por FondoMicro en marzo de 1997, quedaron registradas 327,137 micro y pequeñas empresas que son responsables de 859,225 empleos. Para entender lo que esto significaba para la economía dominicana basta realizar una simple comparación.

Si alguien suma el empleo que ofrecían las 22 empresas más grandes del país en 1997 (Banco Popular, Codetel, Central Romana, Sociedad Industrial Dominicana, Grupo Financiero Nacional, Editora Listín Diario, E. León Jimenes, Colgate, Casa Bermúdez, Casa Brugal, Esso, Shell, Texaco, Banco del Comercio, Banco Intercontinental, Centro Cuesta Nacional, Banco del Progreso, Banco Metropolitano, Banco Mercantil, Banco Gerencial y Fiduciario, y Citibank), todas ellas juntas apenas suman 48,720 empleados.

Sumándole a este conjunto de grandes empresas los 170,790 empleados de todas las zonas francas del país y los 244,877 empleados del gobierno central, instituciones descentralizadas y ayuntamientos del país, el total asciende a 464,387 personas empleadas, que apenas alcanzan a la mitad de todas las personas que encuentran colocación en negocios propios o ajenos en el sector de la micro y la pequeña empresa dominicana.

Según la última encuesta de FondoMicro realizada en marzo de 1998, el número de personas que obtienen parte o todo su sustento de las micro y pequeñas empresas aumentó a 955,683 personas.

Todos estos hallazgos y lecciones que hemos aprendido, y que aparecen sumarizados en los capítulos de este diseño han sido el resultado de siete años de continua reflexión basada en la experiencia de FondoMicro en su tarea de promover la creación de microempresas por la vía del crédito. En esa re-

flexión el papel de Mario Dávalos fue esencial pues fue él quien, aplicando sus amplios conocimientos de banca y finanzas y su inigualable sentido común, nos ayudó a construir un edificio conceptual que hoy sirve de referencia a casi todos los programas nacionales de apoyo a la microempresa.

Este libro contiene algunos de los discursos, reflexiones y conferencias de Mario Dávalos ante públicos muy diversos. Al leer estas piezas se puede observar la estrecha conexión que existe entre sus expertos juicios y la evidencia empírica encontrada en nuestras investigaciones. De la lectura de estas piezas surge una forzosa conclusión, y ésta es que la construcción de este cuerpo de conocimientos estuvo siempre dirigida por una inteligencia plenamente consciente de las premisas financieras que deben amparar los programas de apoyo a las microempresas en cualquier parte del mundo, y que el portador de esa inteligencia fue Mario Dávalos.

Puede decirse, pues, que esta obra condensa las experiencias y la filosofía económica, financiera y empresarial de su autor y de FondoMicro. Viendo en retrospectiva y releyendo estos trabajos, las personas que trabajamos con Mario Dávalos en FondoMicro durante más de siete años podemos hoy entender cuánto aprendimos juntos y cuánto nos enseñó él acerca de la función real de las microempresas en el mundo actual y de su enorme potencial como creadoras de empleos y amortiguadoras de tensiones sociales.

Estoy seguro de que este libro se convertirá en material de referencia para muchas personas que trabajan en este importante sector, especialmente los directores y administradores de instituciones financieras que deseen aprender acerca del importante segmento del mercado que Mario Dávalos llama "el coloso desconocido".

1
La micro y la pequeña empresa dominicana: el coloso desconocido*

Atrás queda ya la época en que las micro y las pequeñas empresas se excluían, por irrelevantes, del discurso regular de los que inciden en las decisiones nacionales. Atrás queda también la época en que la cuantificación de los aportes de las micro y pequeñas empresas a la economía de la nación apenas se registraban en la partida de "errores y omisiones" de las cuentas nacionales.

Como Director Ejecutivo del Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc. (FondoMicro), no pretendo representar a los 830,000 dominicanos que laboran en las micro y pequeñas empresas del país. No soy su portavoz autorizado, ni pretendo inferir que FondoMicro sea el actor o autor más importante. Sin embargo, FondoMicro sí ha sido el que ha tenido la

*Conferencia dictada ante la Cámara Americana de Comercio, en el Hotel Lina, el 5 de julio de 1995.

oportunidad de contar con el financiamiento requerido para ejecutar, desde 1992, un intenso programa de investigaciones anuales sobre las micro y pequeñas empresas dominicanas que ha arrojado la más importante serie empírica a nivel mundial sobre el tema. Aunque muchos trabajos se han realizado sobre las micro y pequeñas empresas en otros países —lidereados por la Universidad del Estado de Michigan—, ningún otro país, aparte de la República Dominicana, cuenta con una serie de cinco investigaciones consecutivas anuales que empiezan a revelar la dinámica interna de este coloso desconocido. La metodología profesional utilizada por FondoMicro en sus investigaciones garantiza los resultados que han pasado a nutrir a importantes centros de investigación internacionales.

Definimos la *microempresa* como una unidad urbana o rural, no-agrícola, de comercio, producción o servicio que cuenta entre 1 y 10 empleados, incluyendo al dueño. Por otro lado, definimos la *pequeña* empresa como una unidad de comercio, producción o servicios, que cuenta con 11 a 50 trabajadores. Y es bueno que se entienda que tan microempresa es un paletero en una esquina como la panadería que cuenta con ocho empleados, o como quien se dedica a artes gráficas y "desktop publishing" con tres empleados, utilizando la última tecnología de cómputos y produciendo trabajos de altísima calidad gráfica.

Para poder estimar la verdadera extensión del sector, suelo sugerir el ejercicio de pasear mentalmente

por las calles de cualquier ciudad dominicana, y, con la licencia que nos da la imaginación, borrar del paisaje todo negocio que cuente con menos de 50 empleados. El resultado sería, en realidad, ciudades semidesiertas, con concentraciones de medianas y grandes empresas en escasos puntos de la ciudad. Somos, en efecto, un país de micro y pequeñas empresas. No hablamos de pequeños empresarios, sino de pequeñas empresas.

Para ser más preciso: al 31 de marzo de 1994, había en el país aproximadamente unas 319,000 micro y pequeñas empresas, que empleaban a esa fecha unas 830,000 personas. El empleo generado por estas unidades representa un 29% de la población económicamente activa. Estas empresas producen aproximadamente el 23% del Producto Interno Bruto. Como se ve, este sector tiene magnitudes importantes. Las micro y las pequeñas empresas emplean casi 3 de cada 10 personas económicamente activas y producen 23 centavos de cada peso de Producto Interno Bruto.

El 55% de estas 319,000 empresas son propiedad de hombres frente a un 37% propiedad de mujeres. El 8% restante es de propiedad conjunta. Un 53% de estos negocios está dedicado a actividades comerciales, un 25% a la manufactura y un 22% a los servicios. Un rasgo predominante de las empresas es su pequeño tamaño, ya que el 83% tenía 3 empleados o menos, incluyendo al propietario.

Sabemos que la definición operativa que empleamos en FondoMicro no incluye los niveles de venta, tecnología o grado de informalidad, pero lo importan-

te es destacar que el adjetivo de micro o pequeña refleja única y exclusivamente la dimensión de la empresa, medida también únicamente por el número de sus empleados, y no por la capacidad económica o gerencial del empresario.

La noción de microempresa no implica la informalidad del negocio. La formalidad o informalidad de una empresa no depende del número de trabajadores sino de su inserción y operación dentro de un marco jurídico o fiscal predeterminado. Entre las grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, hay muchas con actividades informales y algunas totalmente informales, por libre opción de sus propietarios. Hay otras muchas que son informales porque los propietarios no tienen otra opción a elegir libre y sensatamente.

Nuestras investigaciones nos reportan, año tras año, que debajo de la aparente estabilidad del sector en cuanto a número de empresas y número de empleados, se esconde una enorme efervescencia de apertura y cierre de empresas en un mercado sin ningún tipo de protección, de legislación especial o de ventajas diferenciadas. Casi una sexta parte de las empresas desaparece anualmente, y otro tanto abre. Lo que en la superficie luce como un panorama estable, tiene por debajo los intensos movimientos de éxitos y fracasos que caracterizan al sector.

Esta dinámica interna nos ha llevado a indagar sobre dos temas vitales que queremos compartir: el primero tiene que ver con la "calidad" de las empresas como posibles sujetos de desarrollo económico. Nos

preguntábamos en FondoMicro si no habría otra perspectiva diferente para categorizar el sector que no fuera la de la dimensión del empleo, y que a la vez nos diera información sobre el aporte del sector al desarrollo industrial del país.

Otro tema que nos inquietaba en FondoMicro es más interesante aún, y lo podemos plantear con la siguiente pregunta: ¿Es esa dinámica interna de las micro y pequeñas empresas, esa efervescencia de éxitos y fracasos, el resultado de un proceso mediante el cual está saliendo la gente de la pobreza hacia niveles superiores de bienestar... o, por el contrario, está recogiendo el sector a la gente que se "cae", por así decirlo, del sector tradicional de la economía y se refugia en los negocios propios como mecanismo de supervivencia?

En la búsqueda de una categorización por niveles de desarrollo, el equipo investigador de FondoMicro diseñó una tipología que incluía factores como la capacidad de generación de empleo, los niveles de activos fijos y de tecnología, la productividad de los empleados, la generación de beneficios netos y otras variables que fueron investigadas utilizando la metodología llamada *cluster analysis* o "análisis de agrupación".

Como resultado de esa investigación, logramos determinar que el 53% de las micro y pequeñas empresas son empresas "de subsistencia", es decir, negocios que reportan a sus dueños un flujo de caja suficiente para vivir (el llamado "flujo de caja vital"), pero que no generan acumulación de capital ni nuevos empleos

pagados. Estos empresarios de la subsistencia se concentran sobre todo en el comercio, cuentan con apenas una educación primaria baja, tienen niveles muy bajos de activos fijos y se distribuyen bastante equitativamente entre hombres y mujeres.

Quizás podamos decir, aunque esto no lo afirmo categóricamente, que la función básica de este subsegmento del microempresariado es el de servir de estabilizador social y proporcionar una alternativa viable a la incapacidad del sistema económico tradicional de incorporar esta población. Este subsector de las microempresas de subsistencia no genera empleos adicionales a niveles apreciables, pero preserva el empleo del empresario individual que es, al mismo tiempo, el propietario del micronegocio. Esto no es poco éxito en la lucha por la subsistencia. Es más, en nuestros países, muchas veces la supervivencia es el logro más importante.

Estos pequeños negocios rinden, definitivamente, un servicio económico a la sociedad. Es obvio que toda micro o pequeña empresa, sin importar su nivel de desarrollo, aporta algún beneficio a alguien, que es su cliente.

Nuestras investigaciones reflejan también que el 47% de las micro y pequeñas empresas acumulan capital, generan nuevos empleos pagados y presentan niveles crecientes de tecnología. Un 39% de estas empresas de acumulación son de "acumulación lenta" y un 8% del total de las micro y pequeñas empresas son de "acumulación rápida".

Esto es clave: hay un segmento de las micro y

pequeñas empresas, de alrededor de 25,000 empresas, que se encuentra en un proceso de acumulación rápida de capital con niveles crecientes de tecnología y genera empleo pagado a una tasa de 17.5% anual. Por otro lado, las 123,000 empresas de "acumulación lenta" crecen más moderadamente y crean empleos pagados a una tasa del 7.6% anual.

Las ventas por trabajador, medidas en salarios mínimos, son de 9.6 salarios mínimos mensuales para las empresas de "acumulación rápida" y de 6.6 salarios mínimos mensuales para las empresas de "acumulación lenta". Los empresarios de ambos tipos de empresas (de crecimiento rápido y lento) son verdaderos "entrepreneurs" que pueden aportar ideas y conocimientos valiosísimos a los procesos de consorciación y subcontratación que acompañarán de modo inevitable al proceso de globalización.

¿Qué quiere decir todo esto? En primer lugar, que es un error grave concebir o referirse a las micro y pequeñas empresas como si todos sus dueños fueran buhoneros y como si las mismas fueran unidades informales que operan en los patios y traspatios de las ciudades.

Las micro y pequeñas empresas componen un sector heterogéneo que comprende al mismo tiempo a negocios de subsistencia y a verdaderos empresarios schumpeterianos que avanzan e innovan contra toda esperanza. Todos nosotros conocemos negocios que hoy son de tamaño por lo menos mediano y que se iniciaron como ideas de personas que "acertaron" en

identificar una necesidad en el mercado, y que la suplían con menos de 10 empleados.

El fenómeno no es local, ni tampoco exclusivo de los países subdesarrollados, en vías de desarrollo o de menor grado de desarrollo relativo. También en el mundo desarrollado las micro y las pequeñas empresas juegan un papel importante en la economía y presentan ventajas comparativas por su capacidad de producción flexible. No olvidemos que el 95% de las empresas norteamericanas y el 97% de las empresas suizas tienen menos de 50 empleados. No olvidemos que el éxito de las grandes industrias de Japón reside, al menos parcialmente, en haber podido aglutinar un sinnúmero de micro y pequeñas empresas alrededor de los grandes emporios de productos de marca.

La otra pregunta se refería a la relación entre el sector de las micro y pequeñas empresas y el sector económico, que hemos llamado tradicional: ¿La gente... "sube" o "se cae"? Ambas cosas. Hay evidencias suficientes para afirmar que en períodos de auge, a nivel macroeconómico, el sector de las micro y pequeñas empresas guarda su estabilidad por el efecto combinado del auge de las empresas en expansión, que contratan nuevos empleados para hacer frente al crecimiento, y, por otro lado, la disminución de los participantes en las empresas de subsistencia, que se incorporan a la economía tradicional en búsqueda de un mayor flujo de caja vital.

Por el contrario, en períodos de recesión de la actividad económica a nivel general, las empresas en

proceso de acumulación responden empresarialmente contrayendo su masa de empleados, pero, a la vez, las empresas de subsistencia expanden su número recogiendo a los que se caen del sistema tradicional.

Como en todo, la verdad no es simple sino bastante compleja, y los movimientos del sector son el resultado de varias fuerzas actuando simultáneamente sobre un determinado conjunto de participantes. La gente se cae y sube. El sector se encoge y se expande, muestra simultánea de éxitos y fracasos, según en la etapa en que se encuentre el negocio del empresario.

En FondoMicro nos hemos interesado en ir más allá del frío análisis numérico cuantitativo del sector, para adentrarnos en lo íntimo de estos empresarios dominicanos: sus luchas e ilusiones, sus fracasos y sus proyectos. Para esto, FondoMicro inició una nueva línea de investigación a través de su Departamento de Investigaciones.

Muchos recuerdan haber leído con emoción aquel libro excelente de Oscar Lewis titulado *Los Hijos de Sánchez*, en el que el autor analizaba sociológica y antropológicamente la vida de una familia mejicana de muy bajos ingresos. Igualmente, en FondoMicro nos interesa, luego de cinco investigaciones empíricas y cuantitativas sobre el sector de las micro y pequeñas empresas, adentrarnos en el mundo de la antropología social y cultural de los micro y pequeños empresarios, para darle cuerpo y sustancia al esqueleto compuesto por las investigaciones cuantitativas realizadas hasta ahora. Para eso ya hemos contratado los servicios de

expertos antropólogos e investigadores sociales que trabajen en la conceptualización de lo que será un equivalente a "*Los Hijos de Sánchez* de la Micro y Pequeña Empresa Dominicana", es decir, una serie investigativa sobre la sociología y la antropología de empresarios y empresarias del sector. Sin detener nuestras encuestas anuales —con las cuales se rastrean las evoluciones y características estáticas y dinámicas más importantes del sector—, esta nueva línea abrirá un mundo interesantísimo de preguntas e informaciones que matizarán lo que hoy sabemos de la vida interna de ese coloso aún desconocido que constituyen la micro y la pequeña empresa dominicana.

Por otro lado, y muy probablemente durante este mismo año, se concluirán las negociaciones para producir los primeros programas radiales piloto que forman parte de un *joint-venture* en proceso de negociación entre FondoMicro, la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Inc. (ADOPEM) y Radio Nederland Training Centre, con base en Holanda. La idea es producir una serie de programas radiales, y luego audiovisuales, para dotar a la gran masa de empresarios de las micro y pequeñas empresas de las habilidades gerenciales básicas para mejorar la conducción de sus negocios y elevar la efectividad de sus decisiones. Para esto, FondoMicro ya ha realizado las investigaciones de cuántos empresarios están interesados, cuántos tienen radio, televisión o ambos, cuál sería el mejor horario para transmitir y otras preguntas similares.

Obviamente, se trata de utilizar el conocimiento radiofónico y educativo de Radio Nederland y las lecciones aprendidas a través de Radio Santa María, en conjunción con lo que se ha aprendido en el país en los programas de capacitación de empresarios de microempresas. El proyecto es una combinación de educación y tecnología, que alguien ha definido como la producción del "Sesame Street" de la Capacitación Gerencial para Empresarios de Microempresas. Al radiar una serie bien estructurada y secuenciada de programas educativos para adultos que conducen sus propios negocios, estaremos regando y abonando ese inmenso semillero de futuro que constituye el sector. Creemos que el proyecto será muy novedoso, emocionante y muy efectivo.

Por último, deseo analizar algunas informaciones para el sector financiero que fueron recogidas por FondoMicro en nuestra última encuesta de marzo de 1995.

Ya en 1994 habíamos cuantificado la demanda insatisfecha de crédito en el sector de las micro y pequeñas empresas, llegando a la conclusión de que el mercado efectivo para la colocación de créditos por el sistema bancario —excepción hecha por ahora del problema presentado por las normas de calificación de cartera—, era de RD$1,100 millones. De esta cifra, unos RD$660 millones se refieren a la pequeña empresa y unos RD$440 millones a las microempresas. Como complemento para esta información, incluimos varias preguntas en la investigación de marzo de 1995

para intentar una primera cuantificación de los niveles de ahorros financieros líquidos no depositados en el sector financiero por los micro y pequeños empresarios.

Trabajamos actualmente en la formulación de una función de ahorro para el sector de las micro y pequeñas empresas. Estos trabajos están todavía en proceso de realización. Hemos estimado preliminarmente en RD$1,689 millones el dinero ahorrado por los micro y pequeños empresarios y que ellos mantienen en forma líquida en el sistema financiero o en sus hogares.

Esto representa una masa de ahorros equivalente al 6.4% de los ahorros totales del sector financiero, lo cual es coherente con las dimensiones de un sector que representa el 23% del producto interno bruto, pero que está compuesto por unidades pequeñas y muy pequeñas cuya capacidad de ahorro tiende a ser significativamente más baja que la capacidad de las unidades más grandes. En otras palabras, los ahorros generados por el sector de las micro y pequeñas empresas es una fuente suficientemente importante de recursos para que el sector financiero le ponga atención.

Con todo, quiero enfatizar que el sector financiero debe resistir la tentación financiera que he llamado "la tentación de Robin Hood en Reverso", quien, según esta inversión de la leyenda, tomaría depósitos de los empresarios de menos posibilidades para prestarlos a las medianas y grandes empresas, justamente lo contrario de lo que hacía el legendario personaje de los bosques de Sherwood, para gran pesar del sheriff de

Nottingham. Creo que entre las características del "desarrollo con equidad" que se postula como meta de la presente década, se debe incluir la equidad y paridad en la captación y colocación de recursos. Por esa razón, FondoMicro está trabajando en estos momentos en la organización de un Banco de la Pequeña Empresa. Esta institución sería creada bajo la figura jurídica del Banco de Ahorro y Crédito prevista en el Código Financiero, o bajo la figura de un Banco de Desarrollo, bajo la Ley 292, si al Código le sucede lo que a Rip Van Winkle, quien durmió incólume por más de cien años.

El Banco de la Pequeña Empresa adopta una opción preferencial por las micro y pequeñas empresas, captando recursos de esos sectores para prestarlos a esos mismos sectores, con las metodologías adecuadas en ambos lados de su balance general.

En FondoMicro entendemos que este banco serviría también de vitrina para invitar al resto del sistema financiero a adentrarse en el quehacer de los servicios financieros completos a los micro y pequeños empresarios del país. Hay ya evidencia suficiente en el país para pronosticar el éxito de una institución bancaria de esta naturaleza.

Según los planes actuales, el Banco a constituirse sería capitalizado por tres núcleos importantes de accionistas: FondoMicro, organizaciones de desarrollo nacionales e internacionales y el sector privado dominicano, compuesto tanto por inversionistas personales como institucionales. De este último grupo nos gustaría tener como participantes a los más impor-

tantes grupos financieros del país. Esta participación de los grupos financieros en el capital del Banco les daría la oportunidad de absorber la tecnología y aprender las lecciones que surjan en el camino, reduciendo los costos de investigación y desarrollo para su incursión futura en el sector desde sus propias instituciones financieras.

En este escenario futuro, FondoMicro no renunciará a su actividad fundamental de ser mayorista de fondos prestables a las organizaciones no gubernamentales que destinan recursos a las micro y pequeñas empresas dominicanas. Del mismo modo, el Departamento de Desarrollo Institucional de FondoMicro, que trabaja en acuerdos de cooperación con las ONG dominicanas para maximizar sus recursos operacionales, financieros y administrativos al prestarle a las microempresas, seguirá su intensa labor con las ONG en los próximos años.

FondoMicro será una cosa... y el Banco será otra. El Banco será una institución independiente de FondoMicro en la que FondoMicro será un accionista importante y un consejero permanente. Pero el Banco cursará su propia vida institucional según las decisiones estratégicas de sus accionistas. Se tiene previsto, sin embargo, que el Banco complementará los esfuerzos de FondoMicro en el apoyo a las ONG, al intermediar fondos para prestarle a las ONG que califiquen. Del mismo modo, el Banco tendrá su propia cartera de crédito directo a pequeñas empresas en fase de ex-pansión.

Esta nueva institución financiera mostrará una especial opción por las micro y pequeñas empresas, pero profesando altos niveles de tecnología, rentabilidad y profesionalidad financiera.

Esperamos ver hecha realidad esta institución en el futuro cercano y queremos que la misma sirva para extender una invitación abierta al resto del sector financiero para atender al sector de las micro y pequeñas empresas.

2
Recomendaciones para el desarrollo de la micro y la pequeña empresa en la República Dominicana*

Introducción

En un momento en que todos nos aprestamos a elegir a los que dirigirán nuestro destino durante el próximo cuatrienio, invitamos tanto al pueblo votante como a los candidatos que se ofrecen a servirlo, a considerar y evaluar los planes de desarrollo que ofrecen los diversos aspirantes y partidos, a fin de apoyar y promover el desarrollo de la micro y la pequeña empresa en el país.

La validez de los programas de gobierno para el "desarrollo con equidad" en nuestro país, y no el "carisma personal" de los aspirantes, es lo que debe mover a los votantes a depositar su confianza en un candidato determinado. Con el ánimo de presentar alternativas a los programas de gobierno para el desarrollo de las

*Artículo publicado en la sección Sábado Económico del *Listín Diario* en febrero de 1994.

micro, pequeñas y medianas empresas, FondoMicro quiere ofrecer estas consideraciones a los candidatos y al pueblo en general, como un aporte al debate político dominicano. El escenario económico que se ofrece ante la nación no es tan indefinido como luce a simple vista. El proceso de globalización de la economía y las relaciones dinámicas entre los nuevos bloques de la postguerra fría en Asia, Europa y América, imponen nuevos retos al desarrollo nacional. No podríamos evitar insertarnos en este escenario, ni aun mediante un ostracismo voluntario que intentara apartarnos de la inevitable dinámica mundial.

La globalización consiste, primordialmente, en la supresión de las fronteras y barreras nacionales, y en el desarrollo de mercados emergentes, dinámicos y móviles con amplios sistemas de mercadeo que rebasan las naciones y las protecciones internas.

Estamos en tiempos de la especialización flexible como modo de producción adecuado a un mercado globalizado, exigente, con gustos cambiantes y con ofertas virtualmente ilimitadas, en competencia por los recursos disponibles. La mayor competencia y fluidez en la oferta de bienes y servicios requiere de nuevas tecnologías y bienes de capital de multiuso, producción en redes cooperativas o asociadas y un continuo intercambio de ideas que potencialicen la eficiencia colectiva. Característica de la época es también la continua renovación tecnológica, que logra economías no tanto por la escala de la producción, cuanto por la versatilidad de los sistemas productivos.

Aunque las pequeñas y medianas empresas son las más aptas para acometer con éxito ese futuro que se nos viene encima, ellas tienen, sin embargo, una débil posición negociadora en relación con las grandes empresas, debido a su limitado acceso a las instituciones financieras, a su limitado desarrollo tecnológico y a los enormes obstáculos de productividad. Muchas micro y pequeñas empresas son respuestas alternativas al desempleo y subempleo y, como tales, tienen un valor de estabilizador social. Pero también existen en el país miles de micro y pequeñas empresas schumpeterianas, dinámicas, emprendedoras, que son un elemento clave en el desarrollo, sobre todo a la luz del futuro inmediato.

Los planes de gobierno deben dirigirse a asegurar la permanencia exitosa de las primeras y a apoyar la expansión dinámica de las segundas. Un partido que aspire a gobernar para el futuro, y entienda que su misión es elevar el bienestar nacional a través del "desarrollo con equidad", no puede dejar de incluir de modo serio y en un sitial preponderante en su programa de gobierno, la promoción y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La mayor dificultad de las pequeñas empresas dominicanas es que les falta competitividad, porque están apegadas a viejos modos de producción. Muchas copian artículos anticuados con procesos anticuados; otras presentan formas de organización que ya no están vigentes y poseen relaciones comerciales obsoletas. Por otro lado, muchas veces por dificultades estructurales

y nacionales, no pueden aprovechar las ventajas de ser pequeñas: la especialización flexible, la innovación y la comercialización de nichos de mercado. Por último, las pequeñas y medianas empresas usualmente producen de modo aislado sin ser parte de redes empresariales que añaden valor agregado al tener una comercialización conjunta, compras de insumos en conjunto y servicios comunes.

La verdadera competitividad se basa en adecuadas políticas de competencia, en la capacidad empresarial y tecnológica y en los vínculos comerciales hacia atrás y hacia adelante.

Es responsabilidad conjunta del gobierno y del sector privado el desarrollo de las actividades productivas, sustentadas en la eficiencia y en la competitividad empresarial. Es obligación del gobierno adoptar políticas coordinadas, permanentes y oportunas en los campos financiero, organizacional, tecnológico, científico y administrativo, de acuerdo con el nuevo marco económico, que permitan impulsar y consolidar los recursos humanos, de capital y tecnología de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Recomendaciones de política

Los siguientes planteamientos de política de desarrollo, sin ser exhaustivos y sin pretender ser incuestionables, son un aporte práctico y conceptual al debate sobre el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas que esperamos sea un insumo útil para los

planes de gobierno de los partidos que se disputan la dirección de la nación.

• *Elementos Macroeconómicos*

Una responsabilidad básica del gobierno que afecta a cualquier tipo de industria es la de propiciar la estabilidad o fórmulas de variación estable en las tasas de cambio, tasas de interés y en el índice de precios. Sin una regla anticipable de los valores de estas variables, ningún negocio o inversión sería sensato. El gobierno debe poner especial énfasis en estas variables como condición de un equilibrio sostenible a mediano plazo.

Igualmente, debe proveer la infraestructura adecuada, de manera permanente y constante (energía confiable, sistemas de transporte funcionales), a fin de competir en el escenario mundial en igualdad de condiciones. No podemos insertarnos exitosamente en los mercados internacionales si empezamos cargando el lastre y el costo de servicios públicos inadecuados e insuficientes.

Del mismo modo, es obligación del gobierno proveer mecanismos ágiles e inequívocos para la importación y exportación de insumos, bienes intermedios y productos terminados. La ineficiencia y la arbitrariedad en la interpretación de ciertos textos legales tienen un alto costo para la producción nacional que nos inhibe de competir en igualdad de condiciones.

• *Capacitación Empresarial*

El gobierno debe, también, propiciar la capaci-

tación empresarial a fin de elevar la competitividad del empresariado del país. En este sentido, deben establecerse subvenciones especiales a las universidades y centros tecnológicos que diseñen y operen programas de docencia e investigación dirigidos al establecimiento de pequeñas empresas y al manejo adecuado de las mismas para la obtención de utilidades de manera sostenida. La capacitación empresarial es una cuestión básica para el desarrollo futuro y debe ser atendida.

Del mismo modo, es responsabilidad de los administradores de la cosa pública el promover una cultura industrial mínima entre la población dominicana. Esto debe incluir, si es preciso, modificaciones pertinentes al pénsum ordinario de los estudios del bachillerato. Deben, igualmente, fomentarse las escuelas vocacionales que oferten al país mano de obra calificada.

Proponemos que, en entre otras responsabilidades, INDOTEC sea ampliado como centro de desarrollo tecnológico para la micro, pequeña y mediana empresa, instaurando mecanismos para la difusión de información sobre innovaciones y aplicaciones tecnológicas y oportunidades aprovechables por ese sector.

• *El Marco Jurídico*

Es papel del gobierno propiciar un marco jurídico apropiado para el desarrollo de las actividades productivas nacionales. Se debe propiciar legislación que incentive la auténtica competencia y penalice la competencia desleal, incluyendo monopolios de facto o de derecho, oligopolios, carteles, abusos, prebendas, y to-

dos los otros mecanismos para buscar ventajas que no están basados en la honesta competencia con la intención de proveer un bien o servicio de la más óptima calidad.

Igualmente, se debe propiciar legislación sobre la inversión nacional y/o extranjera en la pequeña y mediana industria, o en empresas relacionadas a la estandarización de la producción, que faciliten la transferencia y la innovación tecnológica.

Además, tal como se ha hecho en otras partes del mundo, el gobierno debe propiciar legislación que regule las relaciones de subcontratación entre pequeñas, medianas y grandes empresas.

• *Los Esquemas de Financiamiento*

El país tiene posibilidades de acceder a cuantiosos fondos internacionales para financiar la reconversión industrial y la renovación tecnológica. Se deben dar los pasos para canalizar recursos internacionales hacia la micro, pequeña y mediana empresa, accediendo a créditos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Desarrollo, del Banco Europeo de Inversión y otros organismos internacionales actualmente disponibles.

Además, uno de los papeles que desempeña el gobierno es apoyar e incentivar la concesión de financiamiento por parte del sector financiero a la pequeña y mediana empresa, para capital de trabajo a corto plazo y para renovación tecnológica a mediano plazo, adecuando a las realidades de las pequeñas empresas del

país, las actuales "normas prudenciales" para que, sin perjuicio de la calidad de cartera y sin incurrir en riesgos indebidos, el sistema bancario pueda canalizar recursos al sector de la pequeña empresa.

Igualmente, se debe fomentar la adopción de nuevas metodologías y mecanismos financieros para dirigir recursos hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, estableciendo y propiciando eslabonamientos entre el sector financiero tradicional, la bolsa de valores y el público inversionista dominicano.

Dentro del sector financiero, es papel del gobierno propiciar el establecimiento de tasas de interés competitivas a nivel internacional, y plazos de repago de los créditos que sean adecuados al flujo de fondos esperados de los negocios financiados. La inestabilidad de las políticas macroeconómicas inciden en el "cortoplacismo", como respuesta racional a la incertidumbre que conlleva. Sólo la permanencia de reglas claras por parte de las autoridades gubernamentales puede inducir al establecimiento de financiamientos a plazos comensurables con las necesidades de los prestatarios. Del mismo modo, se hace imperativa una derogación de la llamada "Ley de Usura", a fin de que las instituciones financieras puedan hacer valer los acuerdos pactados, y que éstos, a su vez, reflejen las verdaderas condiciones del mercado.

Debe el gobierno promover instituciones que inviertan y financien la pequeña empresa con agilidad, oportunidad, plazo y permanencia de la fuente de crédito, mediante el establecimiento de un Fondo de Ga-

rantía, cubriendo los riesgos, hasta un porcentaje determinado, de los créditos a las micro y pequeñas empresas, por parte del sector financiero y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

● *Los Respaldos Complementarios*

Es importante el establecimiento de canales de para informar acerca de oportunidades de innovación y comercialización, pasando desde una estrategia orientada hacia los productos, a una estrategia orientada a los mercados. En este sentido, bien puede establecerse en CEDOPEX una unidad de difusión e intercambio de información sobre facilidades y oportunidades de exportación por parte de las pequeñas empresas.

● *La Promoción de la Organización Empresarial*

Para acometer el modo de producción del mañana, el gobierno debe crear incentivos para las organizaciones empresariales capacitadas para la subcontratación y el trabajo en grupos, promoviendo esquemas de solidaridad empresarial para el desarrollo productivo y pro-piciando, mediante políticas de consorciación, mecanis-mos para compensar la debilidad productiva y gremial de la pequeña empresa. Esto, a su vez, propiciaría nue-vas formas asociativas que permitirían la compra con-junta de insumos y materias primas, la comercialización y la venta de productos. Igualmente, se deben fomentar los mecanismos de subcontratación en forma directa o de ligas múltiples que agrupen a las micro y pequeñas empresas, dispuestas en forma

jerárquica y piramidal, con una empresa primaria de producción o montaje a la cabeza.

Igualmente, se deben establecer "distritos industriales" que permitan a sociedades de pequeñas empresas analizar y atender, individual y colectivamente, situaciones de orden administrativo, financiero, técnico, de comercialización y de comportamiento empresarial. Bajo la misma óptica geográfica, se deben establecer en las zonas de concentración de pequeñas empresas, y mediante acuerdos cooperativos con universidades y otros centros de enseñanza, "Centros de Negocios" para consultas empresariales por parte de micro y pequeños empresarios de la zona.

• *El Tema de la Mujer Empresaria*

Por último, aunque lejos de ser lo menos importante, surge con primacía capital, el tema de la mujer empresaria. En este sentido, aparte de la eliminación de múltiples discriminaciones sociales que se ejercen sobre ella, debe el gobierno propiciar mecanismos a fin de posibilitar la igualdad de acceso, permanencia, y dedicación de la mujer al trabajo productivo en la micro y pequeña empresa.

Conclusión

Estamos seguros que hay muchas otras necesidades, puntos de vista, opiniones y objeciones a las propuestas aquí externadas. Pero un pequeño número de políticas nucleares y bien centradas, suele ser mejor

que una gama extensa de objetivos simultáneos y dispersos.

FondoMicro pone a disposición de todos los interesados su vasto cúmulo de información sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país, al tiempo que invita a quienes aspiran a gobernar el país así como al público votante, a reflexionar acerca de las responsabilidades gubernamentales que hemos mencionado y sus implicaciones sobre el desarrollo económico de la nación.

3
Retos y perspectivas de las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la próxima década*

El estudio de los retos y perspectivas de las micro, pequeñas y medianas empresas frente a la próxima década es fundamental en un país que cuenta con alrededor de 330,000 empresas de esas dimensiones las cuales emplean casi 900,000 personas. Hablar de este sector de la economía y anticipar sus retos y perspectivas para la próxima década, que dista sólo a un par de años, es un punto crucial y relevante en cualquier agenda nacional que se respete.

Una de las lecciones clave que hemos aprendido en FondoMicro a lo largo de los últimos años es que los términos de micro, pequeñas y medianas empresas son términos equívocos que no siempre se refieren a lo mismo. No es difícil vislumbrar que hay una diferencia importante entre un pequeño ventorrillo con dos em-

*Discurso ante la Cámara Americana de Comercio de Moca, República Dominicana, el 19 de noviembre de 1997.

pleados además del dueño y una agencia de viajes que también tiene dos empleados pero que está conectada por el sistema de computadora SABRE a un centro de reservaciones en Dallas o Tulsa. Del mismo modo, no es lo mismo una pequeña empresa manufacturera de mosquiteros que una industria mediana con ese mismo número de empleados pero que exporta textiles.

Y la diferencia no estriba en que tenga tales o cuáles empleados, sino que estriba más bien en la calidad de su organización, su gestión y su mercado. Así, por un lado, hay empresas que llamamos de "subsistencia" (sea comercio, producción o servicio) que operan a niveles muy reducidos, con bajos activos, poco entrenamiento, escasos eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante, y con productos de calidad variable. Estas empresas apenas dan para cubrir sus costos y los gastos de la casa, es decir, para subsistir. En general, no arrojan beneficios suficientes para reinvertir en el negocio y expandirlo, aunque hay evidencia de los casos de "éxito" de gentes que empiezan muy abajo y van escalando hasta convertirse en grandes empresarios. Pero éstos son los menos, y llegan a constituirse en "excepciones". En esta categoría de empresas de subsistencia podemos incluir paleteros, chineros, pequeños saloncitos de belleza, zapateros en su dimensión más pequeña y otros similares. El 52% de todas las micro, pequeñas y medianas empresas del país son empresas de subsistencia.

Además de las empresas de subsistencia, existen las que hemos llamado empresas de acumulación, es

decir, aquellas que muestran beneficios suficientes para poder ir reinvirtiendo en el negocio y lograr avances tecnológicos y de mercado, y financiar su crecimiento y cobertura territorial. Las encuestas de FondoMicro revelan que el 39% de las empresas acumulan capital de modo lento, y aproximadamente un 9% del total acumula de modo más acelerado.

Una característica diferencial importante es que mientras las empresas de subsistencia ayudan a elevar el ingreso, las de acumulación normalmente elevan el nivel de empleo ofertado. Es decir, una empresa de subsistencia que le va bien, ayuda a mejorar la calidad de vida del dueño antes de contratar otras personas, mientras que las de acumulación, sobre todo en el área de producción manufacturera, logran, además, la capacidad de ofertar más empleo a nuevos trabajadores.

Resumamos hasta aquí: somos un país de micro, pequeñas y medianas empresas. Son muchas, pero no todas son iguales. Se dedican a comercio, producción o servicios, y las hay de subsistencia y acumulación. Las primeras, sobre todo, apoyan el ingreso, mientras que las segundas, además, expanden el empleo.

¿Qué nos depara el futuro como país? La respuesta es simple y compleja a la vez: nos depara apertura, globalización y competencia. Esto se traduce, como veremos más adelante, en tremendos riesgos y peligros para los que se duerman y en tremendas oportunidades de éxito para los que se preparen.

La globalización implica mucho más que la internacionalización. La globalización conlleva un cambio

importante en el modo de concebir la sociedad, la producción, la cultura, el mercadeo y las finanzas. En realidad, se resume en un cambio total del modo de relacionarse que toca casi todos los aspectos del quehacer humano.

El 2001 de *Odisea del Espacio* está a la puerta, *La Aldea Global* de Marshal MacLuhan se ha convertido en realidad y *La Nueva Ola* de Alvin Toffler está por pasarnos por encima. Todo esto se resume en globalización, que muestra varios componentes que la definen. Me referiré solamente a los cuatro más importantes para nuestros propósitos.

En primer lugar, empecemos por lo más fácil, globalización es un nuevo paradigma de producción. Si uno mira hacia atrás, se da cuenta de que la producción se centraba anteriormente en grandes empresas que producían a gran escala una serie ilimitada de productos básicamente homogéneos. El modelo "fordiano" (que se llamó así por la compañía de vehículos Ford Motor Company, que virtualmente inventó la producción en cadena), está dando paso a un nuevo modelo de producción, que responde muy ágilmente a los nuevos y cambiantes gustos del mercado. Ahora la "especialización flexible asociativa" se ha ido constituyendo en el nuevo paradigma.

Detrás de esta frase meteórica que inspira temor, "especialización flexible asociativa" se encierra sencillamente la realidad de que el mercado está exigiendo cada vez más una variedad y multiplicidad de productos que viven cambiando continuamente. El modelo de

producción adecuado no es ya el de la gran fábrica que produce mucho de lo mismo de modo continuo e ininterrumpido, sino la pequeña o mediana fábrica con maquinarias flexibles y de relativamente alta tecnología que pueden ser fácilmente adaptadas para fabricar pequeños "batches" o grupos de productos para diversos mercados, ensambladores o suplidores, para adecuarse a los gustos cambiantes del mercado. Así, cambia no sólo el modo de producir, sino también el modo de asociarse para hacerlo.

El Leonardo da Vinci "hácelo-todo y sábelo-todo" del pasado, se vuelve ahora un ser gregario que negocia, subcontrata, se asocia y se aglutina para competir en un mundo sin fronteras. Los japoneses y los chinos han sido muy exitosos en este tipo de fabricación flexible, que logra organizar a un sinnúmero de pequeñas y medianas fábricas alrededor de los grandes conglomerados. La Toyota, que ensambla sus vehículos mediante la subcontratación de miles de empresas que fabrican sus componentes, es un buen ejemplo.

En el país encontraremos especial dificultad en acceder a este tipo de producción. Varios elementos conspiran contra ello y debemos identificarlos para poder superarlos. Para mencionar sólo dos, pensamos en el nivel educativo nacional, que no está apoyado sobre una cultura industrial mínima que sirva de plataforma para este tipo de producción. Además, nuestra cultura empresarial carece de solidaridad, y nos hemos venido formando bajo el concepto del productor aislado, que se asocia sólo para defender intereses de la

clase y que todavía cree que su éxito consiste en el fracaso de su competidor. Mientras no convirtamos esta cultura empresarial en una cultura de solidaridad en la producción, no nos inscribiremos de pleno derecho en el siglo XXI. Y es éste el segundo escollo: carecemos de solidaridad empresarial. Y no hablo de la solidaridad tipo country club, sino de aquella que aúna esfuerzos en vista a una producción conjunta y de apoyar la competencia.

Un segundo elemento en el futuro, es la instantaneidad del tiempo y el conocimiento por medio de las computadoras y las comunicaciones. Esto ha cambiado el modo de mercadear los productos y servicios, posibilitando tanto el presenciar la Guerra del Golfo en tiempo real como si fuera un juego de Nintendo, como el poder programar los insumos industriales mediante el sistema de "Justo a Tiempo". Ya el correo va siendo sustituido por el Email, los brochures por el Internet, la visita al Banco por el Bank-at-Home, y Radiotelevisión Dominicana tiene que competir con el Disney Channel y CNN. Se hace obvio que el mundo irrumpe en nuestros hogares y se borran las fronteras del tiempo y la ignorancia.

Un tercer elemento de importancia para entender el futuro es la formación de bloques comerciales a escala planetaria. En la geopolítica terrestre, luego de terminar la guerra fría y caerse simbólica y físicamente el Muro de Berlín, se han ido conformando tres grandes bloques comerciales regionales con franca apertura a lo interior y no tan franca de bloque a bloque.

Observemos el mundo desde la dinámica de estos tres polos: por un lado, América, lidereada por los Estados Unidos, que propugna por el ALCA, MERCOSUR, CARICOM y otros esquemas regionales de libre comercio. Por otro lado, la Comunidad Europea, probablemente con Alemania a la cabeza, que borra fronteras y monedas nacionales para lograr el mercado único y el EURO. Por último, el sudeste asiático, quizá con una cohesión más frágil y dispersa, lidereado por Japón y las naciones del ASEAN, que aglutina a los tigres del Este y también a algunos cachorritos con aspiraciones de fiera.

La gran batalla del futuro no será con armas ni frías ni calientes sino con el comercio, las comunicaciones y las finanzas. Cada uno de estos bloques trata de posicionarse para el futuro. La Organización Mundial del Comercio, que sustituye al Acuerdo General de Tarifas y Aranceles (GATT), proclama la apertura de fronteras sin barreras arancelarias o cuasi arancelarias para lograr un flujo de productos y servicios entre los bloques y al interior de los bloques, aunque sólo la Unión Europea ha llevado esto hasta sus últimas consecuencias logrando el libre tránsito no sólo de capitales sino también de mano de obra.

El libre comercio a escala planetaria y sin restricción geográfica, es decir, la reducción coordinada de tarifas, aranceles y cargos cuasi arancelarios, y en un modelo de producción solidario a través de fronteras, es un hecho irrevocable en el mundo, y, ciertamente, lo será en nuestro continente. Muchos podrán discutir las

ventajas y desventajas de este tipo de situación global, pero por ahora no hay indicios de que vaya a haber cambios sustanciales en esa dirección, ni de que nuestro país tenga el suficiente músculo político como para introducir cambios de importancia. Para competir en ese mundo abierto hay que ofrecer mucho más calidad, mejores precios —lo que implica una reducción en los márgenes— y una entrega confiable.

Personalmente, creo que lo mejor de la situación es, precisamente, la irrevocabilidad y la inminencia de la misma, ya que de otro modo inventaríamos miles de subterfugios, argumentos, excusas y procedimientos para desligarnos de esa dirección global que nos obliga a ser mejores.

Dicho esto, ¿cuáles son los retos y perspectivas de las micro, pequeñas y medianas empresas para la próxima década? Pues, obviamente, la competencia, la apertura, la globalización, el conocimiento instantáneo y el redimensionamiento de los mercados.

Vamos, entonces, a retomar el principio de esta exposición. No todas las empresas son iguales. Hemos hablado de micro, pequeñas y medianas empresas, y las hemos catalogado como de subsistencia, de acumulación lenta de capital y de acumulación rápida de capital, y hay poquísimos casos, si alguno, de medianas empresas de subsistencia. Para completar la perspectiva, debemos recordar que la gestión y el perfil del negocio en ramas de comercio, manufactura o servicio, difieren significativamente y exhiben ciclos operativos muy diferentes.

Para las micro y pequeñas empresas de subsistencia, en cualquier rama de actividad (aunque, ciertamente, más la comercial y de servicios que la manufacturera) el reto será, precisamente, subsistir. Los mercados limitados y semiempobrecidos en los que operan, con escasos eslabonamientos, no les harán sentir tan fuertes los efectos de la apertura y el futuro. Al contrario, la disminución esperada de los precios operará como un incremento real del poder adquisitivo, que compensará parcialmente la reducción de los márgenes. Estas empresas requerirán para subsistir no sólo de las políticas macroeconómicas estables que todos requerimos, sino también acceso al financiamiento, a la información comercial y a la capacitación. En el fondo, les da igual vender artículos domésticos que importados, y todo será una cuestión de precios y márgenes. En ese sentido, las perspectivas son buenas, porque cada vez más en el país se está consciente de la necesidad de proveer crédito y asistencia a este sector, desde el sector privado y a precios de mercado.

Sin embargo, para las micro, pequeñas y medianas empresas en proceso de acumulación de capital, sobre todo para las manufactureras, aunque también para las comerciales y las de servicios, la dinámica de la próxima década les ofrece la oportunidad de un mercado virtualmente ilimitado, casi del tamaño del planeta. Como contrapartida, ese mercado les requiere calidad, diversidad de productos, precios competitivos y confiabilidad en la entrega.

Ese mercado no nos vendrá a despertar de nuestra

siesta, sino que irrumpirá en nuestro territorio con sus ofertas. Es nuestro deber ofertar en respuesta nuestros productos y servicios. La mayor dificultad de este proceso es que somos muy lentos en reaccionar, y antes de ponernos en marcha ante la inevitabilidad del proceso, solemos pasar por un período de pataleo que demanda protección especial. Hoy día, para bien o para mal, hay compromisos a nivel mundial y regional que atentan contra ese tipo de medida protectora. Y no es que no existan protecciones en otras latitudes, sino que nuestro país no es lo suficientemente grande ni poderoso para poder instaurarlas exitosamente sin consecuencias.

Por eso, decía más arriba, sólo la inevitabilidad del futuro nos obligará a reaccionar y profundizar en la calidad de nuestras industrias, mediante una renovación tecnológica y estándares que le permitan posicionarse competitivamente en la próxima década. Y esta renovación requiere de financiamiento a tasas y plazos no distorsionados que sean un insumo favorable para el desarrollo del sector.

Deseo señalar dos elementos que a mi entender deben ser considerados en el apoyo a la provisión de crédito ágil y oportuno a las micro, pequeñas y medianas empresas como herramienta para apoyarlas en su renovación y expansión.

Las autoridades deben modificar las normas prudenciales bancarias de calificación de cartera en lo que respecta a créditos a micro y pequeñas empresas y a organizaciones no gubernamentales que otorgan cré-

ditos a ese sector, de modo que el sistema financiero esté en capacidad de otorgar financiamiento a aquellos prestatarios con capacidad de pago suficiente pero que carecen de las garantías reales tangibles que requieren las normas actuales. Igualmente, deben proveerse mecanismos para acceder a fondos a mediano y largo plazo que financien la renovación tecnológica que nos haría competitivos en el mercado mundial.

Por otro lado, debemos insistir en que se utilicen los instrumentos adecuados de política monetaria para disminuir las tasas activas de interés a niveles conmensurables con la inflación y los riesgos, evitando su utilización como herramienta para la administración del flujo de capitales y la estabilización de la tasa de cambio. No podemos, simultáneamente, renovar nuestra planta tecnológica de manera competitiva si las tasas reales de interés nos imponen un costo oneroso y no competitivo, que viene a pesar sobre todos los otros costos típicos del país, como son los de energía, seguridad social, correos, seguridad y vigilancia.

Pero no todo es cosa del gobierno, debemos invitar a la Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana, así como a las asociaciones de bancos de desarrollo y otras asociaciones e instituciones financieras, a prestar especial atención al potencial de negocios y servicios que representan las micro, pequeñas y medianas empresas, modificando su cultura empresarial a fin de dar cabida a novedosos programas de apoyo a ese sector. Creo, personalmente, que el Sistema de Ahorros y Préstamos está llamado a jugar un papel de

mucha importancia en el futuro, siempre que dedique parte de sus disponibilidades crediticias a otorgar créditos a las micro y pequeñas empresas, ampliando el alcance de sus carteras diversificadas para ofrecer créditos y otros servicios financieros a esas empresas en las localidades que sirven. Por sus raíces mutualistas y su amplia cobertura geográfica, el Sistema de Ahorros y Préstamos está llamado a jugar un papel primordial en la democratización del crédito y en el apoyo a sus asociados empresarios de micro y pequeñas empresas.

Quiero terminar afirmando que los retos y perspectivas de las micro, pequeñas y medianas empresas para la próxima década son muy excitantes, y, por tanto, no aptos para cardíacos. Requieren de mucha imaginación, tesón y solidaridad en un trabajo cada vez más difícil, por estar en un mercado más competitivo, más instantáneo, más omnipresente y con mayores requerimientos de calidad.

Somos un país de pequeñas empresas, al igual que los países desarrollados, pero tenemos pendientes varias asignaturas que debemos repasar.

4
El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas*

En la República Dominicana, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un componente importante del esquema productivo y comercial, tanto por sus aportes al PIB y al nivel de empleo como por su función estabilizadora al instaurar un empresariado amplio y diversificado. Este sector empresarial goza de ventajas comparativas debido a su flexibilidad en la producción si cuenta con la tecnología adecuada, la cual, a su vez, requiere de elevados niveles de calidad tecnológica y gerencial para competir en un mercado globalizado que no conoce de protecciones ni de barreras.

Por su inserción específica en el escenario nacional, las micro, pequeñas y medianas empresas sufren en mayor grado que las grandes un sinnúmero de dificul-

*Preparado como insumo para documento de CODOPYME ante la Cámara de Comercio y Producción del Distrito Nacional, en seminario celebrado en el Hotel Plaza el 20 de diciembre de 1995.

tades e inconveniencias para lograr una producción eficiente que imposibilitan un desarrollo sostenido. Entre esos factores se destacan:

• La deficiente calidad de los servicios públicos básicos, tales como electricidad, agua, salud, transporte, seguro social, sanidad ambiental y otros. Estas deficiencias constituyen costos adicionales que restan competitividad a todas las empresas nacionales independientemente de su dimensión, y las condena y relega a posiciones secundarias en el quehacer hemisférico.

• La secular costumbre de politizar coyunturalmente las instituciones del Estado y sus estrategias, en perjuicio del diseño y ejecución de políticas a largo plazo. Se requiere en el país un plan de desarrollo nacional, consistente y equitativo, y respaldado por una fuerte voluntad política que trascienda las fronteras partidarias.

• La incertidumbre sobre la estabilidad y la dirección de algunas variables macroeconómicas, especialmente en lo que se refiere a tasas de interés y de cambio extranjero. La expectativa de inestabilidad que gravita periódica y recurrentemente sobre el país retrasa las inversiones y desactiva la economía.

• El deplorable estado del sistema judicial, que obstaculiza la equitativa aplicación de la ley y resta confiabilidad a niveles importantes de inversión extranjera y al propio desarrollo sostenido de la industria nacional.

• La interpretación muchas veces arbitraria de normas y reglamentos fiscales y arancelarios, que sesga

el sistema productivo para beneficio de los que cuentan con relaciones especiales con organismos u oficinas de la burocracia gubernamental. Las prácticas deshonestas, sobre todo en la contratación y asignación de recursos públicos, que permean el sistema nacional, no son compatibles con un desarrollo donde los agentes económicos tengan todos igualdad de oportunidades en el quehacer empresarial.

- La ausencia de legislaciones adecuadas que promuevan el aumento de las exportaciones, impidan las actividades monopólicas e incentiven una verdadera competencia, atenta igualmente contra el desarrollo industrial. El estado rudimentario del sistema de titulación de tierras impide el acceso a los esquemas de financiamiento, mientras que la ausencia de legislación adecuada que norme las relaciones de subcontratación impide el uso efectivo de novedosas técnicas de producción de las que se benefician otros países.

- La escasa o nula especialización de la fuerza laboral, que no posee una cultura industrial mínima, como consecuencia de una deficiente educación primaria y una ausencia total de educación laboral, es una carencia importante que se traduce en ineficiencias en el sistema productivo.

- La escasa formación empresarial y gerencial en los cuadros directivos de muchas empresas, debido, primordialmente, a la ausencia de programas educacionales estructurados para elevar la calidad empresarial, veda al empresario de cualquier dimensión el uso de las nuevas técnicas gerenciales y de financiamiento.

• La obsolescencia de las técnicas productivas y el inventario de maquinarias y equipos, debido a la ausencia de información oportuna sobre los avances tecnológicos en las diferentes ramas del quehacer industrial, constituyen una desventaja importante en el escenario actual.

• Igualmente, la incapacidad de financiar la adquisición de equipos que apoyarían la renovación tecnológica, debido a las altas tasas reales de interés y los cortos plazos de financiamiento que operan en el mercado financiero nacional, condena a nuestras organizaciones productivas a mantener una calidad artesanal o semiartesanal que no encontrará un espacio en el mercado global.

• La ausencia de una verdadera cultura de solidaridad empresarial que fortalezca la conciencia gremial de las ramas industriales y posibilite sistemas de consorciación y subcontratación, compartiendo avances tecnológicos e información entre empresas que podrían sindicarse para acceder en conjunto a mercados de compras de insumos o ventas de productos finales o intermedios, impiden instaurar esquemas de producción en uso en economías que fueron o son similares a las nuestras.

Dificultades que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas

Además de las variables que afectan a toda la nación, las micro, pequeñas y medianas empresas en-

frentan dificultades propias que inciden negativamente en maximizar su aporte al proceso de desarrollo y en garantizar su evolución positiva. Entre éstas dificultades tenemos:

• La ausencia de políticas de fomento industrial y fomento de las exportaciones que promuevan el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto es especialmente lamentable en un país que cuenta con una Corporación de Fomento Industrial que ha devenido en una inmobiliaria, un CEDOPEX que virtualmente no incide en el devenir económico e instituciones como INDOTEC e INFOTEP que podrían potenciar sus esfuerzos si estuviesen exentas de los vaivenes políticos del sector público.

• La ausencia de financiamiento a tasas de interés reales, estables y adecuadas, y a plazos acorde con los flujos de caja asociados a una renovación tecnológica. Es una contradicción en la política global del país, por un lado, apoyar simultáneamente los procesos de renovación tecnológica y reconversión industrial, y, por otro, mantener servicios públicos deficientes y altas tasas reales de interés. Estos últimos aportan costos adicionales que impiden competir equitativamente en el mercado mundial.

• La incidencia de la aplicación rígida de un sistema de calificación de cartera dentro del sistema financiero, que virtualmente descalifica a las micro y pequeñas empresas del acceso a los servicios crediticios de la banca o se traduce en mayores costos de transacción en las solicitudes y evaluaciones de los créditos.

• La ausencia de programas coordinados de financiamiento entre las instituciones del gobierno y el sector privado, y la falta de formación laboral y gerencial para la micro, pequeña y mediana empresa, apoyada por una ausencia de mecanismos para la homologación de títulos académicos y técnicos, ofrece una situación ineficiente en la que los esfuerzos aislados elevan los costos y disminuyen la efectividad.

• La ausencia de una central de información que oferte a las empresas información actualizada sobre nuevas oportunidades de negocios, mercados, tecnologías, tendencias, precios de insumos y otros componentes que son vitales para mantener la competitividad de la industria nacional, y que impiden a la pequeña y mediana empresa de nuestro país el contar con una información que es un elemento primordial en el mercado global.

Se hace, pues, impostergable la conformación de un plan de desarrollo nacional, coherente y consistente, que promueva las exportaciones, procure la competitividad industrial, apoye la inversión extranjera, procure la educación laboral y empresarial, provea un marco legal adecuado para el desarrollo y apoye las iniciativas coordinadas que faciliten la expansión del sector industrial del país.

Debe enfatizarse, igualmente, una política macroeconómica coherente y consistente que conlleve acciones positivas encaminadas a lograr un crecimiento acelerado y sostenido con equidad. Estos elementos deben estructurarse sobre una voluntad política común

que posibilite la inversión nacional y dé confianza a la inversión extranjera. En este tenor, se formulan las siguientes recomendaciones al sector público y privado, como vía para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, preparándolas para el mercado global.

Crédito

La expansión natural de las empresas y los procesos de renovación y modernización a los que está abocada nuestra sociedad requiere de financiamiento oportuno, constante y a tasas de interés que no resten competitividad a las empresas que acuden al financiamiento local. La ausencia de recursos a largo plazo que puedan financiar proyectos a plazos similares, impiden regularmente el financiamiento de importantes proyectos de inversión.

Es necesaria la conformación de una central privada de fomento de la pequeña y mediana empresa como instancia crediticia de segundo nivel, y dedicada a la canalización de fondos nacionales e internacionales (multilaterales y bilaterales) a mediano y largo plazo hacia las instituciones que operan con el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, algunas organizaciones no gubernamentales (ONG) y las instituciones financieras intermediarias reguladas por la Superintendencia de Bancos, en apoyo a la reconversión industrial mediante el financiamiento de la renovación tecnológica. Esta corporación privada podría,

mediante convenios, asumir igualmente las carteras existentes de FIDE e INFRATUR. La disponibilidad de fondos a largo plazo es un requisito indispensable para el financiamiento de la renovación tecnológica de la producción nacional.

Igualmente, se recomienda la puesta en operación de un Fondo de Garantía diseñado, establecido y operado desde una corporación privada, a fin de apoyar instrumentos financieros hábiles para la concesión de créditos al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas. En este contexto, resulta halagador el esfuerzo que se realiza para la revisión del sistema de calificación de la cartera crediticia del sistema financiero, a fin de que contemple la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, para permitir que, mediante metodologías adecuadas, se puedan canalizar recursos hacia este sector sin desmedro de la seguridad y rentabilidad que deben a sus ahorrantes e inversionistas.

Como apoyo a la estabilidad crediticia, es indispensable que se reconsidere la estrategia macroeconómica del gobierno a fin de evitar el dilema planteado entre la tasa de cambio y la tasa de interés. La tasa de interés en el mercado local es un costo importante en la inversión y la producción, y resulta impensable la competitividad si se mantienen altas tasas de interés reales como mecanismo para atraer capitales y defender de modo rígido una tasa de cambio.

Tecnología y capacitación

Sin la tecnología adecuada, difícilmente, podrá nuestro país competir en un mercado mundial. República Dominicana cuenta con las instituciones adecuadas para una estructura organizada que apoye las micro, pequeñas y medianas empresas. Muchas de esas instituciones, sin embargo, no cumplen su cometido, o lo hacen sólo parcialmente, debido al efecto combinado de las reducidas asignaciones presupuestales y la práctica de utilizarlas como plataforma para empleos de conveniencia política.

Recomendamos la especialización de INFOTEP, en consorcio con universidades locales, en las áreas de entrenamiento empresarial y laboral enfocadas preferencialmente hacia las micro, pequeñas y medianas empresas.

En conjunción con las instituciones del sector público, las universidades establecidas en el país deben, igualmente, instaurar programas de estudio y laboratorios adecuados a los horarios, necesidades y niveles de educación del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Del mismo modo, se recomienda la revisión, expansión y solidificación de CEDOPEX, trabajando más de cerca con la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, a fin de que apoye a las micro, pequeñas y medianas empresas en sus esfuerzos por ubicar oportunidades en el mercado exterior.

Por otro lado, se debe rescatar la función y misión original de la Corporación de Fomento Industrial para

que opere como una verdadera instancia de fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En la actual coyuntura, la Corporación está llamada a jugar un papel crucial como coordinadora y promotora que va mucho más allá del de simple administradora de inmuebles de zonas francas.

Se recomienda la conversión de INDOTEC en un centro de información y experimentación tecnológica, dotándolo de la filosofía y recursos humanos y financieros para constituirse en un investigador y trasmisor de tecnologías accesibles al país. La red telefónica nacional, ejemplo de tecnología y competencia a nivel continental, puede ofrecer mecanismos adecuados para acceder a un centro de información confiable, que sirva al sector empresarial en general.

Remoción de barreras y legislación

Por su especial sensibilidad a los costos, las micro, pequeñas y medianas empresas requieren de una apropiada infraestructura de servicios públicos, donde el suministro de energía, el transporte, los mecanismos de seguridad física y social ciudadana. La necesidad de la provisión de estos servicios de un modo continuo y a costos no distorsionados se convierte en la base para recomendar la aprobación urgente de la Ley Energética como herramienta esperanzadora para solucionar la crisis de electricidad en el país.

Se recomienda la redacción de una ley que regule

la competencia, evite las acciones monopólicas y legisle sobre los procesos de subcontratación entre las empresas, de modo que se avance en la dirección de la producción solidaria para acceder a los más amplios mercados mundiales. Como parte del proceso de remoción de barreras, se apoya la profundización de la reforma arancelaria, eliminando las barreras al comercio y la producción en ambas direcciones de la balanza comercial. Un conjunto estable y conocido de reglas y prácticas aduanales se convierte igualmente en un requisito indispensable para el desarrollo nacional.

Se recomienda igualmente la profundización de la reforma fiscal en ambas caras de la ecuación, es decir, tanto en los cobros de los tributos y cargas como en la formulación del presupuesto nacional y la asignación de recursos. No parece una política ni una práctica coherente el enfatizar estrictamente el cobro de las contribuciones si hay laxitud, arbitrariedad, ineficiencia y dispendio en la asignación de recursos.

El reto inevitable que presentan al país los procesos de globalización debe ser encarado en un futuro inmediato, para ir sembrando las bases del desarrollo nacional para la primera década del siglo XXI. Las micro, pequeñas y medianas empresas, renovadas y expandidas, son una herramienta necesaria para ese éxito futuro.

5
El sistema financiero y la micro, pequeña y mediana empresa*

El solo hecho de que el financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas figure como tema de importantes seminarios reviste una importancia capital. Si nos remontamos, por ejemplo, a 1988, nos damos cuenta de que estas empresas florecían de un modo muy similar al actual, pero en ese entonces nuestra ignorancia de cualquier dimensión o característica del sector era suprema; su inclusión como tema de discusión en un seminario bancario era una impertinencia, y la atribución a esas empresas de cualquier contribución importante a la economía era una temeridad que hubiera enfrentado la burla de muchos economistas de la época.

*Ponencia presentada en el Primer ExpoSeminario sobre Servicios Bancarios y Financieros, celebrado por la Fundación Ciencia y Arte y el Centro de Estudios Bancarios y Financieros, Inc., en el Hotel Dominican Fiesta en Santo Domingo, el 13 de febrero de 1998.

Hoy día las cosas han cambiado, y por eso quiero compartir algunas ideas sobre las relaciones entre estas empresas y el sistema financiero dominicano:

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

- En segundo lugar, postulo que la competencia bancaria del futuro inmediato se centra alrededor de la escala y la tecnología, por un lado, y los nichos de mercado y los productos diferenciados, por otro.
- En tercer lugar, sostengo que será un error costoso financieramente, imperdonable estratégicamente e irracional conceptualmente, que en el futuro la provisión de servicios financieros a las pequeñas y medianas empresas —y, eventualmente, a las microempresas— no juegue un papel estratégico importante. Por último, resaltaré esta tarde algunos apuntes metodológicos para tener éxito en esta tarea.

La racionalidad del pasado

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

- El diseño original del sistema financiero cons-

tituyó en el pasado una barrera para atender a este sector. Se trataba de un sistema segmentado en sus instituciones, diferenciado en sus regulaciones y desdoblado en su personalidad. Desde el inicio de su proceso de conformación, al inicio de la década de los años sesenta, y hasta hace apenas un par de años, el sistema financiero estaba constituido por la banca comercial, que cubría sobre todo las necesidades de financiamiento a corto plazo; los bancos de desarrollo, que dirigían sus recursos a créditos de mediano y largo plazo, sobre todo para proyectos de inversión; las asociaciones de ahorros y préstamos que hacían una opción especial por el financiamiento de la vivienda familiar; y la banca hipotecaria que vino a servir al sector construcción en general y, sobre todo, en la edificación comercial e industrial. La década de los 80, por su parte, nos trajo las instituciones financieras no reguladas por leyes especiales, como respuesta del mercado a las restricciones crediticias del inicio de la llamada "década perdida". Las fronteras entre estas especializaciones activas no siempre fueron rígidas y es obvio que se yuxtaponían en los bordes.

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

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

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

• En segundo lugar, los procesos de devaluación, inflación y restricción del crédito durante la década pasada, llevó al sistema financiero a retirarse de los créditos pequeños y a girar su atención hacia perfiles más corporativos, lo que sólo recientemente empieza a variar. En la década pasada, el sistema financiero se vio afectado por las regulaciones dirigidas a enfrentar la inflación y la devaluación de dos dígitos, lo que llevó a los encajes marginales, los topes de cartera, el enfrentamiento entre los cambistas y el Banco Central, y toda aquella coyuntura histórica a la que se le aplicaron los ortodoxos correctivos de texto del Fondo Monetario. Ante los procesos devaluatorios y las restricciones de

crédito, y, sobre todo, ante la fragilidad y la inestabilidad del valor de la moneda, el sistema financiero actuó muy racionalmente en proteger sus riesgos en la escala de las empresas más grandes vertidas hacia el exterior, en recoger sus costos de transacción —al abandonar el énfasis por los pequeños préstamos— y al dedicar los escasos recursos prestables que dejaban las regulaciones a sus clientes más grandes, quienes ofrecían negocios colaterales muy rentables para los bancos.

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

No se puede, pues, echarle en cara al sistema financiero el no haber servido preferencialmente a este

sector en el pasado. Su decisión fue la que la época estimaba correcta, aunque las decisiones correctas pueden dejar de serlo al paso del tiempo y frente a otras circunstancias.

La competencia bancaria

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

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

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

competencia bancaria sin precedentes a medida que lentamente saturan el mercado tradicional.

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

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

Por último, las nuevas figuras propuestas en el Código Monetario Financiero, aún pendiente de aprobación, han sido avanzadas en gran medida por una muy inteligente serie de Resoluciones de la Junta Monetaria. Las figuras de banca múltiple, banca de ahorro y crédito y corporaciones de crédito, abren un abanico de posibilidades que eliminan la segmentación de las instituciones por producto financiero y ofrecen la versatilidad necesaria para servir virtualmente cualquier producto desde la misma institución, dependiendo

sólo del nivel de capital requerido para acogerse a las diversas opciones.

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

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

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

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

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

Las micro, pequeñas y medianas empresas

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

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

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

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

que diversifica los riesgos tanto desde el punto de vista de la diversidad de clientes como de los tipos de negocio.

Algunas notas metodológicas

Para servir este mercado y poder aprovechar las ventajas que conlleva, la banca dominicana tiene que redescubrir las pequeñas empresas y, más tarde, las microempresas.

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

Los tres grupos financieros que apoyan al Banco de la Pequeña Empresa, S.A., el Grupo BHD, el Grupo Financiero Nacional y el Grupo Intercontinental, están

muy claros en que el banco constituye un espejo para el sector formal en el que sus bancos múltiples asociados deben mirarse para atender este sector en el futuro.

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

Al prestar a las micro y pequeñas empresas, hay variaciones metodológicas importantes, pero muy sencillas. Los tres años de estados financieros usualmente se suplen por conversaciones dirigidas con oficiales entrenados que levantan *in situ* un estado financiero y reconstruyen el flujo de caja de la empresa. Los préstamos escalonados y sucesivos van construyendo una referencia de crédito y usualmente limitan las posibles pérdidas a etapas tempranas de una relación crediticia y, por consiguiente, a montos más bajos. Las garantías inmobiliarias, raramente existentes, dan paso a las garantías prendarias y a los fiadores solidarios, aunque se toman las garantías hipotecarias cuando existen. La expectativa de acceso a créditos futuros se convierte en un poderoso atractivo, mientras que la presión de sus "pares" en el vecindario incide en la calidad del com-

portamiento de pago. Los intrincados formularios se sustituyen por pasos sencillos, y las aprobaciones rápidas y descentralizadas se insertan en el núcleo de la metodología. Los pequeños negocios están dispuestos a otorgar en garantía todo lo que tienen, pero, obviamente, no pueden otorgar bienes con que no cuentan, por lo que la garantía se excluye como elemento de juicio y se valora sólo como salida alterna en caso de fracaso.

Ofrecer servicios financieros a este sector de la economía representa, pues, un nicho amplio y rentable, con riesgos manejables y retornos más que conmensurables con los recursos aplicados y los niveles de riesgo registrados.

En la estrategia del futuro, no me caben dudas, veremos ocupar un sitial cada vez más importante a las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

6
Las micro y pequeñas empresas y sus perspectivas de financiamiento*

Aunque el término genérico de "financiamiento" puede incluir el provisto por los suplidores, otras partidas del pasivo más el contribuido por los propios dueños al aportar capital a las empresas, en el curso de este presentación entenderé por financiamiento el crédito directo provisto por instituciones del sistema financiero regulado mediante préstamos u otros instrumentos de deuda, a una tasa de interés determinada y para ser reembolsado según un programa de pago acordado entre las partes.

Desde hace ya varios años las investigaciones de FondoMicro vienen documentando una recurrente asociación positiva entre los procesos de expansión de las pequeñas empresas, medida por el aumento del ingreso y del empleo, y el uso del crédito como herramienta de gestión empresarial. En efecto, nuestras investigacio-

*Ponencia presentada en el Congreso Dominicano de la Pequeña y Mediana Empresa, celebrado en el Hotel Sheraton, el 4 de octubre de 1996.

nes muestran una tasa de crecimiento más de dos veces superior en las empresas que utilizan el financiamiento sobre las que no lo utilizan. El crédito, sin embargo, no provoca el crecimiento, sino que lo acompaña y posibilita si se dan otras condiciones de éxito. Por otro lado, hace ya mucho tiempo que la teoría crediticia convencional ha investigado las causas profundas por las que las empresas de cualquier tamaño usualmente requieren créditos o préstamos.

Quisiera que tengan presente una distinción fundamental entre las causas y los destinos de los créditos bancarios. El destino del crédito es el uso inmediato y concreto que se le dará a los fondos producto del préstamo contratado, mientras que la causa de un préstamo es el motivo profundo por el cual el empresario requiere de un préstamo para aplicarlo a ese destino específico. Cuando, por ejemplo, un empresario requiere un préstamo para pagar una nómina, el pago de la misma es el destino inmediato. Pero la pregunta más importante que debe hacerse todo oficial de crédito que se respete es la de ¿por qué necesita tomar un crédito para pagar la nómina? O, de otro modo ¿por qué el negocio no genera internamente el flujo de caja suficiente para pagar los compromisos laborales?

Entre las causas tradicionales de la necesidad de tomar préstamos se encuentran el aumento sostenido de ventas y sus efectos sobre las cuentas comerciales de cuentas por cobrar e inventarios, los atrasos en las cuentas por cobrar, la renovación, expansión o reposición de activos fijos, la obsolescencia de inventario, y

la sustitución de deudas. También son motivos usuales de la necesidad de tomar prestado el mal manejo financiero del empresario, la subcapitalización de la empresa, y los dividendos pagados en exceso o el retiro de efectivo en perjuicio del flujo de caja empresarial.

Hecho este preámbulo sobre crédito en general, deseo centrarme en las micro, pequeñas y medianas empresas, para luego hacer una conexión entre ambos temas. No cabe duda que las micro, pequeñas y medianas empresas han entrado por la puerta ancha a la agenda nacional e internacional. Son parte integrante e importante de los acuerdos en la Cumbre de Las Américas, son objeto de foros internacionales como el que se celebrará próximamente en Atenas, figuraban en la propuesta de gobierno de los tres partidos políticos mayoritarios del país, y el actual Presidente, Dr. Leonel Fernández, tuvo a bien destacarlas en su discurso inaugural el pasado 16 de agosto como un elemento importante en su política económica.

El actual gobierno ya ha nombrado una Subsecretaria para los asuntos de pequeñas empresas, y la Corporación de Fomento Industrial hace sanos esfuerzos de recuperar su lugar en el quehacer del país. Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo anunció a finales del año pasado el proyecto Micro 2001 para destinar por lo menos US$470 millones a la micro y pequeña empresa del continente, mientras que el Banco Mundial estrenó el Consultative Group to Assist the Poorest, conocido por su siglas CGAP, como programa de financiamiento al segmento más pobre de la

población empresarial.

En nuestro país, el 8 de agosto de 1996, la Junta Monetaria, mediante su Primera Resolución de esa misma fecha, aprobó la solicitud de operación del Banco de la Pequeña Empresa, S.A., para operar bajo la figura jurídica de un Banco de Desarrollo regido por la ley 292 de junio de 1996. La conformación de este banco culmina una vieja aspiración de FondoMicro de intentar llenar un vacío del mercado en la provisión sostenida de créditos a la pequeña empresa. La Resolución Aprobatoria del 8 de agosto establece que si el Banco cumple con los requisitos dispuestos por la Décima Resolución de la Junta Monetaria del 25 de enero de 1996, el mismo podrá solicitar acogerse a los términos de esa Resolución, que enumera una serie de operaciones que el Código Monetario reserva a los bancos de ahorro y crédito. Entre los elementos más importantes de esa Resolución para nuestro Banco está la posibilidad de movilizar ahorros populares mediante el uso de libretas de ahorro.

El capital del Banco será de RD$38 millones, de los cuales FondoMicro aportará RD$16 millones, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo aportará US$600 mil (equivalente al 21% del capital previsto), y el sector privado dominicano completará el remanente 37%. Debo recalcar una vez más que FondoMicro no se convertirá en el Banco de la Pequeña Empresa, S.A., sino que seguirá con sus funciones actuales en el apoyo primordial al sector de las microempresas, la asistencia

técnica a las ONG y Cooperativas de Ahorro y Crédito asociadas en la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC), y las investigaciones y publicaciones sobre el sector de las micro y pequeñas empresas. FondoMicro y el Banco de la Pequeña Empresa, S.A. tienen dos vocaciones diferentes con la que cada uno debe cumplir.

El Banco de la Pequeña Empresa, S.A., tendrá sus puertas abiertas al público antes de que cierre el corriente año, y aunque no tiene limitaciones contractuales respecto al ámbito de sus operaciones la institución hace una opción preferencial por la pequeña empresa, definida de modo amplio como cualquier unidad de comercio, producción o servicio que cuente con menos de 50 empleados. Esto significa que esta institución bancaria destinará sus mayores esfuerzos a servir a ese sector, y la presencia de FondoMicro y el FOMIN como los accionistas más importantes tiene la función, entre otras, de garantizar que el banco no desnaturalice su inspiración original de servir a ese segmento del mercado. En este sentido, FondoMicro y el BID garantizarán a la comunidad pequeño empresarial del país que este banco siempre los tiene en su foco principal, y que no serán desplazados de esa mira.

El término "preferencial", cuando hablamos de opción preferencial por la pequeña empresa, significa que habrá disponibilidades también para algunas medianas empresas y algunas microempresas, pero el núcleo del esfuerzo y gestión, y los volúmenes más importantes de transacciones y de préstamos otorgados

se encaminarán a ese segmento que tiene demandas demasiado pequeñas para ser servidas por el sistema financiero bajo su metodología actual, pero demasiado grandes para ser servidas por las organizaciones no gubernamentales que enfocan sobre todo a las micro-empresas.

El Banco de la Pequeña Empresa, S.A., mantiene ya conversaciones con CODOPYME, uno de los gestores y organizadores de este encuentro, a fin de llegar a un acuerdo que estreche los lazos entre el banco y esa confederación, de modo que mediante un sistema de intercambio de informaciones y opiniones, podamos mejor servir las pequeñas y medianas empresas que conforman la membresía de esa Confederación.

Según las estimaciones de FondoMicro en marzo de 1996, la demanda de crédito insatisfecha de las 8,000 pequeñas empresas existentes en el país en esa fecha ronda los RD$900 millones, de los cuales, aproximadamente RD$500 millones representan la dimensión de la demanda efectiva que podría ser sujeto, en una primera instancia, de créditos por parte del sistema financiero regulado. Si incluimos a las micro empresas, la demanda insatisfecha de crédito se eleva a unos casi RD$1,900 millones, de los que alrededor de RD$1,200 millones se estiman riesgos de crédito aceptables para las organizaciones no gubernamentales y el sistema financiero regulado.

No tenemos en estos momentos una cuantificación de la cartera de crédito vigente en el país a las pequeñas y medianas empresas, aunque sí sabemos que el

crédito vigente a las microempresas a través de las ONG ronda los RD$200 millones. El motivo principal de no tener las cifras para las pequeñas y medianas empresas, es que las instituciones financieras reguladas no llevan sus libros por tamaño de empresa, y no podemos distinguir el monto destinado a ese sector del resto de su cartera crediticia.

Personalmente, tengo mis dudas de que la mediana empresa, en general, tenga los problemas de acceso al crédito que se le imputan. Con más seguridad debe haber problemas de tasas de interés y quizá de plazos acordes con sus necesidades, pero estas variables muchas veces responden a distorsiones estructurales y no representan una discriminación contra la mediana empresa ni una indicación de la percepción de los niveles de riesgos envueltos. Si por mediana empresa entendemos las unidades de 50 a 200 empleados, se me hace un poco cuesta arriba creer que ese segmento no alcanza el volumen requerido de servicio de la banca regulada que satisfaga sus necesidades fundamentales.

Sin embargo, sí es más obvio que hay un mercado insatisfecho entre las pequeñas empresas de 10 a 50 empleados en el que todas las empresas financieras pueden participar, compitiendo por brindar un mejor producto bajo mejores condiciones.

En este sentido, el Banco de la Pequeña Empresa S.A., da la bienvenida a la competencia en la oferta de créditos a la pequeña y mediana empresa. La competencia nos hará a todos más eficientes, mejorará la calidad de los servicios, y tenderá a bajar las tasas de

interés.

Entre los objetivos del Banco de la Pequeña Empresa, S.A., está el de brindar a sus accionistas un retorno sobre su inversión que sea conmensurable con el riesgo asumido. El Banco tiene que ser exitoso para poder contar con el apoyo sostenido de sus accionistas en el mediano y largo plazo. Pero otro objetivo no menos importante del Banco de la Pequeña Empresa, S.A., es el de servir como demostración a las otras instituciones financieras, a las autoridades reguladoras y supervisoras, a los organismos internacionales y a la comunidad en general, que sí es posible prestarle de modo rentable a la pequeña empresa. En otras palabras, hay muchos ojos enfocados sobre el banco, y el mismo no puede darse el lujo de decepcionar a la comunidad.

Por eso el Banco de la Pequeña Empresa S.A., juega un papel tan importante en el país en la actual coyuntura. Estamos plenamente convencidos del éxito futuro de esa institución, dada la experiencia acumulada y el historial intachable de sus accionistas, sus gestores y futuros administradores, así como la calidad de sus políticas y procedimientos. El banco nacerá altamente automatizado, operando bajo una plataforma de UNIX e Informix, dos productos de avanzada que nos deben acompañar exitosamente en los próximos años.

La existencia del Banco de la Pequeña Empresa S.A. debe también contribuir de modo importante al desarrollo de nuevas formas de evaluación de cartera que apoye más a las empresas más pequeñas sin que los intermediarios asuman riesgos indebidos. Las modifi-

caciones de las normas de clasificación de cartera emitidas por la Junta Monetaria en el último trimestre de 1995 han flexibilizado mucho más las normas de clasificación, al requerir solamente una declaración patrimonial en lugar de estados financieros auditados. Creo, sin embargo, que las normas actuales todavía dan demasiado énfasis a una serie de indicadores, como el capital de trabajo y la existencia de garantías tangibles como elemento de juicio para la capacidad de pago, minimizando en la evaluación el valor del flujo de caja como elemento crucial de evaluación.

¿Por qué ha habido dificultades en el pasado para que las pequeñas empresas accesen créditos de la banca formal? ¿Qué podría hacer el sistema financiero, por un lado, y el Gobierno por otro, para incentivar el acceso de las pequeñas y medianas empresas al crédito financiero? Creo que hay varios motivos, que quisiera compartir con ustedes.

En primer lugar ha estado la percepción del riesgo por parte de las instituciones financieras y las normas prudenciales de clasificación de cartera. Las pequeñas empresas, mucho más que las medianas, son percibidas como empresas con relativamente menos organización gerencial, que operan en mercados más limitados, con más bajos niveles de capital y más frágiles márgenes de operaciones que las empresas de mayor dimensión. Además, se argumenta, no suelen tener los niveles adecuados de garantías tangibles y no son, en resumen, tan buenos sujetos de crédito. Y, por otro lado, sigue el argumento, son virtualmente incompatibles con las

normas prudenciales actuales de clasificación de cartera.

No podemos negar que cada una de estos argumentos, a veces, es verdad. Pero, en general, el cliché ha pesado más que la realidad. La metodología credi-ticia primordial del Banco de la Pequeña Empresa, S.A., se basa sobre todo en dedicarle tiempo a evaluar correctamente el riesgo y los flujos de caja asociados al crédito solicitado.

Ser oficial de crédito de la pequeña empresa no es tener un conjunto inmóvil de respuestas o recetas, sino más bien un conjunto abierto de preguntas. Y respecto a una pequeña empresa, como en todo crédito, hay tres preguntas fundamentales que se hará el Banco de la Pequeña Empresa, S.A., al considerar un crédito.

La primera pregunta que se hará el Banco de la Pequeña Empresa S.A., sobre los solicitantes es ¿quiénes son esta gente? Obviamente, no nos referimos a su cédula, nombre y dirección, y mucho menos a su linaje, a su posición en la sociedad o a su nivel de riqueza particular. Nos referimos, sobre todo, a su experiencia previa en el negocio que maneja, su preparación técnica o profesional, su carácter, su seriedad en el cumplimiento de sus compromisos, la sensatez y calidad del producto o servicio brindado por su empresa, la coherencia de su plan de negocios, su dependencia o independencia de un solo productor o comprador, el nivel de capitalización de la empresa y, en fin, las preguntas que llevan a conformar una idea de quién es verdaderamente el sujeto de crédito y qué herramientas tiene

en su equipaje.

La segunda pregunta que nos haremos es ¿por qué necesitan crédito? Es decir, ¿cuáles son las causas profundas de la necesidad de crédito, independientemente del destino inmediato que se le dé a los fondos? Esta pregunta es crucial para entender la posibilidad de pago del crédito en el tiempo previsto. Si el banco no puede determinar las causas reales de la solicitud de crédito, difícilmente pueda evaluar las posibilidades de recuperación. Salvo raras excepciones, los créditos que terminan siendo malos debieron ser identificados desde la solicitud, y sólo la ceguera relativa del oficial evaluador permitió que fuera concedido.

La tercera pregunta que nos haremos es ¿nos podrán pagar en el tiempo y plazo acordados? Y en caso de que por cualquier eventualidad no pueda pagar del flujo primario de caja o la conversión de activos, ¿hay fuentes alternas de pago? Esta pregunta lleva al análisis de flujo de caja o a la proyección financiera como herramientas de decisión, así como a la evaluación de las garantías colaterales, aunque éstas se conciben sólo como fuente alterna de pago y de última instancia.

No me cabe duda que muchas pequeñas empresas, sometidas a un análisis bajo este perspectiva saldrán airosas. El Banco de la Pequeña Empresa, S.A., mantiene que el proceso de evaluación de las solicitudes no tiene que ser tedioso ni largo, si el oficial de crédito está suficientemente bien entrenado, sabe exactamente qué tipo de información está buscando, y posee una alta dosis de sentido común. Personalmente, estimo que en

una visita a la empresa, en donde se lleve a cabo una buena conversación debe arrojar indicadores suficientes de si vale la pena o no seguir con la evaluación de crédito y los trabajos de análisis de gabinete asociados con las evaluaciones de los flujos de caja automatizado con los que cuenta el Banco de la Pequeña Empresa, S.A.

Lo que verdaderamente hace falta es que el oficial de crédito de pequeña empresa le dedique tiempo para entender el negocio y entender al cliente. Esta es la clave del éxito al prestar a las pequeñas empresas. Sólo bajo esta perspectiva se podrá apreciar correctamente el verdadero nivel de riesgo. El oficial no tiene que ser un experto en ninguna de las ramas de actividad, y sería ilógico pensar que el Banco va a contar con esos expertos. Con lo que sí vamos a contar es con oficiales que sepan hacer las preguntas correctas y no se satisfagan hasta que obtengan las respuestas correctas.

Quiero dejar claro que la evaluación de crédito es una transacción meramente comercial y profesional donde una institución prestamista, sea ésta intermediaria financiera o no, evalúa a la pequeña empresa por sus méritos como negocio bajo una gerencia específica. Siempre me he opuesto al apoyo a la pequeña empresa bajo el lastimoso argumento de que son pequeñas y necesitan un apoyo especial. El Banco de la Pequeña Empresa, S.A., apoyará a las empresas que tengan planes de negocio sensatos bajo términos compatibles con la realidad. Todos hemos oído en el pasado propuestas absolutamente desquiciadas de emprendimientos que no pueden tener éxito debido a su errónea concepción

de negocio. Todos sabemos historias de pequeñas empresas que sólo pueden vivir en los viajes imaginarios de sus promotores. El Banco de la Pequeña Empresa S.A., no será un banco para los soñadores sino para los empresarios con sensatez y entusiasmo que necesiten crédito.

El Banco de la Pequeña Empresa, S.A., será una fuente para negocios, donde haya un plan de negocios coherente, apoyado por un flujo de caja apropiado, y donde se compartan los riesgos y los retornos. No vamos a entrar en relaciones crediticias donde si le va bien gana el empresario, y si le va mal pierde el banco. Ni el sistema financiero regulado ni el Banco de la Pequeña Empresa, S.A., como parte de él, va a apoyar negocios que no sean viables o estén irremediablemente subcapitalizados.

Otro motivo por el que creo la banca tradicional ha disminuido su participación en el financiamiento a las pequeñas empresas, y al que ya hemos aludido tangencialmente, es la cultura crediticia de la banca en general. A raíz de los procesos devaluatorios a partir del segundo tercio de la década pasada, con los topes de cartera, los encajes marginales y la contracción del crédito para compensar el "overcrowding" del sector público, los bancos comerciales restringieron enormemente sus carteras de pequeñas empresas, para evitar los riesgos de devaluación y poder concentrar el escaso crédito disponible en sus mejores clientes corporativos.

Esta renuencia se convirtió en práctica y, finalmente, en cultura. Aquellos banqueros que salían a eva-

luar y mercadear empresas se fueron lentamente convirtiendo en administradores de plataforma, y se fue debilitando el músculo analítico del personal crediticio. Los flujos de caja se volvieron instrumentos de museo, y la evaluación de los retornos y los niveles de garantía ofrecida tomaron el primer plano.

En tercer lugar, para no dedicar recursos a la pequeña empresa, se alega la existencia de los altos costos de transacción involucrados en prestar a ese sector. Esto es verdad. Es mucho más costoso otorgar 10 préstamos de RD$200,000 que un solo préstamo de RD$2 millones. Sin embargo, también es cierto que la pequeña empresa no aspira a tasas de interés "prime" y que está dispuesta a pagar los costos de transacción siempre que la tasa no sea abusiva sino razonable, y que el crédito sea oportuno y a plazos compatibles con el flujo del negocio. Además, a medida que se profundiza el proceso de desintermediación financiera a través de las mesas de dinero y la Bolsa de Valores, las empresas más grandes seguirán teniendo acceso directo a los fondos de los depositantes. En esa coyuntura, la banca va a tener obligatoriamente que volcarse hacia las empresas medianas y pequeñas para colocar sus fondos.

Por último, creo que en su versión original las normas prudenciales de clasificación de cartera no ayudaron sino que más bien perjudicaron el acceso al crédito de las pequeñas empresas. Las normas han enfatizado en demasía las garantías tangibles como elemento clave en la clasificación de los riesgos. Aunque estas normas han ido variando favorablemente, aún quedan

por introducir variaciones a las normas actuales y, sobre todo, a los instructivos de los inspectores de la Superintendencia de Bancos.

En esto de las garantías tangibles hay implícita una grave distorsión que afecta negativamente a un sector de la población y que busca un equilibrio entre la protección al depositante y la justicia. Es obvio que la tenencia de garantías tangibles significa un nivel de riqueza determinado. Así, cuando se enfatizan en demasía las garantías tangibles, se enfatiza la riqueza previa. Es decir, sólo los que han llegado pueden seguir alcanzando el crédito. Pero, por otro lado, la banca necesita una segunda salida en caso de que la fuente primaria de pago no sea funcional. El dilema es de difícil solución.

Antes de terminar, quisiera tomar este tema para plantear cuál, creo yo, debería ser el papel del gobierno en el propiciamiento de crédito a la pequeña y mediana empresa.

El mes de septiembre de 1996, FondoMicro publicó un trabajo en una edición restringida y privada, que no quiere decir secreta, titulado *Políticas de Fomento para las Micro y las Pequeñas Empresas: Una Redefinición de la Corporación de Fomento Industrial*. El estudio fue remitido a las instancias apropiadas del gobierno, y esperamos que sus recomendaciones sean tomadas en cuenta. Ese trabajo fue producto de más de un año y medio de investigaciones, comunicaciones, aprendizaje sobre experiencias nacionales de otros países, y discusiones sobre los diversos temas.

En esa entrega se plantearon una serie de políticas

para el fomento del sector, basados en nuestra convicción de que cuáles son las cuatro necesidades básicas de las pequeñas empresas. Estas necesidades son: 1) acceso al crédito; 2) acceso a un proceso de renovación tecnológica; 3) acceso a la capacitación laboral y empresarial; y 4) el desarrollo de nuevas formas de asociación y agremiación de las pequeñas empresas que potencialicen al sector, le otorgue economías de escala y acceso a mercados más amplios.

Sobre estas necesidades, se hicieron diversas recomendaciones específicas para devolver su primacía a la Corporación de Fomento Industrial. Con relación al crédito, se establecía la necesidad de crear el Fondo de Garantía bajo criterios específicos de operación. Precisamente un Fondo de Garantía bien concebido y bien operado es el que puede ayudar a cerrar la brecha creada por el tema de las garantías y el dilema entre la protección al ahorrante y el avanzar las fronteras del crédito hacia las micro y pequeñas empresas. En la propuesta de FondoMicro, sin embargo, se accesa al Fondo de Garantía a través de las asociaciones gremiales, y no de modo individual. Se prevén también diversos niveles de coaseguro antes de acceder a los recursos del Fondo. No es el interés actual el describir en detalle la propuesta, pero sí me interesa señalar que hay soluciones viables para reforzar la concesión de crédito a las pequeñas empresas.

Como ustedes pueden ver, FondoMicro no sólo ha dedicado mucho tiempo a pensar e investigar sobre la dinámica del sector, sino que también ha estado apli-

cando sus propias energías a desarrollarlo, tanto por medio de nuestros programas de créditos a través de las ONG, como a través del Banco de la Pequeña Empresa, S.A.

En estos esfuerzos, FondoMicro no quiere estar solo, sino todo lo contrario.Y por ello tenemos ya casi cinco años involucrando en nuestros programas a todas las personas e instituciones, privadas y oficiales, interesadas en empujar hacia adelante el sector de las micro y pequeñas empresas.

Con la fundación del Banco nosotros creemos que muchos empresarios dominicanos que actualmente buscan un apoyo más directo a sus negocios, encontrarán una institución más abierta a sus necesidades y rápidamente disponible para ayudarles a financiar sus operaciones de crecimiento y capitalización.

FondoMicro se siente muy complacido al saber que puede contar con empresarios y promotores que conocen bien el universo de las micro y pequeñas empresas y que han acumulado una gran experiencia y, a través del Banco, estaremos en capacidad de atender a ese importante subsector de las pequeñas empresas que dinamiza hoy, como pocos, la economía dominicana.

7
Para prestar con éxito a la pequeña empresa*

Desde hace ya varios años, las micro y pequeñas empresas han ido alcanzando progresivamente un sitial de importancia en el discurso socioeconómico del país. Las investigaciones periódicas de FondoMicro, los programas especiales del gobierno, las actividades crediticias y de desarrollo empresarial de ONG exitosas, el surgimiento de dos nuevos bancos especializados en pequeña empresa y el potencial político de un sector que cuenta con más de 800,000 empleados, han contribuido a este florecimiento del tema.

Mucho menos atención han alcanzado las razones profundas por las que estos sectores disfrutan de la especial relevancia que se les asigna: la flexibilidad en la producción frente a un proceso de apertura, su importancia como mecanismo de expansión de un capitalismo

*Artículo preparado el 15 de mayo de 1998 como contribución a la Revista *INFOPYME*, órgano de la Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa, Inc. (CODOPYME), publicada en octubre de 1998.

de base popular, su valiosa contribución a la independencia económica y al fortalecimiento democrático, su potencial de crear empleo y distribuir el ingreso y su capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

Pero si algo hemos aprendido en los últimos años, es que el universo de estas empresas es muy diferenciado y aunque lo designamos con un nombre colectivo, incluye empresas de diversos niveles de tecnología, calidad gerencial y administrativa, y posicionamiento en una escala evolutiva empresarial. Cada segmento de este universo requiere diferentes insumos para elevar su competitividad en el mercado que sirve actualmente, o en el que puede alcanzar a través de los procesos y mecanismos de apertura e integración.

Uno de los elementos comunes en un inventario de necesidades de estas empresas es la necesidad de financiamiento para apoyar su expansión y renovación tecnológica. El crédito oportuno, a tasas y plazos no distorsionados que respondan a las necesidades del sector, se distingue como uno de los elementos más importantes para apoyar su crecimiento y, en consecuencia, profundizar su alcance.

Sin embargo, como hemos podido ver, el sistema financiero sólo sirve a estas empresas tímidamente, y el perfil sociocultural de la banca oscila entre los polos extremos de lo corporativo, en un lado, y de la banca de consumo, en el otro. Vemos una adecuada presencia en el sector de la mediana empresa, mucho más escasa en la pequeña empresa y virtualmente nula en la micro-

empresa.

¿Cuáles son las condiciones, entonces, bajo las cuales la banca convencional se puede ver incentivada a profundizar su entrega de servicios financieros a esos sectores? La experiencia histórica en el país y en muchos países de Latinoamérica nos enseña que hay cuatro elementos clave que posibilitan la provisión de servicios financieros cada vez más completos a las micro, pequeñas y medianas empresas desde el sistema financiero formal.

Información

No basta con predicar las bondades sociales y económicas de las pequeñas empresas: hay que proveer información, ya que la banca no suele (ni debe) tomar decisiones sin información relevante sobre el mercado como totalidad y sobre la empresa en particular. Investigaciones recientes en el país se han ido encargando de formar un cuerpo de conocimiento fidedigno sobre las micro y pequeñas empresas tomadas como colectividad, y sus características estáticas y dinámicas. Por otra par-te, las experiencias de ONG exitosas han mostrado que es rentable prestar a estas unidades ya que, aunque la dimensión de las transacciones conlleva altos costos, los clientes suelen pagar tasas muy superiores a las que demandan los clientes preferenciales.

Tecnología de entrega

y evaluación

Usualmente, los juicios de crédito, las estructuras de aprobación y los mecanismos de entrega de servicios financieros en general y crediticios en particular, están dirigidos a la gran y a la mediana empresa. La tecnología crediticia de análisis intensivo de documentos, estados financieros y demás, debe ser suplantada por una mezcla de visitas a los clientes, entrevistas y estados financieros mínimos verificados por un cuerpo especial de oficiales de crédito entrenados para evaluar las pequeñas empresas. Procesos descentralizados, formularios sencillos, entrevistas dirigidas y decisiones rápidas son parte del mecanismo de análisis y aprobación.

Basados en la información y en la tecnología crediticias, en la banca comercial de hoy es posible clasificar las carteras de pequeñas empresas para cumplir con los requisitos de las superintendencias de bancos. En este sentido, hay experiencias en Bolivia, sobre todo, que han sido muy exitosas, y en nuestro propio país con el Banco de la Pequeña Empresa.

La cultura corporativa

Esto lleva a la existencia, dentro de la institución, de un segmento organizacional con una cultura especial, que opera con cánones, formularios y procesos diferentes, y es operado por oficiales con un entrenamiento especial. Así como la banca personal opera con una filosofía diferente a la de la banca corporativa, y

los criterios de aprobación y entrega de crédito difieren significativamente, así la banca de pequeña empresa requiere una cultura diversa que debe ser absorbida por el cuerpo institucional.

Competencia

El motor final de todo este proceso suele ser la competencia entre instituciones bancarias. En la medida en que los bancos tradicionales encuentren que sus mercados igualmente tradicionales están siendo cada vez más competidos, y que se van reduciendo los márgenes de intermediación, se verán abocados a buscar nuevos nichos especializados de mercado donde tengan ventajas comparativas.

En este escenario que se avecina, el nicho de las micro y las pequeñas empresas se revela como uno de especial importancia estratégica. Contrario a lo que algunos puedan pensar, la competencia es el mejor aliado de las pequeñas empresas.

La banca tradicional, como he afirmado en el pasado, actuó con racionalidad al no atender en décadas anteriores a este sector del empresariado, dadas las condiciones macroeconómicas de entonces, el estado de la información disponible y las pocas experiencias exitosas que se podían mostrar en el proceso de afinar la tecnología crediticia.

Hoy día las cosas han cambiado, y los segmentos de consumo y pequeñas empresas se han de tornar cada vez más apetecibles a la banca. Es de esperar que con el

paso del tiempo y el incremento constante de la información, las innovaciones en tecnología crediticia, los cambios culturales y el rigor de la competencia, las pequeñas empresas vean expandido su acceso a los servicios crediticios.

8
¿Cómo fomentar el acceso al crédito de la micro y pequeña empresa?*

Desde que FondoMicro inició su amplia serie de investigaciones y publicaciones acerca de las micro y pequeñas empresas del país, en el año 1992, es mucho lo que hemos aprendido sobre las diversas características estáticas y dinámicas de este importante sector de la economía.

Hoy día, sabemos que las 327,000 empresas que emplean 859,000 personas constituyen una porción importante del sistema productivo, la distribución comercial y los servicios del país. Sabemos que hay cierres y aperturas de empresas a un ritmo vertiginoso del 26% al 30% anual. Asimismo, contamos con información sobre las empresas de subsistencia (52% del total) que elevan el ingreso pero no crean empleo adicional pagado, y de aquellas que están en proceso de acu-

*Artículo preparado como contribución a la separata de la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Inc. (ADOPEM), publicada en el *Listín Diario* del 20 de noviembre de 1997.

mulación de capital (42% del total) y generan empleo adicional pagado. De éstas, el 8% mantiene una obvia vocación de exportación.

Sabemos que las actividades productivas generan más empleo pagado que las comerciales, y que las empresas de mujeres sienten más los embates de los problemas y restricciones que les impone el papel que juegan en la familia. Sabemos también sobre las necesidades de estas empresas que operan en un mercado altamente competitivo, sin protección ni privilegios, sino más bien enfrentando obstáculos y desventajas. La asistencia técnica, la capacitación laboral y empresarial, el acceso a fuentes de crédito y a nuevas tecnologías, la expansión de la demanda efectiva y nuevas formas agremiadas de producción y comercialización, son algunas de las necesidades más apremiantes.

Respecto a la provisión de crédito, campo al que FondoMicro ha dedicado la mayor parte de sus esfuerzos, hemos ido ponderando, compilando y sugiriendo diversas acciones concretas y específicas que pueden ser consideradas por todos los sectores para promover el acceso al crédito de las micro y pequeñas empresas del país. A continuación presentamos algunas de ellas:

Modificación de las normas prudenciales

Modificar las normas prudenciales bancarias de calificación de cartera en lo que respecta al otorgamiento de créditos a micro y pequeñas empresas y a

organizaciones no gubernamentales (ONG) que, a su vez, otorgan créditos a ese sector, para que de este modo el sistema financiero esté en capacidad de otorgar financiamiento a aquellos prestatarios con capacidad de pago suficiente pero que carecen de las garantías reales tangibles que requieren las normas actuales.

En el caso de las micro y pequeñas empresas, se sugiere que las normas de clasificación de cartera califiquen los préstamos que estén por debajo del equivalente a US$5,000, y en cuotas mensuales, exclusivamente, por los niveles de mora incurridos, tal como lo son los préstamos al consumo.

Reducción de las tasas de interés

Utilizar los instrumentos adecuados de política monetaria para disminuir las tasas activas de interés a niveles conmensurables con la inflación y los riesgos, evitando así su utilización como herramienta para la administración del flujo de capitales y la estabilización de la tasa de cambio. Igualmente, evitar en el sistema financiero el dumping de tasas y el establecimiento de carteles y otros acuerdos de precios sobre productos y servicios, que impiden una real flotación y ajuste de las tasas de interés.

Establecimiento de un fondo de garantía

Establecer transitoriamente un fondo de garantía para cubrir parcialmente el riesgo crediticio en el otorgamiento de préstamos a las micro y pequeñas empresas por parte del sistema financiero y las organizaciones no gubernamentales calificadas. Este fondo debe ser diseñado de manera correcta y precisa, a la luz de las múltiples experiencias internacionales disponibles, distribuyendo el riesgo ponderadamente entre las partes involucradas.

Procesos de conversión de las ONG

Nombrar una comisión juridico-económica que esté integrada por representantes del Banco Central, la Superintendencia de Bancos y las organizaciones no gubernamentales que prestan a las micro y pequeñas empresas, a fin de estudiar la posibilidad de que ONG calificadas puedan acceder a la figura jurídica de corporaciones de crédito prevista en el Código Monetario Financiero, incorporándose así al sistema financiero formal y aprovechando su probada experiencia en la oferta crediticia al sector.

Procesos de titulación de tierras urbanas

Promover y apoyar los procesos de subdivisión y titulación de tierras urbanas que hayan sido usufruc-

tuadas durante más de diez años, a fin de que puedan ser adquiridas por sus actuales ocupantes a precio justo de sus legítimos dueños, mediante novedosos programas de financiamiento en condiciones de mercado o cuasi-mercado, documentando así el patrimonio computable de las unidades familiares en esos solares y facilitando su acceso a fuentes tradicionales de financiamiento.

Modificación de la cultura del sistema financiero

Invitar a la Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana, así como a las asociaciones de bancos de desarrollo y otras asociaciones e instituciones financieras, a prestar especial atención al potencial de negocios y servicios que representan las micro y pequeñas empresas, modificando su cultura empresarial a fin de dar cabida a novedosos programas de apoyo a ese sector. En este sentido, establecer acuerdos con instituciones nacionales e internacionales para lograr la incorporación a sus instituciones y afiliados de tecnologías financieras diseñadas para apoyar las micro y pequeñas empresas.

El sistema de ahorros préstamos

Exhortar al Banco Nacional de la Vivienda y a las asociaciones de ahorros y préstamos para la vivienda, a dedicar parte de sus disponibilidades crediticias al

otorgamiento de créditos a las micro y pequeñas empresas, ampliando el alcance de sus carteras diversificadas para ofrecer créditos y otros servicios financieros a las micro y pequeñas empresas de las localidades que sirven. Por sus raíces mutualistas y su amplia cobertura geográfica, el sistema de ahorros y préstamos está lla-mado a jugar un papel primordial en la democratización del crédito y en el apoyo a sus asociados empresarios de micro y pequeñas empresas.

Invitamos a los representantes del gobierno y del sector privado a considerar estas propuestas en sus planes futuros.

9
La pequeña y mediana industria y la reforma financiera*

Quisiera señalar que FondoMicro, institución de la cual soy Director Ejecutivo, es una institución dominicana, incorporada bajo la Ley 520, que opera, entre otros, un programa de crédito a instituciones que ofrecen crédito a la micro y la pequeña empresa. Somos una institución de segundo piso, que actualmente cuenta con una cartera de RD$30 millones. FondoMicro, pues, camina la línea intermedia entre el sector financiero y la micro y pequeña empresa. No somos estrictamente sector financiero, puesto que no recibimos dineros del público a través de instrumentos de depósito o similares, aunque laboramos en una institución de operaciones financieras activas y de segundo nivel. No somos

*Ponencia presentada en el Seminario sobre el Impacto de la Reforma Financiera en los Sectores Productivos, auspiciado por la Asociación de Industrias de la República Dominicana (AIRD) y la Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA). Celebrado en Santo Domingo, en el Hotel V Centenario, el 5 de noviembre de 1992.

minoristas de fondos a los usuarios finales, sino mayoristas a las instituciones que operan programas de crédito con las micro y pequeñas empresas. Este perfil nos ata tanto a la suerte del sector financiero como a la de las pequeñas empresas.

FondoMicro, por otra parte, opera este programa de crédito porque cree en el importante papel económico de la micro, pequeña y mediana empresa como generador de empleo e ingreso, como mecanismo para la distribución de la riqueza y como eslabón importante en el proceso productivo del país.

Deseo también precisar algo sobre lo de "pequeña y mediana industria". En primer lugar, "industria" no es un término homogéneo, si lo referimos a la actividad primordial de transformar materias primas e intermedias en productos finales. Sabemos que hay diferentes grados de transformación en diversos tipos de industrias, y que si bien algunas parten de materias brutas muy primigenias, otras transforman poco los insumos, y sólo los embalan, mezclan etc., asemejándose más a un "cuasi-comercio". Mi precisión en este sentido viene sólo a recordar que "industria" no es un término unívoco, sino de diverso significado, que evoca diferentes ciclos operativos de diferentes duraciones y diferentes complejidades, que varían de un tipo a otro.

Por otro lado, existen diversas definiciones acerca de lo que es la "pequeña y mediana" industria, las cuales se refieren a montos de activos, número de empleados, nivel de ventas y otros parámetros similares para diferenciar lo micro, lo pequeño y lo mediano. Es muy difí-

cil poner fronteras inmóviles sobre los montos de los activos y ventas; mucho más el tratar de cuantificar ma-sivamente estas fronteras, para medir qué calificativo es apropiado para cada unidad industrial o empresarial en el país. En línea con algunas definiciones a nivel inter-nacional, en FondoMicro hemos estipulado que micro-empresa industrial es aquella unidad estable de trans-formación de bienes que ostenta de 1 a 10 empleados. De igual modo, la pequeña industria la referimos a las que tienen más de 10 y hasta 50 empleados. No hemos optado por ninguna definición convencional sobre qué es mediana industria.

Sabemos que estas definiciones son frágiles y discutibles, pues no incorporan los niveles de productividad por trabajador, intensidad de capital y otros parámetros importantes. Pero nos han resultado muy útiles como parámetros operativos, y nos han permitido hacer investigaciones en el mercado bajo criterios más fácilmente cuantificables.

Personalmente, creo que debemos eliminar el término "micro, pequeño y mediano" como portador de una oculta valoración de sentida o estratégica inferioridad institucional que clama misericordia y/o ventajas al sistema, y debe valorarse, sin embargo, la positiva función económica de generación de empleo, distribución de la riqueza, producción dinámica y eslabonamiento, en un escenario en el que no puede ni debe haber sólo grandes empresas. La micro, la pequeña y la mediana empresa no son importantes por su dimen-

sión per se, sino por las posibilidades económicas y sociales que encierra su participación en el sistema que las engloba.

En la encuesta que FondoMicro realizara a nivel nacional a principios de 1992, se encontraron en el país unas 6,600 empresas de entre 10 y 50 empleados, es decir, pequeñas, que ocupaban a unas 118,000 personas. Además, se encontró que un 54.7%, de las empresas de 20 a 50 empleados, es decir, unas 3,600 empresas, nunca han recibido crédito de instituciones financieras, aunque esto no implica que ésas o las demás lo tengan actualmente ni que estén bien servidas en sus necesidades.

El estudio de FondoMicro revela que aunque el acceso al crédito, a nivel de las micro y pequeñas, no es un elemento primordial en la supervivencia de las empresas, sí es un elemento sustancial en sus tasas de crecimiento, medidas a través del número de empleados. Los resultados obtenidos indican que las empresas que reciben crédito crecen a una tasa superior a la que resulta de las que no han recibido crédito. Hay también evidencia suficiente para señalar que las pequeñas empresas manufactureras, o sea, las de 20 a 50 empleados, presentan una mayor dinámica de crecimiento que el comercio, medida a través de la tasa anual de aumento de empleo: un 11.3% en manufactura versus un 7.2% en el sector comercio.

Quiero referirme también al tema de la competitividad, dada su presencia repetida en los escenarios actuales. Entiendo por "competitividad" la capacidad de

un agente económico de ofertar bienes o servicios a los usuarios potenciales de los mismos, a precios comparables y con la misma calidad que los que pueden ofrecer fuentes suplidoras alternas. Con más o menos precisión, no creo que haya mucha discusión académica al respecto. La competitividad, por supuesto, es un medio y no un fin. Es una condición de la independencia económica y una estrategia racional para expandir los mercados efectivos de los bienes y servicios que producimos, posibilitando un crecimiento económico y, si tenemos buen juicio, un desarrollo integral de la población.

La discusión, sin embargo, levanta no pocas ronchas en las conciencias, y más aún en los bolsillos, cuando se plantea cuál es o debe ser el origen de esa competitividad, pues, obviamente:

- Se es más competitivo con insumos baratos que con insumos caros.
- Se es más competitivo con bajos salarios que con altos, aunque probablemente también menos justo.
- Se es más competitivo con energía veinticuatro horas a precio razonable que con sólo ocho horas de ella.
- Se es más competitivo si los furgones salen de aduana en tres días y no en tres meses.
- Se es más competitivo si las líneas de producción son eficientes que si no lo son.
- Se es más competitivo si se controlan eficientemente los gastos administrativos que si no se

hace.

- Se es más competitivo si se exporta con un documento sencillo y ágil que si se exporta con una burocracia más complicada.
- Se es más competitivo si se produce a una escala que opere economías en los costos fijos, que si se produce en escalas menores.
- Se es más competitivo en la medida en que los competidores sirven de acicate para mejorar la calidad de la producción.
- Se es más competitivo si se opera con tasas de cambio más o menos estables o con variaciones predecibles que posibiliten planes de inversión con un mínimo de certeza, que si hay una volatilidad impredecible debido a políticas macroeconómicas erradas.

Por otro lado, debe añadirse también que:

- Somos *menos* competitivos en la medida en que los potenciales suplidores alternos de los bienes o servicios que ofertamos, gocen de protecciones y privilegios que nos son negados en el propio ámbito; y
- Somos *más* competitivos, en general, si somos más eficientes.

La competitividad, no cabe duda, es asunto de eficiencia. Pero eficiencia no sólo individual sino también en el sistema entero, eficiencia colectiva. Así como

la cadena se rompe por el eslabón más débil, así la competitividad se pierde en el punto de ineficiencia, sea interno de la empresa o del entorno operativo o legislativo nacional o internacional en que se inserta.

Entrando al tema del impacto de la reforma sobre las pequeñas y medianas industrias, quisiera señalar que la reforma, en lo que toca al sistema financiero, *es más amplia e incluso anterior al actual Código Financiero*, en discusión*. Hasta cierto punto es independiente de los elementos que quedan aún por precisar.

Sin llamarse reforma financiera o industrial, la reforma tributaria eliminó los incentivos a la banca especializada y revirtió de facto el proceso de canalización de recursos a ciertos sectores productivos que, naturalmente, obtenían financiamiento de los bancos de desarrollo, primordialmente. La reforma fiscal eliminó las ventajas comparativas otorgadas a esas instituciones desde 1966 para la captación de depósitos. Esas ventajas se habían sustentado en el argumento de la época, congruente con el modelo de desarrollo en funciones, de que las ventajas comparativas eran justificadas en función de la canalización de recursos a ciertos sectores de la economía que se consideraban especialmente importantes.

Esa reforma, sin mucha bulla, cambió de manera sustancial el corazón del sistema financiero, y fue preludio de la desespecialización financiera inducida que se presenta en el nuevo Código Financiero y que comen-

*En discusión a la fecha de este trabajo, 5 de noviembre de 1992.

taremos más adelante.

Por otro lado, una resolución del año pasado de la Junta Monetaria, introdujo formalmente la liberalización de las tasas de interés en el sistema financiero, suprimiendo todo el esquema de topes, tasas diferenciadas y regulaciones que habían acompañado durante muchos años al quehacer bancario. Las tasas, a partir de entonces, se pactarían entre las partes. Esa resolución, en efecto, derribaba las protecciones relativas a los diferenciales de intereses que podían ofrecer las inter-mediarias financieras y, conjuntamente con las estipu-laciones de la reforma tributaria, juega un papel muy importante para revertir el proceso de diferenciación y direccionalidad de los depósitos y los créditos en el sistema financiero.

Con este esquema, debe estar claro, el sector financiero se vuelve un "eco" más preciso y afinado de los efectos nocivos o beneficiosos a nivel macroeconómico de las diversas políticas fiscales y monetarias que administran la oferta monetaria pública y privada. Al suprimirse los topes de interés, las realidades y las expectativas juegan papeles más importantes que en el pasado. Por ejemplo, medidas fiscales como la patente sobre los activos productivos de la banca, alteran el costo financiero que se incorpora entonces como parte del precio del dinero.

Por último, la derogación en diciembre de 1991, del encaje selectivo de la banca comercial, reafirmó el tema del libre juego de tasas no dirigidas y de opciones de destino no dirigidos, al suspender la función de

dirección obligatoria del crédito que se había introducido en la economía desde la década del 60 y que se plasmó casi intacto en lo que luego se llamó el encaje de 1970. Todos los que laboramos alguna vez en el sector financiero, recordamos cómo cada mañana había que consultar la posición del encaje para inferir en cuáles sectores de la economía se podían otorgar los recursos disponibles, si los hubiera. Todos recordamos cómo los excesos de préstamos al comercio afectaban adversamente la posición de encaje, resurgiendo como faltantes en los préstamos a la producción, mientras que los faltantes en el comercio podían ser compensados por créditos a la producción.

El encaje selectivo en vigencia hasta el año pasado, daba prioridad a los sectores productivos sobre los comerciales, no sólo en los porcentajes obligatorios destinados a cada rubro, sino en la prioridad de lo productivo sobre lo comercial al calcular los montos máximos y mínimos prestables a cada actividad económica. Había en el sistema financiero una porción mínima predeterminable y cuantificable de los recursos disponibles, incluyendo la banca comercial, que tenía que ser prestada a la producción, definida de modo bastante amplio.

En ese esquema, vigente hasta hace muy poco, la mediana y pequeña industria encontraban cabida para recibir crédito no sólo en la misma medida de la viabilidad de las empresas y sus riesgos, sino también en la medida en que las empresas de mejores riesgos y retornos no agotaran los recursos disponibles. Se re-

cuerda cómo en el sector bancario se buscaban créditos a la producción para poder cumplir con el requisito de encaje, ya que la alternativa era tener los recursos ociosos. Por otro lado, los recursos FIDE, que tanto incidían en la disponibilidad de crédito de la banca de desarrollo, apoyaban los sectores productivos, a pesar del discutible efecto neto final de las tasas que por mucho tiempo fueron subsidiadas.

Al eliminarse el encaje selectivo de la banca comercial, desactivar los incentivos a los depositantes de las bancas de desarrollo, hipotecarias y de ahorro y préstamo, se perfila un nuevo escenario que culmina con la reversión de la direccionalidad del crédito. En el nuevo escenario postulado por el Código Financiero, la decisión de la dirección del crédito queda a juicio de las políticas individuales de las instituciones del sector financiero. Ahora, la decisión para la asignación de recursos queda como resultado de la evaluación de las variables "riesgo" y "retorno" a lo largo de un plazo estipulado.

El Código Financiero, aún sin terminar, ya tiene sus líneas maestras claras, totalmente congruentes con otros elementos de la reforma financiera: el proceso de instalación de las tres figuras básicas de la multibanca, los bancos de crédito y ahorro y las corporaciones de crédito, no hacen sino inducir la reversión del proceso de segmentación y la desespecialización de las instituciones, en un mercado más libre y menos dirigido.

En las versiones iniciales del Código se estipulaba la derogación o sustancial modificación de las leyes

5894, 5897, 292 y 171, que respondían a la constitución del ahorro y préstamo, la banca de desarrollo, y la banca hipotecaria. En la versión final del Código parece que se respetará por seis años la existencia independiente de instituciones de esa naturaleza bajo sus leyes originales, aunque deberán desaparecer si no se convierten a las nuevas figuras en ese plazo. En efecto, el Código trabaja bajo la premisa de que el modelo anterior de segmentación y diversificación es inadecuado para transparentar el sistema y ponernos a tono con la competitividad del mañana. La segmentación —que se extendió inclusive hasta enero de 1985, cuando se formalizó la existencia de las instituciones financieras no reguladas por leyes especiales— queda suprimida en el nuevo Código por un sistema financiero en reducción. El Código, en efecto, obliga a las instituciones financieras a emigrar obligatoriamente en seis años hacia las nuevas figuras bancarias propuestas. El postulado del Código Financiero es un modelo de más libertad en la asignación de recursos, y competitividad en la captación y colocación de recursos. El Código termina siendo una versión financiera de la apertura comercial, el cual nos debe preparar para el próximo siglo que por cierto, está muy cerca.

Tenemos, pues, dos escenarios perfectamente definidos: uno es el "anterior", de los mercados segmentados y dirigidos, que ha dominado los últimos 30 años. Un sistema financiero que respondía a un momento histórico del país y del desarrollo, con dirección de crédito obligatoria y tasas diferenciadas.

El otro es el escenario "futuro", que con más o menos discusiones, parece ser aceptado por unos como una libre opción, por otros como destino inexorable que no se comparte, pero al que estamos abocados. El Código Financiero en discusión intenta incentivar la eficiencia del sistema mediante economías de escala, la reducción del tamaño del sector, posibilitando mejores niveles de supervisión, más sólida capitalización y ratificando la libre asignación de recursos en el mercado de fondos y crédito. Pero el mensaje básico, eje de la reforma, ya está dado desde 1991.

Personalmente creo, y no tengo dudas sobre esto, estaremos mejor en un escenario de libre competitividad, sin direccionalidades obligatorias del crédito y sin ventajas segmentadas. Las instituciones financieras, al asignar sus recursos disponibles en función de los riesgos y retornos, inducirían la inversión en los sectores más competitivos y de mejores riesgos. Esto no impide, sin embargo, que haya instituciones que también libremente, por su filosofía y voluntad, escojan dirigir su crédito a segmentos específicos del mercado.

La pregunta importante es ¿Cómo afecta a la mediana y pequeña industria el transito de un escenario a otro y del mercado segmentado a la libre asignación de recursos? La pregunta es doblemente importante cuando se discute al mismo tiempo la reconversión industrial. Creemos que puede conformarse un vacío intermedio de disponibilidad de crédito a la pequeña y mediana industria en lo que el sistema financiero se ajusta al nuevo escenario.

Por un lado, la industria en general tiene necesidades financieras de más largo plazo que el comercio, por su relativamente intenso uso de capital en planta y equipo que requiere financiamiento a largo plazo, y sometidos no sólo a procesos de depreciación, sino también a procesos de renovación tecnológica. Aunque para el apoyo de su cuentas comerciales (cuentas por cobrar e inventarios), tiene la industria virtualmente la mismas necesidades que el sector comercial o la gran industria, la incertidumbre y variaciones que tienen que ser incorporadas en los precios de sus productos son más amplias que las del sector comercial. En la industria, usualmente, los márgenes netos son menores, los efectos sobre los costos finales de la deficiencia energética son mayores y el ciclo operativo es más largo que en el comercio.

Todo esto lo que implica es que, en el proceso de tránsito de un escenario a otro, la pequeña y mediana industria representa más riesgos y más altos costos de transacción relativos a préstamos al comercio o a industrias más grandes. Se añade el riesgo de la fragilidad financiera implícita en el tamaño de la empresa.

Si la pequeña y mediana industria se percibía a sí misma mal servida antes de la reforma, creemos que el proceso de la reforma la afectará aún más, en lo que se refiere a disponibilidad de crédito, a cualquier precio, debido a la probablemente escasa asignación adicional de recursos crediticios al sector, que puede ser esperada en un momento de transición.

Posiblemente, en lo que se dilucida el tema de la

reconversión industrial y la apertura comercial, sería racional que el sistema financiero se instalase, al menos transitoriamente, en los riesgos más seguros, viables, de corto plazo y los más bajos costos de transacción. Es curioso, además, que la reforma tributaria haya planteado, concomitantemente, transferir recursos adicionales de las propias empresas al gobierno central, mediante la supresión de ciertos mecanismos de reinversión deducibles del impuesto sobre la renta, precisamente en el momento cuando la reforma del ámbito financiero probablemente opere un vacío en la canalización de recursos al sector industrial.

Entendemos que el vacío puede ser transitorio, como lo ha sido en otros países, donde la pequeña y la mediana industria se han ajustado finalmente a las nuevas situaciones, igual que lo ha hecho el sistema financiero. En el escenario que se avecina, y en el período de transición, la pequeña y la mediana empresa no deben esperar que se les asignen libremente recur-sos sino en la medida en que representan negocios via-bles, bien manejados y capitalizados. No será ya criterio de decisión que sean pequeñas o grandes, industriales o no. La combinación riesgo-retorno será la decisiva.

Repito, esto no implica que no haya programas específicos de dirección libre del crédito a la pequeña y mediana empresa. Creemos que para llenar ese vacío transitorio hacen falta programas específicos de crédito a la pequeña y mediana empresa, que soporten financieramente y a mediano plazo la adquisición de activos fijos. Igualmente, debe haber disponibilidad crediticia

para el apoyo a corto plazo a los procesos de crecimiento, fundamentalmente, a través del financiamiento de inventario y cuentas por cobrar. Entendemos que por más sana y bien capitalizada que sea una empresa, de cualquier tamaño, los procesos de crecimiento necesitan apoyo financiero. Debemos añadir que estos programas son virtualmente imposibles para el sector productivo si no es con una relativa estabilidad monetaria, de precios, y de tasas de interés. Estas condiciones macroeconómicas son requisito indispensable para operar el sector industrial y para acceder, ojalá que mediante mecanismos sencillos, a fuentes alternas de financiamiento exterior, si el mercado local no puede responder, por coyunturas específicas, a la demanda de crédito de un sector de la economía.

La existencia de programas especiales de financiamiento parecería ser la justificación adecuada para un Banco Nacional de Fomento, cuya composición está aún en discusión. Creemos que es una institución de esa naturaleza la que podría avanzar programas específicos a precios de mercado, que dirijan recursos o garantías hacia sectores productivos de la economía para apoyar la reconversión industrial. Se debe ser cauto, sin embargo, pues este tipo de iniciativa debe regirse por estrictos criterios financieros y de desarrollo, ya que entendemos que no debe haber incompatibilidad alguna entre la eficiencia financiera y el desarrollo.

Sin un programa que dirija recursos al sector industrial en su totalidad (grande, mediana y pequeña empresa), no percibo la concordancia en el corto plazo

entre las metas declaradas de la reconversión industrial y el mejoramiento del aparato productivo y las opciones abiertas al sistema financiero bajo el escenario de la asignación de recursos en función de riesgo-retorno. Parecería que, por un lado, estamos optando por las cláusulas de riesgo y retorno, mientras que, por el otro, a nivel de directrices macroeconómicas, deseamos progresar por el necesariamente más escabroso y difícil camino de la industrialización.

No creemos, sin embargo, que los programas de crédito a la pequeña empresa deban ser obligatorios al sistema financiero ni que deban ni tengan que ser a tasas subsidiadas. La industria debe asumir sus costos como todo el mundo, como condición de su independencia y racionalidad económica en una economía que se globaliza. Después de todo, el subsidio de una empresa termina siendo pagado por otra. El sector debe, sin embargo, reclamar a las autoridades monetarias las políticas que establezcan un ambiente financiero coherente, donde la tasas del libre mercado sean un elemento de competitividad internacional y no una discordancia con las variaciones internas de precios y con el mercado mundial.

El gran peligro en este tipo de situación es que lo arduo del camino a seguir nos lleve a cambiar de destino. No cabe duda que el esquema de segmentación y dirección obligada remitía al sector industrial una masa crediticia obligatoria. No cabe duda que es más fácil operar con crédito disponible que sin él y sin competencia más fácil que con ella. No cabe duda, inclusive,

que lo racional para el sector industrial, por lo menos a corto plazo, sería pujar por aquellos esquemas financieros que obliguen al sistema a remitir a ese sector una masa crítica de crédito. Sin embargo, personalmente creo que sería un grave error que pagaríamos todos a la vuelta de la esquina. Ahora, lo que sí debe proporcionarse es un tránsito viable a través del tiempo.

Por último, quiero recalcar otra vez que, en el debate público, no ha sido defendida con claridad y profundidad cuál es la función de la pequeña y mediana empresa en los eslabonamientos de la economía, y su función en un escenario donde la actividad industrial debe variar sustancialmente. Insisto, en que la pequeña y mediana empresa debe valorizar, conceptualizar y defender su papel en la economía y su inserción en la misma dentro de un proceso de encadenamiento con las actividades de otras empresas industriales o comerciales y no por su mera dimensión.

Haciendo uso del viejo refrán sajón de que "hay que poner el dinero donde se pone la boca", quisiera utilizar este fórum para anunciar que FondoMicro, consciente de la necesidad de otorgar crédito al sector de la pequeña empresa, con la metodología adecuada, en el futuro cercano avanza dos actividades que esperamos contribuyan al desarrollo de la pequeña empresa.

Por un lado, damos los pasos iniciales para la conformación de un Banco de la Pequeña Empresa, como institución no monetaria, bajo las estipulaciones previstas en el Código Financiero. Este banco dirigiría sus recursos libre pero selectivamente hacia la peque-

ña y mediana empresa, captando recursos para esos fines tanto del mercado local como del mercado internacional.

Como complemento a esta estrategia, empezamos a dar los primeros pasos para incentivar programas de canalización libre pero selectiva de crédito a las pequeñas empresas a través de organizaciones no gubernamentales e instituciones financieras formales. En ese sentido, encaminamos proyectos diseñados a abrir líneas especiales de depósitos en instituciones financieras precalificadas a fin de que esos recursos sean dirigidos a la pequeña empresa con poca burocracia y mucha agilidad.

Creemos que estas estrategias de FondoMicro cumplen con sus metas globales y pueden convertirse en puntas de lanza para apoyar a la pequeña industria en su acoplamiento a la estrategia global de la economía.

FondoMicro cree en el valor de la micro, pequeña y mediana empresa, y está en disposición de contribuir a su fortalecimiento y acceso al crédito.

10
La reforma financiera: su repercusión en las instituciones financieras mutualistas y cooperativas*

Para entender los cambios que se avecinan en el sector financiero, que no son pocos, y muchos ya están con nosotros, debemos entender cómo llegamos al punto donde estamos. Sólo así podemos evaluar si los cambios propuestos, sean cuales fueren, presentan alguna utilidad o sensatez.

Si miramos un poco hacia atrás, podemos ordenar la historia financiera reciente en varios períodos, cada uno con sus particularidades y su importancia. La década de los 60 instauró casi todos los componentes de lo que hoy llamamos el sistema financiero. La década de los 70, por otro lado, vio la expansión ordenada de ese sistema. La década de los 80, más adelante, presenció la explosión desorganizada y arrabalizada del sector financiero. Ya en los 90, podemos discernir que estamos

*Palabras pronunciadas ante la Asamblea de la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC), el 1 de mayo de 1993.

recogiendo las velas hacia un sector más pequeño en el número de participantes, más dinámico en sus iniciativas, más competitivo en su quehaceres, y mucho más difícil de operar, ya que requerirá más profesionalismo del que se requirió en el pasado para tener éxito.

Muchas de las medidas de reforma financiera, las ya tomadas o las que están en estudio, responden a este proceso histórico.

En la década de los 60 se formalizaron los bancos comerciales criollos y volvieron algunos extranjeros, y se promulgó la actual Ley General de Bancos de 1965. En 1962 se conformó el sistema de ahorros y préstamos con las leyes 5894 y 5897 para crear el Banco Nacional de la Vivienda y organizar las asociaciones de ahorros y préstamos. Este sistema se modeló en las líneas del sistema norteamericano y hacía del BNV una mezcla interesante del Federal Home Loan Bank Board, (es decir, el Banco Central de Ahorro y Préstamo), el Fe-deral Savings and Loan Insurance Corporation (que asegura las cuentas de ahorro), el Federal Housing Administration (que asegura los créditos hipotecarios), y el Federal Mortgage Insurance Corporation (que vende contratos de participación en hipotecas asegu-radas). El sistema de ahorros y préstamos dominicano ha sido durante muchos años modelo e inspiración en otras latitudes de nuestro continente.

Más tarde, en 1966, se promulgó la Ley 292 sobre los actuales bancos de desarrollo, que entonces se llamaban "financieras", y que fueron conformados "para

promover el desarrollo económico" según lineamientos que regían en diversas partes de latinoamérica, y que se operaban en conjunción con fondos especiales de desarrollo, que en nuestro caso fueron los recursos FIDE. Estas financieras renunciaron a ese nombre en la década de los 80 con el surgimiento y eventual bautizo de las hoy llamadas instituciones no reguladas por leyes especiales.

Recién cerrada la década, en 1971, y una vez derrotada localmente la iniciativa de establecer asociaciones de ahorros y préstamos por acciones, se promulgó la ley que creaba la banca hipotecaria, tal como hay en otros países.

Así, el mercado de servicios financieros quedó funcionalmente dividido. Cada uno a su terreno: la banca comercial suplía el capital de trabajo y los servicios internacionales, la banca de desarrollo promovía el desarrollo con fondos concesionales, otorgando capital a mediano y largo plazo, mientras que el de ahorro y préstamo financiaba sobre todo la vivienda de clase media hacia abajo, y la banca hipotecaria financiaba más bien viviendas de mayor precio y edificaciones comerciales.

Montado por mucho tiempo sobre este esquema, estéticamente hermoso y funcional, se diferenciaban las tasas de interés activas y pasivas, y se otorgaron una serie de incentivos y exenciones. Si usted depositaba en la banca comercial, no recibía ningún tipo de incentivo especial, puesto que ese sector no podía reclamar ninguna función especialmente identificada con los esque-

mas de desarrollo en vigencia. Sin embargo, había incentivos especiales y tasas preferenciales para las cuentas de ahorro, los contratos de participación y cédulas hipotecarias del ahorro y préstamo, y para las cédulas hipotecarias de la banca hipotecaria. Igualmente, los bonos de desarrollo de las entonces financieras tenían tasas especiales e incentivos adicionales, así como las acciones de capital de los bancos hipotecarios y los de desarrollo.

Era, pues, un mercado financiero segmentado tanto en sus operaciones activas como en sus instrumentos pasivos, rigiendo tasas de interés especiales para ambos lados del balance general de cada tipo de institución, y cada una tenía su encaje legal diseñado a la medida. En este esquema, había dos ámbitos diferenciados en el sistema financiero: el Banco Central rigiendo la banca comercial, hipotecaria y de desarrollo, y el Banco Nacional de la Vivienda, como organismo central del sistema de ahorros y préstamos. Ambas instituciones centrales operan sometidas a la autoridad de la Junta Monetaria.

A partir de la década de los 70, este sistema se expandió y solidificó significativamente. En ese período se crearon muy pocos bancos comerciales, algunas asociaciones y varios bancos de desarrollo e hipotecarios. Fue una época de expansión ordenada del sistema financiero, pero dentro todavía del esquema general de segmentación.

El efecto de los programas de movilización económica del gobierno, los altos precios del azúcar a

mediados de la década, los créditos internacionales que cuadraban las finanzas nacionales y otros factores, lograron la expansión de la economía y del sector financiero bajo un esquema de desarrollo entonces percibido como balanceado, por lo menos en la primera mitad de la década.

Los 80, sin embargo, se caracterizaron por los graves problemas cambiarios de su primer lustro, efecto de políticas aplicadas al final de los 70. Los "van y vie-nen" de los diversos esquemas para el cambio extran-jero (donde a veces hubo tres esquemas diferentes en una misma semana), la restricción monetaria para com-pensar la expansión del gobierno central y el floreci-miento de las financieras, como una válvula natural de escape del sistema financiero para compensar el estricto control del crédito que impusieron las autoridades.

En esa época, no había diferencia sustancial entre leer las resoluciones de la Junta Monetaria publicadas en la prensa y leer los libros de Pollack y otros economistas del Fondo Monetario Internacional: encaje legal marginal, restricción de crédito en la banca comercial y topes de crédito en el Banco Central. El resultado, luego de un tortuoso forcejeo con las primero llamadas casas de cambio y después bancos de cambio, fue un virtual dominio de la situación, apoyado por las resoluciones de la Junta Monetaria de enero de 1985. Esta fecha marca el inicio de la verdadera y más profunda reforma financiera, en la que se unificó la tasa de cambio, se adoptó la hipoteca revolvente, se aprobó la

cartera diversificada para el ahorro y préstamo, como elemento compensatorio, y se "bautizó" a las financieras que surgían y prosperaban, dándoles la posibilidad de ser incluidas en el sistema financiero como instituciones financieras no reguladas por leyes especiales.

Sin embargo, conjuntamente con este proceso, sucedió un proceso más perverso, de naturaleza a mi entender enteramente política, cuyas consecuencias hoy sufrimos: un festival de franquicias indebidas de bancos comerciales y otros tipos de instituciones financieras. Todo el mundo quería un banco... sin tener ni conocimiento, ni práctica, ni capital, ni ética, ni gente para operarlo profesionalmente. Bastaba una buena conexión política y ya tenía usted su banco. Al que dude esto, que recuerde por un momento que en esa década se aprobaron 14 bancos comerciales, de los cuales siete, es decir, un 50%, o fueron cerrados o tuvieron o tienen "feriados" importantes (esa interesante, ilegal e irresponsable figura de la práctica financiera dominicana).

Muchos estiman que fue un error otorgar esas franquicias. Otros estiman que el error no estuvo en la concesión de las franquicias "per se", sino en la ausencia de supervisión y fiscalización, dada la virtual inoperancia de la Superintendencia de Bancos. Otros dicen que el error fue otorgar esas franquicias a sabiendas de la ausencia de una Superintendencia eficiente, ya que no podía abarcar ni remotamente las obligaciones de supervisión que le eran asignadas.

A partir de 1986, cuando la tasa de cambio era de 2.80 y la inflación de un sólo dígito, se implantó una

política fiscal y monetaria que intentaba repetir el pasado de los años 70, sólo para estrellarse en devaluaciones tremendas e inflación de tres dígitos nunca antes vistas en el país. Este proceso tremendo de la última mitad de la década culmina, a mi entender, con el terrible otoño de 1990 donde caímos en una economía de guerra, sin combustible, ni energía, ni harina, y sin otros elementos necesarios para una vida medianamente normal. Creo que fue la dimensión y profundidad de esa crisis la que despertó a las autoridades y llevó a los niveles de decisión política a aceptar cambios en políticas económicas que habían sido repetidamente sugeridos durante los últimos años, pero no habían sido escuchados.

A principios de 1991, entran en escena las reformas. La nueva reforma financiera —y la llamo "nueva" para diferenciarla de la de 1985—, *no es* el Código Financiero. Ese instrumento, aún en discusión, aunque implementado a medias por resoluciones de la Junta Monetaria, algunas de ellas de dudosa legalidad, no hace sino culminar un proceso que empezó a principios de 1991.

Creo que podemos distinguir, hasta la fecha, cuatro elementos importantes que son parte de la nueva reforma financiera.

En primer lugar, una resolución de principios de 1991 de la Junta Monetaria, introdujo formalmente la liberalización de las tasas de interés activas y pasivas en el sistema financiero, suprimiendo todo el esquema de topes, tasas diferenciadas y regulaciones que habían

acompañado durante muchos años al quehacer bancario. Las tasas, a partir de entonces, se pactarían entre las partes. Esa resolución, en efecto, derribaba las protecciones relativas a los diferenciales de intereses que podían ofrecer las intermediarias financieras por su pasivos, ya que en las operaciones activas, la imaginación del sistema había instaurado una serie de comisiones y cargos que, en efecto, equivalían a una libre tasa activa.

Con este nuevo esquema de tasas libres, el sector financiero se vuelve un "eco" más preciso y afinado de los efectos nocivos o beneficiosos a nivel macroeconómico y de las diversas realidades microeconómicas institucionales del sector financiero.

Esto es algo nuevo en el sector financiero, la libertad de pactar las tasas y determinar los precios con transparencia hace que la decisión sobre qué cobrar y qué pagar sea más complicada que en un esquema de tasas fijas o relativamente poco móviles u ocultas. Además, las tasas se afectan ahora por el efecto macroeconómico de diversas políticas fiscales y monetarias que administran la oferta monetaria pública y privada. Al suprimirse los topes de interés, las realidades monetarias y fiscales y las expectativas juegan papeles más importantes que en el pasado. Por ejemplo, medidas como la patente sobre los activos productivos de la banca, la ineficiencia de las carteras improductivas de las instituciones, los altos costos administrativos incurridos en períodos de inflación y en las ya famosas guerras de las papeletas, los costos de tener infraestructura ener-

gética propia, etc., alteran el costo financiero, que se incorpora entonces como parte del precio del dinero.

Es ciertamente preocupante, actualmente, la rigidez de la tasa de interés hacia la baja, sobre todo en presencia de una inflación de un solo dígito. Las tasas activas en el sistema financiero llaman a preocupación, y sugieren que los precios no se están pactando en la dialéctica de la oferta y la demanda, sino que son el producto de una contabilidad creativa en la que se determinan las tasas trabajando el estado de resultado de abajo hacia arriba.

Como segundo componente importante de la nueva reforma financiera, figura la "derogación", en diciembre de 1991, del encaje selectivo de la banca comercial. El nuevo encaje pretendía a la vez simplificar un instrumento que se había venido haciendo insoportablemente complicado, y a la vez pretendía "liberar fondos". Si bien se logró lo primero, lo segundo no fue sino una cortina de humo, ya que los fondos prestables nunca fueron realmente liberados por la variación de los modos como se computa el nuevo encaje.

Sin embargo, el nuevo encaje sí reafirmó el tema del libre juego de tasas no dirigidas y de opciones de destinos crediticios no dirigidos, al suspender la función de dirección *obligatoria* del crédito que se había introducido en la economía desde la década del 60 y que se plasmó casi intacto en lo que luego se llamó el encaje de 1970. Todos los que laboramos alguna vez en el sector financiero, recordamos cómo cada mañana había que consultar la posición del encaje en la banca co-

mercial para inferir en cuáles sectores de la economía se podían otorgar los recursos disponibles, si los hubiera. El encaje selectivo en vigencia hasta finales de 1991, daba prioridad a los sectores productivos sobre los comerciales, no sólo en los porcentajes obligatorios destinados a cada rubro, sino en la prioridad de lo productivo sobre lo comercial al calcular los montos máximos y mínimos prestables a cada actividad económica. Había, en el sistema financiero, una porción mínima *predeterminable y cuantificable* de los recursos disponibles, incluyendo la banca comercial, que *tenía* que ser prestada a la producción, definida de modo bastante amplio.

Al eliminarse el encaje selectivo de la banca comercial, desactivar los incentivos a los depositantes de las bancas de desarrollo, hipotecarias y de ahorro y préstamo, se perfila entonces un nuevo escenario que culmina con la reversión de la direccionalidad del crédito. El nuevo escenario ya está instalado y es independiente del Código Financiero en discusión. Ahora, la decisión de la dirección del crédito queda a juicio de las políticas individuales de las instituciones del sector financiero. La decisión para la asignación de recursos queda como resultado de evaluación de las variables riesgo y retorno a lo largo de un plazo estipulado. Esto hace que las estrategias de las instituciones financieras sean una elección difícil, que debe ser realizada con nueva profesionalidad y sentido macroeconómico.

El tercer componente importante de la reforma financiera es, curiosamente, el Código Tributario de mediados de 1992. Al suspender las exenciones de las

cédulas hipotecarias, los contratos de participación en hipotecas aseguradas, las exenciones de los depósitos por cinco años para los planes de pensiones y jubilaciones, preaviso y cesantía, las exenciones por inversión de capital en bancos hipotecarios y de desarrollo, se remata la nueva conceptualización del sistema financiero, en lo que los americanos llaman una "desregulación competitiva". El Código Tributario de 1992, con menos bulla de la que ameritaba, varió la esencia del sistema financiero, tal como había sido conformado en los años sesenta, al erradicar segmentaciones sustanciales en el quehacer financiero de la época.

Así, pues, la reforma ya se hizo en el pasado. El Código Financiero, en discusión, precisa un nuevo formato, pero ya éste está delineado y concertado.

Con libre juego de tasas, ninguna direccionalidad en el crédito y sin exenciones diferenciales de ningún tipo, el escenario financiero se vuelve más competitivo. Ya no se tiene éxito en base a protecciones de tasas o destinos, sino sólo en función del retorno adecuado y sostenible, con eficiencia de costos, adecuada tecnología y evaluación continua de la cartera de crédito, y el entorno macroeconómico que lo afecta.

Por último, las resoluciones de la Junta Monetaria de diciembre de 1992 y las del Banco Nacional de la Vivienda de enero y marzo de 1993 estableciendo nuevas normas prudenciales y precisando los niveles de solvencia requeridos para el sector, completan en sus líneas generales lo que se ha hecho hasta ahora.

El grueso de la reforma financiera consiste, pues,

en la flotación de las tasas de interés en ambos lados del balance general, ninguna exención que equivalga a una tasa de interés no revelada y estrictos límites prudenciales sobre la actividad bancaria. El proceso de instalación de las tres figuras básicas de la multibanca, los bancos de crédito y ahorro, y las corporaciones de crédito, no hace sino inducir el recogimiento de la dimensión del sector y la reversión del proceso de segmentación y la especialización de las instituciones en un mercado más libre y menos dirigido.

En las versiones iniciales del Código, se estipulaba una unificación del sistema financiero mediante la derogación o sustancial modificación de las leyes 5894, 5897, 292 y 171, que respondían a la constitución del Banco Nacional de la Vivienda, el ahorro y préstamo, la banca de desarrollo y la banca hipotecaria. No se sabe aún cuál será el curso final de la discrepancia entre las partes sobre si debe o no desaparecer el ahorro y préstamo y el Banco Nacional de la Vivienda. Personalmente, me parece innecesaria la fusión o desaparición del BNV, y me huele más a celo institucional que a realidad meridiana.

El postulado del Código Financiero es un modelo de más libertad en la asignación de recursos y competitividad en la captación y colocación de recursos. El Código termina siendo una versión financiera de la apertura comercial, que nos debe preparar para el nuevo siglo que ya se acerca.

El escenario del futuro es el de la eficiencia del sistema mediante economías de escala, la reducción del

tamaño del sector, mejores niveles de supervisión, más sólida capitalización, libre asignación de recursos en el mercado de fondos y de crédito. Conjuntamente con el Código, deberán aparecer leyes sobre la inversión extranjera y el libre flujo de capitales o divisas a través de nuestras fronteras.

Considero que estaremos mejor en un escenario de libre competitividad, sin direccionalidades obligatorias del crédito y sin ventajas segmentadas. Esto no implica que alguna institución que lo desee no pueda dedicarse a actividades específicas, de modo preferencial, como parte de su estrategia institucional. Pero, en general, las instituciones financieras, al asignar sus recursos disponibles en función de los riesgos y retornos, inducirían la inversión en los sectores más competitivos y de mejores riesgos. Creo que en lo que se dilucida el tema de la reconversión industrial y la apertura comercial, sería racional que el sistema financiero se instalase, al menos transitoriamente, en los riesgos más seguros, viables, de corto plazo y los más bajos costos de transacción, es decir, la cartera comercial.

Es curioso, además, que la reforma tributaria haya planteado, concomitantemente, transferir recursos adicionales de las propias empresas al gobierno central, mediante la supresión de ciertos mecanismos de reinversión deducibles del impuesto sobre la renta, precisamente en el momento en que la reforma del ámbito financiero probablemente opere un vacío en la canalización de recursos al sector industrial que se desea convertir. Entendemos, sin embargo, que el vacío pue-

de ser transitorio, como lo ha sido en otros países.

A finales de 1992, pues, tenemos un sector financiero de aproximadamente unos RD$46,800 millones de activos totales, cifra nada despreciable, en 1 multibanco, 14 bancos comerciales, 19 asociaciones, 17 bancos hipotecarios, 22 bancos de desarrollo y unas 200 financieras activas. Dentro del sector cooperativo, hay múltiples cooperativas de ahorros y crédito, 15 de las cuales se han afiliado a AIRAC.

¿Qué hay en el futuro para todos los integrantes del sector?

Sobre todo, y antes que nada, la redefinición del quehacer financiero: más competitividad, más requerimientos de alta tecnología, más información oportuna, más eficiencia en los costos, más calidad en los servicios, menos protección contra el fracaso, más innovación en los productos financieros, mejor evaluación de los riesgos crediticios, más análisis del entorno micro y macroeconómico, más eticidad en el comportamiento bancario, más transparencia en las cifras, niveles de salarios y compensaciones más acordes con la productividad y, en general, más profesionalidad.

De parte de las autoridades se puede y debe esperar menos control pero más supervisión y más fiscalización. Pues cuando un gobierno central tiene que rescatar a los depositantes de una institución insolvente o ilíquida (que son dos cosas diferentes), probablemente

equivalga a una emisión monetaria, con lo que toda la nación terminaría pagando el efecto nocivo del comportamiento indebido de los financistas impreparados o inconscientes. Y habríamos asumido en vano todos los ajustes estructurales que hemos logrado, a pulso, a nivel macroeconómico.

En sentido particular, ¿qué pueden esperar las instituciones financieras mutualistas, es decir, el sistema de ahorro y préstamo? Creo que el Banco Nacional de la Vivienda deberá ser fortalecido y deberá asumir un rol más innovador en la conducción del segmento que le toca dirigir. Aunque nadie sabe aún el destino final del sector, por la pugna de concepciones entre el Banco Central y el Banco de la Vivienda, creo que se-ría un error fundirlo con las otras instituciones como FIDE e INFRATUR, así como sería un error y probablemente una injusticia de dudosa legalidad, en estos momentos, convertir las asociaciones en compañías por acciones.

Las asociaciones, a mi entender, están abocadas, sin embargo, a redefinir su rol "viviendista" hacia un rol más abierto, probablemente evolucionando hacia un banco familiar o bancos de consumidores y minoristas. El ahorro y préstamo debe protegerse de la ilusión de convertirse en banco comercial o múltiple. La historia en otros países, y en especial la experiencia en los Estados Unidos, argumenta ampliamente a favor de esta opinión. Creo que, más bien, deben ampliar su actividad apoyados en la base de clientes que pretende servir.

Me atrevería, inclusive, a proponer que las aso-

ciaciones de ahorros y préstamos integren en sus operaciones departamentos de préstamos a micro y pequeñas empresas. Este es un mercado del futuro, y ningún segmento del sector financiero está mejor preparado que las asociaciones para acometer este rol. Su amplia red de sucursales, su origen eminentemente popular y su vocación mutualista, las faculta para jugar un papel estelar en la nueva economía dominicana. Creo que esta oportunidad se perdería si emigraran hacia una fusión indiferenciada con el resto del sector financiero.

Por último, nos preguntamos qué puede esperar el sector cooperativo de ahorro y crédito. En primer lugar, estará sometido a la misma competitividad del resto de las instituciones y a las mismas características que detallé más arriba. No será de otro modo, y no va a estar protegido por hadas madrinas especiales que lo sustraerán de la competitividad y la eficiencia. No creo que porque tiene una ley especial que lo rige, se eximirá de los efectos del quehacer global del sistema financiero. No se puede pretender ser banquero sin serlo y sin quemarse las manos.

Esperaría y desearía que este sector del cooperativismo de ahorro y crédito, representado de manera especial en la afiliación a AIRAC, tenga la misma supervisión y la misma calidad que el resto del sistema financiero, revirtiendo la dudosa fama que en el pasado ha tenido el movimiento cooperativo en el país.

Creo que la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito es un vehículo óptimo para esa superación y esa novedosa inserción en el nuevo mundo

financiero dominicano.

11
El sistema de ahorros y préstamos y la pequeña empresa*

El Sistema Dominicano de Ahorros y Préstamos, integrado por el Banco Nacional de la Vivienda y por las asociaciones de ahorros y préstamos, se encuentra actualmente en una coyuntura muy favorable y estratégica que le podría permitir seguir realizando valiosos aportes al país y solidificar su posición en el sistema financiero, si opta por incluir dentro de sus actividades los préstamos a la micro, pequeña y mediana empresa del país.

En la actualidad, el Sistema de Ahorros y Préstamos se compone, por un lado, de 19 asociaciones mutualistas de ahorros y préstamos con 120 sucursales, y, por otro, del Banco Nacional de la Vivienda, como organismo rector del Sistema, con oficinas en Santo Domingo y Santiago. El Sistema, en su conjunto, cuenta

* Artículo publicado en la sección Sábado Económico del periódico *Listín Diario*, el 16 de octubre de 1993.

con activos superiores a los RD$8,000 millones, cifra nada despreciable en cualquier moneda que se le desee expresar.

Originalmente, el Sistema se dedicaba a otorgar préstamos con garantía hipotecaria sobre todo para la construcción, adquisición o remodelación de la vivienda familiar. Además, otorgaba préstamos personales, garantizados por depósitos. Posteriormente, se incluyó la llamada "Cartera Diversificada" para créditos que no fueran para la adquisición de viviendas, como un mecanismo de viabilizar las asociaciones cuando los créditos a largo plazo empezaron a sufrir los embates de la inflación y la devaluación.

Fueron estos dos mismos procesos los que alimentaron, en la década de los ochenta, el incremento notable de lo que hoy denominamos micro y pequeña empresa: unidades de comercio, manufactura o servicio, de 1 a 50 empleados. En nuestro país, denominamos mediana empresa a las unidades de 51 a 200 empleados, aunque países más grandes extienden este rango de la mediana empresa hasta los 500 trabajadores.

Las encuestas realizadas por FondoMicro en 1992 y 1993 revelan la extraordinaria dimensión de este sector de la economía: 318,000 empresas de 1 a 50 empleados a marzo de 1993, en la que laboran 840,000 personas. La encuesta de FondoMicro no fue una encuesta de informalidad, sino de "dimensión" de las unidades productivas, y las cifras no revelan solamente paleteros, pequeños saloncitos de belleza, ventorillos y similares, sino que cubren también empresas formales o infor-

males de hasta 50 empleados: industrias metalmecánicas, imprentas, ensambladoras, farmacias, agencias de viaje, panaderías y otras.

Las cifras de marzo de 1993, revelan que un 19.8% de las empresas de 4 a 10 trabajadores expresaron que necesitarían y tomarían crédito si lo hubiera disponible. Igualmente, un 43.5% de las empresas de 11 a 50 empleados indicaron que intentarían acceder a ventanillas de crédito si tuvieran la oportunidad. Si requerimos un año mínimo de experiencia en el negocio para siquiera solicitar crédito, tendríamos una población de 12,780 empresas de 4 a 10 empleados que podrían tomar crédito, y unas 4,700 empresas de 11 a 50 empleados. Basados en estas cifras y en ciertos parámetros de referencia sobre las calificaciones de crédito y los montos usuales solicitados, hemos estimado preliminarmente en FondoMicro una demanda efectiva inicial de aproximadamente RD$900 millones en crédito a la micro y pequeña empresa, sirviendo a unas 9,000 unidades que calificarían para créditos. Este es un mercado que merece la atención del sector financiero. Mediante nuestra Tercera Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, actualmente en ejecución, podremos "afinar" este nivel de demanda. Los resultados deben estar disponibles a mediados del mes de noviembre de 1993.

Este mercado crediticio potencial se incrementa en la misma medida en que se solidifica y se expande, de modo que la satisfacción de la demanda actual lleva a demandas adicionales para sostener el crecimiento. Si alguien recibe crédito oportuno y eficaz, su negocio

crece, y el crecimiento requiere de crédito adicional para financiar sus cuentas por cobrar e inventarios. Las encuestas de FondoMicro confirman esto, al revelar que el crédito es un instrumento para el crecimiento y la expansión, y no un motivo fundamental para empezar ni cerrar un negocio. Es una herramienta para apoyar los procesos de crecimiento. Las investigaciones revelan la indiscutible relación positiva entre el acceso al crédito y la expansión de la actividad económica y el empleo.

Concomitantemente a las encuestas de FondoMicro, el país habla ahora de reconversión industrial, apertura, competitividad. Se habla en los foros internacionales de la pequeña y mediana empresa como mecanismo de desarrollo nacional en el futuro, por su posibilidad de producir con esquemas flexibles y bajo sistemas de subcontratación. Igualmente, se habla de la reconversión tecnológica y la elevación de la productividad del parque industrial dominicano. Justo en este momento, al eliminar del sistema financiero los incentivos selectivos para la canalización de crédito, sólo mediante una opción consciente, evaluando el riesgo y el retorno de las operaciones, se decidirá la asignación de recursos en el mercado.

El crecimiento sostenido de las micro, pequeñas y medianas empresas, sobre todo en el entorno competitivo en que se han de mover las pequeñas y medianas que miran hacia el exterior o que compiten en el mercado local contra productos importados, requiere de la movilización masiva de recursos financieros que apoyen

la expansión y la renovación tecnológica de las empresas con potencial de triunfar. Estas serán las que muestren dedicación, innovación, competitividad y productividad. Y serán ellas las que viabilicen el país en las próximas décadas.

Mantengo que, en el escenario actual, el Sistema de Ahorros y Préstamos representa el subsector mejor posicionado dentro del mundo financiero para canalizar recursos hacia las pequeñas y medianas unidades comerciales, productivas y de servicio, sirviendo de vehículo y catalizador idóneo para la expansión económica futura de este sector de la economía. Muchos motivos y razones fundamentan la posibilidad de que el Sistema de Ahorros y Préstamos incluya entre sus actividades el crédito a la micro, pequeña y mediana empresa.

Las asociaciones de ahorros y préstamos son mutualistas, sin fines de lucro y reflejan no la orfandad de "un dueño" sino un origen y un régimen de propiedad eminentemente populares. El gran número de asociaciones de ahorros y préstamos en el país y el gran número de sucursales con que cuentan, cubren toda la geografía nacional, con concentración en los sectores populares y de clase media, donde se encuentra o reside la micro, pequeña y mediana empresa. Esto posiciona física y conceptualmente al Sistema en el mercado, mejor que ningún otro sector. Su conformación como "sistema" le da, además, una cohesión (no exenta de dificultades) que no encontramos fácilmente en ninguna otra porción del escenario financiero.

Prestar a las micro, pequeñas y medianas empresas en expansión, para cubrir sus necesidades de activos fijos y capital de trabajo daría al Sistema de Ahorros y Préstamos una alternativa al financiamiento de la vivienda, ampliando la cobertura de sus servicios y estabilizando su cartera. Esta estrategia no sustituiría la vocación de financiamiento de vivienda, sino que la complementaría, ligando el Sistema a la totalidad del sistema económico y no sólo al subsector construcción-vivienda. Esta es una ventaja estratégicamente importante para el Sistema que lo libera de las sensibilidades propias del sector construcción. Estos créditos a la pequeña y mediana empresa podrían ser considerados un subsector de la cartera diversificada de las asociaciones y, con el tiempo, podría representar una porción importante de su actividad total.

Al mismo tiempo, al canalizar recursos hacia un sector que ha mostrado el gran dinamismo que ha exhibido la pequeña y mediana empresa, el Sistema de Ahorros y Préstamos afectaría e incidiría positivamente en la fibra económica del país, financiando el futuro mediante la renovación tecnológica de la industria y el comercio dominicano. Esta es sin duda la dirección correcta.

Considérese, por ejemplo, que las micro, pequeñas, y medianas empresas constituyen el 99.6% de todas las empresas norteamericanas, y éstas emplean el 77.5% de la población económicamente activa en ese país. El rango de micro y pequeña empresa (1 a 50 empleados) en los Estados Unidos, representa el 95.1% de las empre-

sas y el 41.9% del empleo. En Suiza, el 97.3% de las empresas cuentan con menos de 50 empleados y proporcionan el 44.3% del empleo (Pleitner y Theile, 1993).

Una ventaja adicional para que el Sistema de Ahorros y Préstamos opte por dedicar recursos a la micro, pequeña y mediana empresa, sería que ayudaría a revertir lo que se denomina el proceso de "intermediación financiera incompleta" que se da cuando ese sector empresarial genera riquezas y flujos de caja que se depositan en instituciones que no otorgan crédito a ese sector. Es decir, un sector de la población ahorra para que se lo presten a otro sector en el que no está incluido aunque califique.

Al otorgar crédito a esas empresas, el Sistema de Ahorros y Préstamos, con su amplia red de sucursales, podría incrementar sus depósitos notablemente atrayendo recursos generados por esas empresas y que actualmente se encuentran en otros predios del sistema financiero. Esto, a su vez, alimentaría la propia estrategia de prestar al sector.

La implementación de la estrategia de prestar a la micro, pequeña y mediana empresa sería muy sencilla desde un punto de vista legal, pues sólo requeriría para el Sistema de Ahorros y Préstamos ciertas resoluciones a ser originadas en el Banco Nacional de la Vivienda, y, me parece, que no hace falta cambiar ninguna ley o reglamento. Pero también sería sencilla la estrategia para cualquier sector del sistema financiero que desee dedicar recursos a estos fines, ya que nada impide prestar a esas empresas. Aunque últimamente las normas

prudenciales y de evaluación de cartera pudieran arrojar algunas sombras o dudas sobre el quehacer crediticio del sector financiero, probablemente se imponga el sentido común y se modifique el "modo" de evaluar ciertas realidades criollas.

La opción de prestar a las micro, pequeñas y medianas empresas presenta también una importancia política notable, pues hace un espacio definido y muy importante al Sistema de Ahorros y Préstamos, en un proceso de reforma financiera y en presencia de una apertura de los mercados. Si de verdad nos interesa la apertura y la competitividad, no existe mejor grupo de instituciones financieras para financiar la renovación tecnológica de la pequeña y mediana empresa. En este sentido, la cultura corporativa de ahorros y préstamos, acostumbrada a manejar los cortos, medianos y largos plazos, tiene más posibilidades de contemplar, evaluar y otorgar créditos ajustándolos a los diferentes tiempos del quehacer empresarial, a la vez que diversifica el riesgo de su cartera a lo largo de un espectro representativo no sólo de la economía total, sino también de la población que sirve.

Prestar a la micro, pequeña y mediana empresa parecería tener ciertas desventajas que, en realidad, no lo son.

Los opositores de esta estrategia podrían alegar que éstas no son operaciones crediticias tradicionales de ahorros y préstamos, y que el Sistema debe dedicarse a lo suyo: el financiamiento de la vivienda. Esta estrategia propuesta no pide que se reniegue de ese rol

primigenio, sino que lo complemente, tornando hacia un tipo de institución de raíces más empresariales, que financia la expansión económica en todas sus fases, incluyendo la de la vivienda. Parece obvio, además, que el Sistema de Ahorros y Préstamos debe redefinir o ampliar su papel en el panorama financiero actual si desea permanecer en el escenario competitivo que se aproxima. No parece que el financiamiento de la vivienda, por sí solo, puede hacer viable el Sistema en nuestra actual y futura economía. Es de urgencia vital para el Sistema ajustar su meta estratégica para florecer exitoso en el escenario financiero que se avecina.

Una vez tomada la opción de prestar a las micro, pequeñas y medianas empresas, se abren múltiples posibilidades en ambos lados del balance general del Sistema de Ahorros y Préstamos. Se podrían emitir "Bonos de la Pequeña Empresa", como instrumentos de captación de recursos para dirigirlos exclusivamente a la pequeña y mediana empresa, y con garantía de hasta un porcentaje determinado de la cartera con garantía hipotecaria, o la cartera de pequeña y mediana empresa de las asociaciones. Estos bonos podrían llevar posiblemente la garantía del Banco Nacional de la Vivienda o de algún organismo internacional, haciéndolos más atractivos a los compradores.

Estos "Bonos de la Pequeña Empresa" podrían ser negociados al público por la asociaciones y el Banco Nacional de la Vivienda, directamente o a través de la Bolsa de Valores de Santo Domingo. La garantía serviría para que los inversionistas determinaran la tasa de

interés efectiva mediante la cotización como porcentaje del valor facial de la emisión. Es decir, si los bonos llevan impresa una tasa fija determinada, digamos, del 18%, los compradores podrían ajustar la tasa hacia arriba comprando el documento a un porcentaje de su valor, por ejemplo un 97%, lo que equivaldría a subir la tasa de interés. Podría surgir así un interesante mercado de títulos, avalado no sólo por las garantías explícitas, sino también por la actividad de todo un sector económico.

Se puede pensar, igualmente, en mecanismos de garantías para la concesión de los créditos, ya sea a través del Banco Nacional de la Vivienda o algún otro fondo nacional o internacional (desde hace tiempo la AID tiene un fondo de garantía para la pequeña empresa, que ha sido muy poco usado en el país).

Se podrían emitir "Certificados de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa", con características determinadas y garantías especiales. Se podrían emitir tarjetas de crédito que operaran como facilidades crediticias a las micro, pequeñas y medianas empresas y/o como grupos de afinidad del Sistema de Ahorros y Préstamos, permitiendo a las asociaciones incursionar en el lucrativo mundo de las tarjetas de crédito. Se podría, con los aportes del grupo de afinidad, formar un fondo de garantía para bonos u otros instrumentos del Sistema.

Se podría, por ejemplo, instaurar esquemas de "segurización" de créditos a la pequeña empresa, pudiendo entonces la cartera ser descontada en otros

organismos nacionales o internacionales, negociadas en bloques en la Bolsa de Valores, o vendidas a compañías de seguros para cumplir con sus requisitos de reservas. El mecanismo de "segurización" lo que hace es garantizar el 100% de repago de una cartera de crédito mediante un seguro que garantiza el excedente sobre el pago histórico. Por ejemplo, si una institución tiene un historial de recuperación de su cartera de 98%, al obtener un seguro por el otro 2%, en efecto, convierte su cartera en una cartera con 100% de seguridad, lo que eleva su valor y su atractivo en el mercado.

Las posibilidades de buen servicio al sector y de buenos ingresos al Sistema de Ahorros y Préstamos son amplísimas.

El Sistema de Ahorros y Préstamos puede lograr ventajas comparativas sobre otros sectores por su dimensión, ubicación y metodologías. Tiene la estructura y la red de sucursales para hacerlo, y sólo se requeriría su propia decisión al respecto.

Se podría alegar en contra de la estrategia propuesta que hay un desconocimiento en el Sistema de Ahorros y Préstamos del sector de la micro, pequeña y mediana empresa, su dinámica y sus características. Pero ya hoy día contamos con mucha documentación sobre este sector. FondoMicro y otras instituciones nacionales e internacionales están en capacidad de suplir esa aparente deficiencia proveyendo material genérico e investigaciones específicas en la República Dominicana.

Igualmente, se podría alegar en contra de la idea

que el Sistema preste opcionalmente al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, que esa actividad conlleva un entrenamiento intensivo en la metodología y criterios para prestar exitosamente a la micro, pequeña y mediana empresa y que el Sistema no tiene experiencia en créditos para capital de trabajo y adquisición de equipos y renovación tecnológica. Hoy día, sería relativamente fácil, a través de muchos mecanismos nacionales internacionales, obtener esa experiencia a bastante corto plazo. No hay nada especial que inventar. Hay experiencia suficiente en el país y en el exterior para brindar ese entrenamiento y esta adecuación.

Por otro lado, algunos han aducido que la operación de otorgar crédito a la micro, pequeña y mediana empresa conlleva altos riesgos. Esto es un mito. La tasa de pérdida y mora en esas actividades es sustancialmente menor que en el de las operaciones tradicionales de la banca formal.

También es un mito la afirmación de que prestar a la micro, pequeña y mediana empresa deja pérdidas. Aunque hay altos costos de transacción, hay experiencias suficientes que muestran que el sector puede pagar ampliamente las tasas requeridas para cubrir sus costos y tener excedentes. En realidad, una vez adquirida la dimensión para el punto de equilibrio, los beneficios marginales son sustancialmente mayores que en el resto del sistema financiero.

La actividad crediticia en este sector requiere más supervisión de los créditos que en los préstamos hipo-

tecarios tradicionales para la adquisición de viviendas, y nuevos mecanismos e instrumentos financieros complementarios. Pero el sector está en condición de pagar sus costos y, además, la necesidad de innovar para servir representa una oportunidad adicional para ampliar los servicios del Sistema.

El Sistema de Ahorros y Préstamos debería considerar estas posibilidades al planificar estratégicamente su futuro. En FondoMicro estamos dispuestos a colaborar con estas ideas, proveyendo información y canalizando recursos financieros para crédito y/o asistencia técnica.

12
Demanda efectiva de crédito de las micro y pequeñas empresas*

En nuestro artículo "El sistema de ahorro y préstamo y la pequeña empresa", aparecido en la sección Sábado Económico del *Listín Diario* del 16 de octubre de 1993, señalábamos que según los estimados preliminares de FondoMicro la demanda efectiva de crédito de la micro y pequeña empresa en el país oscilaba alrededor de los RD$900 millones. En esa misma publicación, prometíamos que a mediados de noviembre de este año tendríamos informaciones más exactas.

Para cumplir con nuestra promesa, durante el período del 18 de octubre al 2 noviembre de este mismo año, el Departamento de Investigaciones de FondoMicro realizó la Tercera Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa en el país, con el objetivo de medir el desarrollo del sector. Como parte importante de ese

* Artículo publicado en la sección Sábado Económico del periódico *Listín Diario*, el 27 de noviembre de 1993.

esfuerzo, nos propusimos afinar los estimados iniciales sobre la demanda efectiva de crédito, cuyos resultados ahora presentamos.

Para medir la demanda global de crédito se preguntó inicialmente si el empresario tenía planes específicos de expansión para los próximos 12 meses. Preguntas adicionales se dirigían hacia el monto estimado de recursos requeridos para los planes de los empresarios y el monto que podían aportar de recursos propios. Preguntas de control verificaban la coherencia de las respuestas ofrecidas y discriminaban varios grupos de empresarios.

Algunos empresarios presentaban planes de expansión, pero afirmaban que lo llevarían a cabo con recursos propios. Otros empresarios declaraban su necesidad de crédito, pero no tenían ningún plan específico para utilizar los recursos en activos fijos o capital de trabajo. Otra porción de los empresarios declaró que no tenía planes de expansión ni necesidad de crédito y que no lo solicitarían durante los próximos doce meses.

Para fines de estimar la demanda efectiva de crédito se consideró solamente a los empresarios que tenían planes específicos y cuantificados de expansión de sus actividades. Pero el solo hecho de tener planes futuros precisos y cuantificados no significa que los posibles prestatarios califiquen frente a las instituciones formales o no gubernamentales que pudieran otorgar crédito a las micro y pequeñas empresas. Como requisito adicional, FondoMicro segregó aquella porción de empresarios que tenían más de 3 años en el negocio.

Este parámetro elimina los negocios que no tienen la experiencia previa que pudiera ser requerida por un potencial prestamista. Finalmente, se verificó la intención del empresario de solicitar crédito durante los próximos doce meses, sobre todo por los grandes indicios de aversión al crédito que se han encontrado en sectores de la población de las micro y pequeñas empresas.

Las respuestas a la pregunta sobre la dimensión del crédito que solicitarían los empresarios fueron analizadas estadísticamente utilizando el estimador Tukey de máxima verosimilitud, que ayuda a calcular eficientemente el centro de distribución de los valores cuando hay valores extremos muy grandes, y no debe utilizarse la simple media o mediana. Este indicador asigna diversas ponderaciones a medida que los valores se alejan de la mediana.

En resumen, se ha cuantificado la demanda efectiva inicial como la de aquellos empresarios: a) con más de 3 años de experiencia, b) con planes específicos y cuantificados de expansión de sus negocios para los próximos 12 meses, y c) que declaran estar dispuestos a tomar crédito, bajo condiciones apropiadas, para apoyar sus planes.

En nuestras investigaciones pudimos establecer que unas 47,084 empresas cumplen con los parámetros establecidos y estarían demandando, en conjunto, durante los próximos 12 meses, alrededor de RD$1,822.8 millones. De este total, unos RD$900.4 millones representan la demanda efectiva inicial de la pequeña empresa (de 11 a 50 empleados), y unos RD$922.4

millones representan la demanda de la microempresa (de 1 a 10 empleados).

Sin embargo, no podemos asumir que por el mero hecho de tener tres años de experiencia, planes precisos y cuantificados, y estar en disposición de tomar crédito, los intermediarios financieros y/o las organizaciones no gubernamentales (ONG) estén en disposición de calificar a esos clientes como prestatarios hábiles para sus instituciones.

En consideración a ese factor, hemos ajustado la cifra de RD$1,822.8 millones, tomando en cuenta un porcentaje de calificación de 25%, de 30%, de 50%, de 75% y de 90%. Estas ponderaciones indican que calificaría uno de cada cuatro solicitantes, uno de cada tres, uno de cada dos, etc. Dada la experiencia de las intermediarias con las que opera FondoMicro y habida cuenta de la precalificación que implica el uso de los criterios de selección que señalamos más arriba, estimamos en FondoMicro que la demanda efectiva calificada final de crédito se sitúa en el rango de los RD$950 a RD$1,350 millones, y más probablemente hacia los RD$1,100 millones, de los cuales unos RD$660 millones corresponderían a pequeñas empresas y RD$440 millones a empresas de menos de 10 empleados.

Estas cifras no son nada despreciables, y apuntan hacia un mercado insatisfecho de crédito que debe ser objeto de estudio de las instituciones con interés de prestar a dicho sector. FondoMicro cuenta con informaciones complementarias que pondremos oportunamente a disposición del público.

13
Claves del éxito en programas de crédito a la microempresa*

En su reciente publicación *What Makes Them Tick?*, Elizabeth Rhyne y Linda Rotblatt** describen y analizan en profundidad varias instituciones y programas de crédito a nivel mundial que han alcanzado un éxito innegable en la concesión masiva de préstamos a las microempresas.

En prácticamente la totalidad de los países en desarrollo, el sector de las empresas de tipo familiar o unipersonal de micro y pequeña escala juega un papel importante en la economía. En República Dominicana, por ejemplo, FondoMicro ha revelado a través de sus encuestas que ese sector comprende el 26% de la población económicamente activa del país y aproximadamente el 23% del PIB. El país cuenta con unas 316,000

*Artículo publicado en "La Revista Económica" No. 18 del periódico *Listín Diario*, del 16 al 29 de abril de 1995.

**Elisabeth Rhyne y Linda S. Rotblatt, *What Makes Them Tick?, Exploring the Anatomy of Major Microenterprise Finance Organizations*, Cambridge: Acción Internacional, 1994.

empresas que emplean más de 840,000 personas.

El trabajo de Rhyne y Rotblatt se centra en explorar cuáles elementos se han conjugado en el éxito de esas instituciones para atender de modo eficiente, rentable, masivo y continuo al sector de las microempresas. Este esfuerzo, a nuestro entender, beneficia no sólo a las organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan con las microempresas en el país, sino también al sector financiero formal, en la medida en que señala, precisamente, los ingredientes requeridos para operar en ese sector de un modo sostenido.

El estudio de Rhyne y Rotblatt se pregunta ¿qué ha hecho competentes en el servicio a su público a esas organizaciones reconocidas como líderes? El trabajo, lamentablemente, disponible sólo en inglés, explora la organización, filosofía, metodología y opciones gerenciales básicas de diversas instituciones que han sido reconocidas por la comunidad experta como las que mueven las fronteras de las microfinanzas.

El Grameen Bank, en Bangladesh, fundado por Mohammed Yunus a finales de la década de los setenta, sirve a 1.6 millones de personas (94% mujeres) en barrios sumamente pobres de Dhaka y Bangladesh. Mantiene una cartera de aproximadamente US$180 millones, con balances promedio vigentes de US$114 millones. Usualmente, son créditos a 12 meses, al 20% anual (con inflación de 8%), y con una tasa de morosidad de 1.4%. El Grameen Bank mantiene depósitos de ahorros por US$171 millones.

El Bank Rakyat Indonesia, el famoso BRI, se re-

monta al proyecto BIMAS de 1970, que evolucionó en 1983 hacia lo que hoy constituye su sistema de Unit Desa, ¡que sirve a 11 millones de ahorrantes y a 1,9 millones de prestatarios! El BRI tiene una cartera de cerca de US$1,000 millones en préstamos, con balance promedio de US$502. Mantiene 3,235 agencias y 635 "village posts" o subagencias diseminadas por todo el territorio indonesio.

El Banco Solidario o BancoSol, de Bolivia, por otra parte, inicia sus operaciones como banco comercial en 1992, luego de apoyarse sobre la estructura preexistente de PRODEM, una organización privada afiliada a ACCION. Como institución financiera regulada, cuenta ya con ¡más de 60,000 prestatarios! BancoSol mantiene créditos a sus clientes microempresarios tanto en moneda boliviana como en US$ y muestra una tasa de morosidad de 2.7%.

ACTUAR, en Bogotá, que recientemente ha evolucionado hacia una institución financiera regulada, sirve a más de 45,000 micro y pequeños empresarios de la capital colombiana en 150 kilómetros a la redonda. Mantiene una cartera de US$9 millones a través de 14 sucursales y muestra una morosidad menor al 1.5%.

En nuestro propio país, ADEMI, iniciada en 1983, cuenta en la actualidad con una cartera crediticia superior a los RD$200 millones, distribuidos en más de 14,000 préstamos vigentes.

Hay muchos otros ejemplos dignos de análisis a nivel mundial: Badan Kredit Kecamatan (BKK), en Indonesia, el Kenyan Rural Enterprise Program (K-REP)

en Kenya, y el Small Enterprise Foundation (SEF) en Sudáfrica, por mencionar algunos. Dentro del sector financiero formal, bancos tan tradicionales como el Scotia Bank y el Royal Bank of Canada han emprendido exitosos programas de microempresas en Guyana y en el propio Canadá.

¿Cuáles han sido los rasgos comunes de los casos reconocidos como exitosos? Rhyne y Rotblatt identifican seis elementos comunes.

Escala

Todas las organizaciones especializadas en préstamos a la micro y pequeña empresa que han alcanzado la cima, han logrado carteras de crédito de varios millones de US$ dólares y cuentan con más de 10,000 clientes activos. Los niveles de mora (saldo vencido/ cartera total) se mantienen por debajo del 8% y la tasa de pérdida nunca ha sobrepasado el 4%. La escala de la operación logra no sólo beneficios sociales, al proveer sus servicios a un porcentaje apreciable de la población, sino también beneficios económicos tanto a los usuarios como a la institución. Al sobrepasar el alto punto de equilibrio típico de las primeras fases, la productividad de la escala se refleja en las tasas de interés y en el resultado neto de la institución. Como dijera un colega del sector "Size is of the essence", es decir, la dimensión de la operación es parte de la esencia del éxito alcanzado. A su vez, el éxito está en la amplia cobertura.

Estructura financiera

e institucional

Las instituciones investigadas han tenido diversos orígenes y variadas estructuras financieras. Unas se originaron por intereses sociales y otras siempre tuvieron una aproximación más financiera al tema. Algunas son de capital público y otras de capital privado o mixto.

Sin embargo, todas cuentan con operaciones financieras relativamente similares y todas han desarrollado eslabonamientos importantes con el sector financiero nacional. Algunas, inclusive, han evolucionado hacia la captación de depósitos del público. Todas tienen una gerencia financiera muy profesional.

Estructura operativa y productividad

Usualmente, estas organizaciones cuentan con superestructuras centrales y unidades detallistas diseminadas por el territorio en que viven sus clientes. La estructura interna de las unidades detallistas reflejan la metodología crediticia utilizada y cuenta con funciones y rutinas muy estandarizadas conocidas por cada empleado. La superestructura central provee servicios básicos a la organización y sirve como elemento de control de las operaciones descentralizadas de las unidades minoristas.

Las unidades minoristas, (por ejemplo, una sucursal del BRI en Indonesia) dan mucho seguimiento a su productividad. Esto es importante debido a que la

mayor parte de los costos se incurren en la cobertura de salarios, lo que hace más importante el control de la productividad que el control de otros costos. Usualmente, las unidades a nivel de operaciones de primera línea, tienen oficiales de crédito que manejan entre 115 y 280 préstamos cada uno. Los costos totales como porcentaje de la cartera promedio oscilan entre 12 y 25 por ciento, dependiendo en parte de la dimensión de la organización y de la estructura de salarios.

Muchas veces existe la tentación de elevar los montos promedio de los créditos para elevar la magnitud de la cartera sin afectar los costos. Usualmente, las instituciones se encuentran entonces con el dilema de hacerse financieramente más eficientes sin dejar de cumplir la "misión" que se han impuesto al atender un sector que ha sido tradicionalmente olvidado por otros intermediarios financieros formales.

Manejo oportuno de la información

Un elemento común en las instituciones estudiadas es el manejo oportuno de un número no muy grande de indicadores de ejecución, que se vuelven clave en la gestión de la organización. Indicadores financieros y de alcance o cobertura de los programas de crédito juegan un papel importante. Igualmente, se da seguimiento a indicadores de productividad y rentabilidad a nivel de las sucursales que detallan los servicios, las que se evalúan como un centro de ganancias o "profit

centers".

Las organizaciones que han tenido éxito tiene excelentes sistemas de información que aportan informes periódicos, recurrentes, oportunos y confiables, y que incluyen el número de créditos por oficial, niveles de cumplimiento de pago, porcentaje de las metas alcanzadas y elementos que revelan las áreas de éxitos o problemas.

Recursos humanos

Las organizaciones objeto de estudio por Rhyne y Rotblatt reclutan mayormente a gente joven con poca experiencia previa, pero que han demostrado su habilidad para trabajar en el sector informal y para absorber la "cultura corporativa" que les ofrece la institución. Este personal recibe entrenamiento intenso en el campo, apoyándose en la tradición de la institución y en el método de "aprender haciendo". Todo esto, sin embargo, es reforzado por enseñanza formal y regular en "ambiente de clase", lo que refuerza el conocimiento y la cultura de la organización.

Todas las organizaciones utilizan, además, diversos tipos de elementos motivadores, tales como un gran sentido de la misión de la organización, posibilidades de ascenso dentro de la estructura, la conformación de equipos de trabajo, buenos salarios y otros beneficios ligados a la ejecución individual y/o del grupo.

La organización

El estudio hecho por Rhyne y Rotblatt muestra que un fuerte liderazgo no es sólo asunto de "carisma", sino que requiere también un fuerte compromiso con la institución y su continuidad a través del tiempo, buen juicio operacional, relaciones externas a la institución y la habilidad para motivar al personal. Igualmente, se destaca la existencia de una Junta Directiva muy activa y un ejecutivo competente capaz de entender su deber de gestar un sucesor y promover su sustituto desde dentro de la organización.

Las instituciones que han tenido éxito han logrado un extenso crecimiento horizontal que se expande hacia nuevas áreas geográficas. Por otro lado, el crecimiento "vertical" ha mostrado tener más dificultad porque colide a veces con el rol asignado a las unidades minoristas que trabajan directamente con el público.

La "innovación" es un elemento esencial para las instituciones que prestan exitosamente a las micro y pequeñas empresas. Producir estas innovaciones requiere no sólo la identificación correcta de las necesidades del mercado y las características del producto de crédito que se ofrece, sino también requiere de "mecanismos de entrega" que sean ágiles, oportunos y conocidos perfectamente a través de toda la organización.

Por último, las instituciones líderes en este sector han mostrado gran habilidad para reaccionar ante las crisis inevitables con que todas las organizaciones se encuentran algún día. Para esto, un conjunto de po-

líticas claras y en evolución es un elemento crucial para que las organizaciones se ajusten a los embates del entorno.

La importancia del trabajo de Rhyne y Rotblatt no estriba tanto en la verificación de la existencia de los "ganadores" en el quehacer del microcrédito, sino en el haber empezado a destilar los ingredientes del éxito.

14
La micro y pequeña empresa dominicana: Su papel en la economía de los 90*

Introducción

¿Qué misterio encierran actualmente la micro, la pequeña y la mediana empresa que figuran tan preponderantemente en los foros internacionales? ¿Es sólo una "moda" de ciertos organismos internacionales, o responden a alguna realidad económica en proceso de evolución? ¿Qué hay de nuevo en la existencia de este sector empresarial que no era evidente hace algunos años?

En el Seminario Internacional sobre el Rol de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, nos expresó que "el reto de los 90 es el del crecimiento económico con una equitativa distribución de la riqueza". En el mismo ámbito

*Artículo publicado en la sección Sábado Económico del periódico *Listín Diario*, el 27 de marzo de 1993.

del Seminario, el Dr. Enrique Iglesias, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) declaró que "debemos dejar a un lado los modelos de desarrollo que se han tornado inestables, ineficientes e inequitativos, para pasar a reformar el Estado, la empresa privada y la sociedad a fin de lograr una economía con competitividad y una sociedad con equidad. En Latinoamérica, la micro, pequeña y mediana empresa están en el centro de la transformación económico-social".

Más adelante, el Dr. Leonardo Pizani, Presidente de la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria de Venezuela, hizo una presentación en la que concluyó diciendo que "la micro, pequeña y mediana empresa es el modo histórico de producción en Latinoamérica".

La importancia que se le otorga hoy día a la micro, pequeña y mediana empresa como el "modo de producción del ahora y el mañana", fue ratificada en este importante cónclave, con un consenso pocas veces alcanzado, por los representantes de casi todos los países del mundo desarrollado, del mundo en desarrollo y del mundo en franco subdesarrollo.

En Alemania, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% de las unidades industriales y el 66% del empleo en el sector. En Japón, las empresas de menos de 20 empleados son aproximadamente 6.5 millones, y representan el 99% de las unidades y el 80% del empleo en el sector manufacturero. En España, las firmas entre 10 y 200 empleados representan el 77% del total de las unidades empresa-

riales, el 68% del empleo, el 50% de las ventas y el 40% de las exportaciones. Pudiéramos continuar enumerando las cifras de otros países para mostrar el mismo fenómeno, pero desde ya resulta evidente que el peso del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas es muy alto en todos los países desarrollados y subdesarrollados.

Globalización no es sólo internacionalización

Se habla hoy día de un proceso de globalización de la economía mundial, y tal parece que las micro y pequeñas empresas han de insertarse en él: ¿Cómo podemos definir este proceso? ¿Qué relevancia tiene para la República Dominicana? ¿Cómo podemos "apuntarnos" o "borrarnos" en este movimiento?

El Dr. Meine Pieter van Dijk, de la Universidad de Erasmo Rotterdam, en Holanda, expresó con claridad en la reunión de México las principales tendencias que conforman el proceso de globalización actual y que operan independientemente de que algún país o gobierno específico esté o no de acuerdo con los postulados que lo sustentan:

1. Mayor competencia en la oferta de bienes y servicios. Esto lo palpamos continuamente en nuestro propio país en donde continuamente se oye el clamor de la competitividad como factor preponderante en el desarrollo sostenido.
2. Liberalización del comercio internacional y la con-

formación de bloques regionales como proceso hacia la internacionalización. Estos procesos de libera-lización son arduos y complicados pues operan bajo la sombra amenazante de la protección entre los bloques económicos. Se da la extraña paradoja, por ejemplo, de una verdadera liberalización progresiva (no instantánea) dentro de los bloques (Tratado de Libre Comercio, por ejemplo) pero coexistiendo todavía con un alto grado de protección entre los bloques económicos. Así, la Comunidad Económica Europea restringe los bananos mientras los ame-ricanos enfrentan los agricultores franceses y ena-moran a los industriales japoneses.

3. La internacionalización de los mercados financieros y de capitales. La gradual eliminación de las barreras de entrada y salida de inversiones derrumba las fronteras financieras y contribuye a movilizar los recursos financieros y las inversiones de capital.
4. Una clara tendencia al cambio del centro de comercio mundial desde el Atlántico (USA y Europa), hacia el Pacífico y Asia.
5. La informatización del conocimiento, las variables, las tendencias y los hechos. Los procesos tecnológicos desde los nuevos chips de computadoras hasta el más reciente fax nos han unificado en la "aldea global" ampliando el mundo a una dimensión donde las distancias y los tiempos no son variables ni dificultades importantes.

Estas tendencias no son verdaderamente nuevas. Imperios transnacionales los ha habido desde el siglo XVI, cuando España e Inglaterra se disputaban la so-

beranía del mundo occidental. Ni la internacionalización de la economía, ni la progresiva informatización y tecnología parecen ser el signo de los nuevos tiempos y la dirección para los 90, ya que la una se viene operando desde hace varios lustros y la última, desde los 60, por lo menos. Ni siquiera la conformación de bloques económicos resulta novedoso, ya que, de un modo u otro, bloques ha habido siempre.

¿Qué es, entonces, lo verdaderamente nuevo en este proceso de globalización que parece presidir el futuro próximo y en el que nuestro país está abocado a insertarse?

Las frases clave que resumen el futuro son dos nuevos modos de producción, o de organizar la producción, que le dan ventajas comparativas a las pequeñas y medianas empresas. Son la "especialización flexible" y la "subcontratación innovadora".

Especialización flexible

El Dr. Tain-Jy Chen, del Chung Hwa Institute for Economic Research, de Taiwán, declaró recientemente que el éxito de Taiwán en el mercado mundial ha residido y aún reside en su capacidad de entregar cualquier artículo que se desee a un precio razonable, en un corto tiempo y con una rápida respuesta a los requerimientos cambiantes del mercado.

Poder entregar lo que el mercado demanda en un momento determinado se hace posible por la flexibilidad en la producción, con tecnología de maquinarias

y herramientas versátiles y de multipropósito que permiten variar en muy poco tiempo el contenido de las líneas de producción según los gustos del mercado.

La especialización flexible que compone el modo de producción del mañana reside en un personal con cultura industrial, con capacidades varias, apoyado por la tecnología y el conocimiento, atento a las variaciones de un mercado que no es ya tanto de consumo masivo de un sólo artículo, sino de consumo también masivo de artículos cambiantes y en evolución.

La especialización flexible es una forma de estructurar y de concebirse la empresa. Para ello es necesario especializarse en una rama general (textiles, metalmecánica, plásticos, mobiliario), pero dentro de la misma hay que responder y adaptarse al mercado del tipo de productos que se demanda. Esto se posibilita no sólo por la calidad de la gerencia planificadora, sino también por el tipo de equipo y la calidad de mano de obra. No se trata solamente de hacer más eficiente y competitiva la producción de un sólo renglón estable de productos, sino de implantar la posibilidad y la conciencia del cambio, en respuesta a las necesidades del mercado.

"Consorciación" y subcontratación innovadora

Por otro lado, la subcontratación innovadora se refiere a los procesos de asociación, alianza, establecimiento de acuerdos, consensos y reglas entre un grupo

de empresas pequeñas y medianas que se "consorcian" (según término recientemente acuñado) para producir, como un todo integrado, una respuesta a las demandas de los compradores que ellas solas, como unidades solitarias, no pueden producir.

Esta integración colectiva es innovadora en los procedimientos, en los productos y en la tecnología. A través de esta interacción entre empresas que se asocian se produce un ensamblaje de empresas pequeñas, medianas y grandes que conforman una especie de "Japan, Inc.", como se decía ya desde los años ochenta, es decir, una colectividad ordenada que opera como un conjunto organizado. Estos procesos de "consorciación" o "networking" requieren de la confianza y solidaridad entre las partes, amén de reglas de operación claras y estrictas.

Por ejemplo, ninguna mueblería en el país podría actualmente suplir una orden de 15,000 docenas de sillas de caoba tejidas con cana para el mercado escandinavo. Pero si se "consorcian" muchas mueblerías locales en un grupo de productores de micro, pequeñas y medianas empresas colectivizadas para cumplir esa orden, resultaría una respuesta al mercado que beneficia a todos, ensanchando en efecto la dimensión del mercado y el acceso al mismo.

Estas mismas empresas pueden asociarse con posterioridad para producir mesas, armarios o cualquier otra serie de productos en madera, si operan como un conjunto. La versatilidad puede otorgar una ventaja comparativa a la hora de servir un mercado

cambiante, ya que la empresa cambia con el mercado hasta la medida de sus posibilidades. Inclusive, operando como consorcio, pueden renovarse tecnológicamente ciertos procesos productivos que ninguna de las empresas, de modo solitario, podría lograr.

Knowware

El Dr. Gilson Schwartz, de la Universidad de Campinhas, en Brasil, ha propuesto recientemente el término "knowware" para referirse a lo esencialmente medular e importante del proceso de globalización de la economía: una simultánea presencia de la eficiencia colectiva, la subcontratación y la innovación tecnológica.

"Knowware" es familia de los anglicismos "hardware", que se refiere a máquinas y estructuras, y "software", que guarda relación con signos y lenguajes utilizados en los procesos tecnológicos. En la misma familia, "knowware" se refiere a la interconectividad presente en una economía del conocimiento.

El valor de la globalización no reside tanto en las tendencias universalizantes de la apertura de los mercados de capitales o de informática, sino en la conformación de un modelo de producción mediante el cual se difunde y se expande el conocimiento y la innovación mediante una esfera nueva de producción en consorcio y en especialización flexible, donde lo importante no es el lugar de la producción, sino el flujo.

El "knowware" del Dr. Schwartz, que deberá caracterizar los años noventa, se distingue por ser una nueva definición de los mercados: es la superación de la segmentación funcional de los mercados, una redefinición de las fronteras no sólo de los mercados sino también de los conocimientos. Son sistemas "abiertos" de producción y de contratación colectiva.

De acuerdo con esta perspectiva, el futuro está en las agremiaciones productivas de pequeños y medianos empresarios solidarios; en la integración mundial, vertical y horizontal simultáneamente, emigrando de los esquemas anteriores de las "grandes" industrias para obtener las "grandes" economías de escala en una producción masiva de productos relativamente estables.

Según estos enfoques, que parecen definir el rumbo de la próxima década, la estrategia de desarrollo de América Latina debe encaminarse hacia una política de promoción de las exportaciones junto a una estrategia de la flexibilización y tecnologización de las estructuras productivas. Este parece ser el único modo de insertar las economías latinoamericanas en un mundo que se encamina hacia la globalización de la producción.

Desventajas de las Micro y Pequeñas Empresas

Las desventajas de este sector en un mundo que se globaliza residen, sobre todo, en los escasos niveles de formación empresarial de sus directivos y los escasos niveles de adaptación tecnológica.

Inciden sin duda el poco poder político que suele tener el sector, el difícil acceso a las oportunidades y a los recursos financieros, la desventaja comparativa debido a la atomización de la producción, la baja productividad en ausencia de elevados niveles profesionales, el bajo nivel de agremiación y, en general, una ausencia de lo que podemos llamar una "cultura de la tecnología y la solidaridad".

El gran peligro que acecha a la micro, pequeña y mediana empresa reside en quedarse "estancada" en viejos modelos de producción, no saber explotar las ventajas comparativas que dan la movilidad y la flexibilidad de su producción y, sobre todo, quedarse "aisladas" sin participar en ningún esquema asociativo de producción o "networking" que las inserte en el proceso de globalización.

Esto también fue señalado por la Dra. Nancy Barry, Presidenta del Banco Mundial de la Mujer, al observar el riesgo de que la micro y la pequeña empresa se queden fuera del proceso de globalización, pues parece que ya se está acabando el mundo de los productores solitarios para dar paso a la eficiencia colectiva.

Ventajas de las Micro y Pequeñas Empresas

Por otro lado, ¿cuáles son las ventajas que tiene este sector frente a la economía globalizada? Según muestra la experiencia, estas ventajas son la gran ca-

pacidad para utilizar los recursos humanos, la flexibilidad que les otorga su pequeña escala de producción, la adaptabilidad a los factores cambiantes del mercado, la mejor distribución del ingreso que provoca, y la capacidad de satisfacer demandas de consumo interno de los grupos medios, así como el consumo intermedio de las empresas grandes o la demanda del sector público.

El Dr. Andrea Saba, Catedrático de la Universidad de Roma y ex-Director General del Instituto para el Desarrollo del Mezzogiorno, de Italia, ha defendido el concepto del consorcio de empresas de "pequeña escala con flexibilidad y tecnología" afirmando que "la pequeña empresa conjuga ciertas economías de escala con la flexibilidad. Esto es importante en un país con dependencia del exterior para sus insumos y para su exportación".

En síntesis, vamos hacia la especialización flexible y la subcontratación innovadora, con tecnología apropiada y multipropósito, y en consorcios integradores.

Papel del Gobierno en el Desarrollo de la Pequeña Empresa

Al enfocar más de cerca el tema con respecto a la República Dominicana, surgen dos interrogantes primordiales. ¿Cuál es el papel de gobierno para posibilitar este tipo de futuro económico? y ¿qué prerrequisitos debemos llenar en nuestro país para poder

dar un giro positivo hacia el futuro?

Entendemos que debe haber, en primer lugar, una estabilidad macroeconómica competitiva que viabilice el proceso de desarrollo. Requerimos no sólo de la estabilidad de las tasas de cambio, de tasas de precios, de tasas de interés, sino, además, de la competitividad de las mismas respecto a las de nuestros socios comerciales a nivel internacional.

Si bien es verdad que la estabilidad de precios y tasas de cambios ha resultado competitiva en el pasado reciente, no parece así respecto a la tasa de interés, cuando la tasa preferencial ronda el 30% en una economía con inflación de un solo dígito.

A pesar de esto, todo parece indicar que en la República Dominicana, por ahora y mientras duren las políticas económicas actuales, podremos contar con esa estabilidad, aunque ella sea sólo uno de los varios requisitos necesarios para el desarrollo económico social y no una meta en sí.

Además de este requisito primordial de la estabilidad macroeconómica, las políticas nacionales deben promover la capacitación empresarial tanto de los empresarios como de sus cuadros laborales. En el país se debe fomentar una "cultura industrial mínima" como requisito para el desarrollo. Volvemos al tema omnipresente de la educación y la cultura como contrapartes de la disciplina de la solidaridad que debe empezar en la escuela primaria y proseguir hasta las escuelas técnicas y vocacionales.

Igualmente, debemos ejecutar políticas que sirvan

para desarrollar canales de comunicación y mecanismos para la asociación de empresas en consorcios y grupos de producción exportadores capaces de competir en condiciones de igualdad. Esto se logra mediante una política de "remoción de obstáculos" para la compra conjunta de materias primas por parte de las industrias agremiadas y la comercialización y exportación conjunta de sus productos, así como normas claras que rijan en la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas, o entre medianas y pequeñas.

El eje central de las políticas de desarrollo debe ser la reestructuración de los mecanismos de ahorro e inversión que haga posible generar acceso fluido de parte de las micro, pequeñas y medianas empresas a los recursos financieros necesarios para los procesos de expansión y la modernización tecnológica.

El desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa depende muy principalmente de la correcta química entre la capacidad "emprendedora" del empresario y sus posibilidades de financiamiento. Nuestros empresarios tienen mucho del primer compuesto, y hace falta proveer el segundo.

Mientras que en otros países desarrollados y altamente competitivos se han establecido prioridades e incentivos en la canalización de recursos hacia la pequeña y mediana empresa para su renovación tecnológica, en nuestro país cursamos actualmente la vía contraria, ya que los fondos crediticios disponibles en el mercado financiero no son incentivados en las disposiciones del nuevo código financiero, actualmente en

discusión, para dirigirse al sector de la pequeña y mediana industria

No creemos conveniente el esquema compulsivo de dirección de crédito que rigió en el país desde la década de los 60 y hasta principios de los 90. Pero sí debe haber incentivos especiales de garantías o liquidez para las instituciones crediticias que dirijan opcionalmente sus créditos hacia sectores prioritarios definidos como tales en las políticas de desarrollo. Las autoridades monetarias no deben renunciar a su capacidad de incidir en el desarrollo.

Dentro del nuevo orden financiero que se plantea en el país, hay un lugar para la banca de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. No parece muy consistente desear, por un lado, la reconversión industrial y tecnológica del aparato productivo nacional y, por otro, establecer políticas o esquemas de financiamiento que no propicien la canalización de recursos a mediano y largo plazo hacia la pequeña y mediana industria.

El investigador Mitsuhiro Kagami, del Instituto de Economías en Desarrollo, relató recientemente en México que una de las claves del desarrollo japonés han sido las políticas del gobierno de ese país, que desde 1963 se dio a la tarea de remover las restricciones para el desarrollo empresarial, promulgar leyes que fortalecían y regulaban los sistemas de contratación entre empresas y la difusión de tecnología mediante la investigación y el desarrollo, al tiempo que sostenía de modo regular demostraciones tecnológicas a los pe-

queños empresarios japoneses.

Del mismo modo, el Dr. Tain-Jy Chen, ya mencionado, observó con claridad que un eje importante para el desarrollo de Taiwán ha sido la política gubernamental, desde la década de los ochenta, de regentear un instituto de investigación industrial, apoyar a los empresarios en el mercadeo internacional y promover la asignación de recursos crediticios mediante la autorización a ocho bancos especializados, que deben tener el 75% de su cartera en pequeñas y medianas empresas.

En ese mismo foro, el Dr. Don Layne, Vicepresidente del Federal Business Development Bank, de Canadá, expresó con igual convencimiento el papel del gobierno en el desarrollo de la economía mediante la estabilidad macroeconómica, los incentivos fiscales y de inversión a los pequeños y medianos productores, y, sobre todo, el establecimiento de programas de crédi-to a la pequeña y mediana empresa a tasas de mercado, pero altamente competitivas, y mecanismos de garantías por los cuales se garantiza a los bancos prestamistas hasta el 85% de los montos prestados al sector.

El papel del gobierno debe resumirse, quizá, en la estabilidad macroeconómica, las políticas de desarrollo y orientación tecnológica, los programas de capacitación empresarial y difusión de los avances de la tecnología, la promoción de intensos programas de crédito para la renovación tecnológica del sector y el fomento de la cultura de la solidaridad mediante políticas de "consorciación" de empresas que miran hacia el ex-

terior.

No nos quedará más remedio, en la República Dominicana, que insertarnos en este medio. No es una opción: es un hecho no optativo sino factual porque vivimos en este mundo y no en otro, y en este momento y no en otro cualquiera.

FondoMicro

FondoMicro estima que el desarrollo de programas de capacitación tecnológica junto con políticas y programas que promuevan la canalización de recursos crediticios hacia el sector, son mecanismos hábiles para la inserción en el proceso de globalización de nuestra economía.

Compartimos la posición del Dr. Enrique Iglesias, Presidente del BID, de que la década actual nos debe llevar a reformar el Estado para hacerlo más vigoroso en sus funciones propias, proveyendo el entorno jurídico una fuerte base educativa de la población, esquemas de salud y supervisando la fluidez de los mercados.

Debemos acometer la reforma de la empresa privada para eliminar el actual dualismo de las empresas privilegiadas y las empresas desamparadas sin acceso al crédito o al poder del Estado. Las micro, pequeñas y medianas deben recibir la oportunidad de articularse al sector de empresas orientadas al mercado exportador. Es muy probable que sean los sectores textiles, agroindustriales y metalmecánicos los que reaccionen con mayor dinamismo y con ventajas com-

parativas ante el nuevo modelo de globalización.

El país reclama la canalización de recursos nacionales e internacionales hacia el sistema financiero para ser ubicados selectivamente en el sector de la pequeña y mediana empresa. FondoMicro está atendiendo este reclamo y apoya sus programas en investigaciones científicas que se realizan actualmente.

El futuro económico de las grandes mayorías, el desarrollo económico nacional y la estabilidad social del país dependen en gran medida de la prosperidad y crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

FondoMicro posee plena conciencia de esta situación y canaliza recursos, a través de un selecto grupo de organizaciones no gubernamentales (ONG) hacia los micro y pequeños empresarios del país que califican y necesitan créditos para expandir sus operaciones y consolidar sus empresas. A través de estas ONG, FondoMicro apoya los programas de financiamiento al sector mediante la inversión en tecnología y la capacitación del empresariado en los nuevos modos de producción.

15
Principios y vías de sostenibilidad para programas de microempresa*

Este es un tema difícil, amplio, escabroso y que genera no pocas discusiones y controversias. Quiero presentar algunas ideas básicas sobre el tema que ayuden a su reflexión:

Primero. Tanto los directores como los ejecutivos de las ONG tienen una responsabilidad legal importante —y digo legal, no solamente moral— frente a los proveedores de recursos que apoyan sus actividades. Múltiples instituciones nacionales e internacionales aportan fondos a las ONG para ser utilizados en proyectos específicos y para fines específicos, y los otorgan como donación en condiciones inferiores a las del mercado, o como créditos reembolsables. Estos recursos pudieron ser utilizados en muchas otras cosas y en mu-

*Ponencia presentada en el Seminario-Taller sobre Sostenibilidad y Captación de Recursos para ONGs, celebrado por INDESUI en Santo Domingo, en el Hotel Santo Domingo, el 7 de marzo de 1997.

chos otros sitios. La responsabilidad de las juntas directivas, tema que se debería discutir más a menudo, está comprometida para lograr el mejor uso posible de los fondos provistos para los fines acordados.

En este sentido, no creo que alguno de los presentes se atreva a discutir la necesidad de que las ONG tengan controles financieros serios, que impidan el uso indebido de los fondos, robos y fraudes en cualquier modo burdo o sofisticado que se utilice. Pero no sólo se trata de evitar el uso ilegítimo de los recursos, sino de utilizarlos del modo óptimo. Esto requiere una gestión financiera que maximice los impactos y minimice los costos en los proyectos para un determinado nivel de impacto.

Hay aquí un ineludible compromiso con la eficiencia, que es absoluta y totalmente compatible con el logro del impacto esperado. Esto requiere una planificación estratégica adecuada, apoyada por un sistema contable que pueda dar el seguimiento apropiado a los usos y aplicaciones de los dineros recibidos.

Creo que la mayoría de las veces los sistemas contables de las ONG pueden soportar mejorías importantes. Creo, igualmente, que muchas veces son los mismos donantes los que hacen inoperantes y excesivamente complicados los sistemas contables de las ONG, al requerir como condición de sus proyectos una diversidad impresionante de reportes superfluos que en el fondo nadie lee, y una multiplicidad de cuentas bancarias especiales de "mi" fondo o "mi" proyecto que le amargan la vida a cualquier contador. Tanto del lado de

las ONG como en el de los donantes, y por el afán indiscutible de hacer el bien, se olvidan todos a veces tanto los dictámenes del sentido común como de la obligación moral de trabajar con eficiencia. Si facturamos como costo real el costo de manejar algunos de los sistemas exigidos por algunos donantes nos quedaríamos pasmados. Y esto, quede claro, no se refiere a nuestra experiencia en FondoMicro, porque ahí he-mos gozado por excepción de un excelente y eficiente manejo por parte de una institución donante asociada que ha confiado en nuestro trabajo y nos ha dejado trabajar por siete años de modo eficiente, sin costos de supervisión indebidos y en toda paz e independencia.

Por tanto, las Juntas y los ejecutivos tienen una responsabilidad fiduciaria, tanto con el impacto como con la eficiencia financiera. Esta eficiencia se constituye en la condición de posibilidad de poder ofrecer los servicios de la ONG de un modo sostenido. La responsabilidad de la Junta debe ser apoyada por una gerencia financiera y un sistema contable que sustenten una planificación estratégica para el logro de los fines de las ONG. Mi propia experiencia en FondoMicro me indica que esto es fundamental, y que sin un sistema de información, sencillamente, no se pueden tomar decisiones.

Durante los primeros años de FondoMicro, nos dedicamos, entre otras cosas, a cooperar con las ONG relacionadas con nuestra institución para el mejoramiento de sus sistemas contables y de información financiera. Esto produjo sus frutos, y hoy día esas ONG cuentan con sistemas eficientes que les aportan las in-

formaciones requeridas al momento de la toma de decisiones. Este es un tema vital, pues no sabremos dónde vamos si no sabemos dónde estamos. Trazar el camino institucional es un papel primordial de las juntas de directores.

Segundo. Quisiera llamar ahora la atención hacia el tema de la sostenibilidad de la ONG. En su acepción más sencilla, significa que la ONG no incurra en gastos más allá del flujo de sus ingresos. Esto no es ningún misterio, y no difiere mucho de nuestras propias responsabilidades en el hogar. No se puede gastar más de lo que se gana, sin incurrir, tarde o temprano, en problemas importantes. El nivel de vida de los hogares, como el de las ONG, debe estar acorde con sus posibilidades. El famoso índice de autosuficiencia, definido como el total de ingresos sobre el total de gastos en un período determinado, debe ser tan común en la vida diaria de todas y cualquier ONG como lo es el deseo de lograr los objetivos propuestos. Realmente, escapa a mi comprensión cómo una institución puede regularmente gastar más de lo que ingresa sin entender que su futuro está en juego.

En una acepción más completa, podemos hablar de "sostenibilidad financiera" en términos reales, es decir, que una ONG pueda no sólo cubrir sus gastos, sino que pueda ofrecer, por lo menos, el mismo volumen real de servicios a lo largo del tiempo, sin perder el valor de su patrimonio. No se trata ya de cubrir los gastos simplemente, sino de poder hacerlo sin disminuir la actividad, en términos reales, a la que se dedica la ONG. Ya

no se trata solamente de una sostenibilidad finan-ciera, sino al mismo tiempo también de una sosteni-bilidad operativa, que provea los productos o servicios de modo constante y permanente con calidad por lo menos estable.

Vemos, pues, que la sostenibilidad financiera se refiere, en primer lugar, a cubrir los gastos de modo regular y, en segundo lugar, a poder proveer el mismo volumen real de servicios, protegiendo el valor real del patrimonio de la ONG.

Ambas acepciones son aplicables a cualquier ONG sea cual fuere su misión. La eficiencia interna es un deber de cualquier gestión ejecutiva, nunca es incompatible con la misión y coadyuva al logro del impacto social deseado.

En el caso de las ONG que operan programas de crédito a las microempresas, esto significa que las tasas de interés tienen que equilibrarse entre el fino hilo de la eficiencia y la justicia. Por un lado, las ONG deben cobrar una tasa tal que cubra sus costos operativos razonables, los gastos financieros, los cargos anuales de reservas para préstamos dudosos, y el valor de protección e incremento razonable del patrimonio. Esta no es una fórmula especialmente difícil ni es un nuevo descubrimiento. Pero acto seguido debemos añadir dos elementos de importancia: a) no podemos ni debemos traspasarle a los empresarios, como tasa de interés, el costo de nuestra propia ineficiencia; y b) el punto de equilibrio de prestar exitosamente a las microempresas es más alto que en otros segmentos del mercado cre-

diticio debido a la dimensión de las transacciones. Aunque los empresarios están dispuestos a pagar tasas razonables y hasta altas, hay ciertos niveles de cartera a los cuales sencillamente no son viables los programas de crédito, no importa cuán eficiente sea o qué tasa de interés se le quiera cargar a los empresarios. Hace falta un volumen crítico, una masa cuántica mínima de cartera de crédito en una ONG para poder superar el punto de equilibrio a tasas razonables.

Esto de tasas razonables varía mucho según la dimensión del negocio y el giro de la actividad en que se inserte el negocio. Las actividades comerciales de ciclo muy corto suelen poder pagar tasas de interés más altas, mientras que las actividades productivas y/o de ciclo más largo tienen más dificultades en este aspecto. En cualquier caso, no es cierto que todos los negocios aguantan todo tipo de tasas de interés, y las altas tasas de interés, a veces, sólo ocultan nuestra propia ineficiencia o la realidad insoslayable de que no contamos con la cartera mínima para superar el punto de equilibrio.

Por otro lado está lo que llamo la tentación del *bottom line* o resultados finales, a la cual es muy fácil sucumbir, y consiste en amar los resultados finales sobre todas las cosas. Es obvio que la capitalización de las ONG de crédito a base de su retorno neto se hace a costa de los gastos financieros de los empresarios clientes. La tentación consiste en amar tanto el bottom line que uno quede embelesado por él, y evoluciona en espiral hacia niveles cada vez más altos de rentabilidad

patrimonial, sin percatarse de que en esa misma cuantía se empobrece el negocio del cliente. Por supuesto, lo opuesto es también verdad. La aversión a las ganancias o excedentes netos, originados en no sé qué ética extraña, es el alimento del suicidio financiero en que muchas veces se internan algunas ONG.

Este segundo punto, entonces, nos señala la necesidad necesidad de todas las ONG de cubrir sus costos reales de operación, financieros, de reservas y protección al patrimonio. Este es un cálculo que no es tan difícil de realizar.

Tercero. Quiero dirigir la atención hacia lo que considero el punto crucial del tema, la definición de la misión específica de una ONG en un contexto determinado. A lo largo del tiempo, he llegado a considerar que la autodefinición de una ONG, la percepción que tengan sus Directivos y Ejecutivos sobre el verdadero papel de la organización en la sociedad y la descripción operativa de su personalidad organizacional, juegan un papel primordial para resolver el dilema del binomio impacto-sostenibilidad.

Para abordar este tema, quisiera hacer una distinción importante —que no me la he inventado yo, pero que me ha resultado muy útil en el pasado— entre lo que llamo "desarrollo social comunitario" y lo que llamo "desarrollo económico". Deseo aclarar que es una distinción con bordes muy difusos, no siempre bien definidos.

Entiendo por "desarrollo social comunitario" el conjunto de actividades dirigidas a los usuarios finales,

con el propósito de elevar la calidad y nivel de la educación, la salud, los servicios comunitarios primarios o secundarios, de un grupo humano. Este tipo de actividades las hay en todos los países, y no es patrimonio de los países subdesarrollados. Es verdad que muchas veces en nuestros países del Tercer Mundo las actividades de desarrollo social comunitario vienen a suplir las deficiencias del Estado en proveer servicios básicos. Pero a veces no es así, y hay muchas ONG que promueven desarrollo, cultura, clubes y otros servicios que no corresponden, necesariamente, al Estado en un nivel importante.

Las actividades ofrecidas por este tipo de ONG son casi siempre subsidiadas a sus beneficiarios finales, porque normalmente los mismos no pueden pagarlos "a costo completo". Nadie discute que la gente debe pagar los servicios recibidos hasta donde puede... pero no siempre se puede mucho, dada la población con la que trabaja la mayoría de las ONG en el país. Sin embargo, el subsidio, creo yo, se justifica por los beneficios sociales que crea la ONG al elevar la calidad de la vida, de la cultura, de la educación, o de lo que sea que se haga. Es obvio que la construcción de letrinas, las campañas de vacunación y otras actividades similares no suelen ni pueden "cubrir sus costos".

Esto es muy importante. Últimamente, se ha generado una tendencia a creer que todas las ONG, sin importar de qué tipo sean, deben ofrecer sus servicios a costo completo a sus usuarios finales. Creo que esto es un error y una exageración que pasará de moda

cuando cambie otra vez la agenda política de muchas instituciones donantes. Hay muchísimas ONG, empezando por las de los países desarrollados, que, por diseño, no ofrecen sus servicios a costo completo. Esto equivale a decir que, en principio, la sostenibilidad financiera de una ONG, si la tiene, no es interna sino externa. Si no puede recuperar sus costos, por el tipo de trabajo y servicio que brinda a una población, su sostenibilidad es del tipo "dependiente", ya que no genera internamente los fondos que la autofinancian, y debe remitirse a la ayuda externa, sea del sector privado o del gobierno, para cubrir sus costos. En ningún caso, sin embargo, debe gastar más de lo que recibe. Esta sostenibilidad externa crea una dificultad estructural muy seria, pues las ONG no siempre tienen la posibilidad de variar su dimensión, es decir, achicarse cuando hay problemas de flujo de proyectos y de los fondos asociados a éstos.

Este tipo de ONG de actividades eminentemente sociales, requiere sobre todo personal de gran sensibilidad a los problemas del entorno en el que trabaja, dotes para organizar los grupos sociales a los que sirve y gran capacidad de sentir con la cultura local. Requiere también de un programa de recaudación de fondos que complete el ciclo financiero que garantice su existencia y sostenimiento. Esto no invalida, sin embargo, la necesidad de "sostenerse", ni de ser eficiente en sus operaciones. No se debe tomar el impacto social deseado como una velada excusa para la ineficiencia o la falta de profesionalidad.

Los efectos de la labor de este tipo de ONG son, regularmente, mejor educación, mejor organización social, mejores niveles de salud, mejores servicios nutricionales, más conciencia comunitaria sobre los problemas y sus soluciones, más compromiso en la búsqueda de salidas óptimas a problemas locales, un mayor deseo de la comunidad por emprender proyectos comunes, y otros efectos similares.

Debemos tener cautela al tipificar este tipo de ONG ya que, aunque la mayoría de ellas hacen aportes sustanciales y valiosos a la comunidad, otras cuentan con la única virtud de dar empleo a sus empleados y ejecutivos y no son sino vehículos para poder mantener un empleo. Captar la diferencia no es siempre una labor fácil, máxime cuando uno es parte de ella.

Dentro de las ONG de carácter "social comunitario", las hay que se dedican a una sola actividad o a un grupo estable de actividades. Estas actividades son escogidas dentro de un perfil de la organización que dirige sus esfuerzos a realizar ese tipo de labor. Otras ONG, sin embargo, acometen proyectos de la más diversa gama según la disponibilidad de fondos de las instituciones donantes y les da igual trabajar en planificación familiar que en cultura popular. La gran dificultad de este tipo de ONG "dirigida por los donantes" es que se convierten, sobre todo, en un espacio organizacional donde "suceden" proyectos promovidos por instituciones internacionales que responden a intereses políticos de la administración de turno. Para poder sobrevivir, estas ONG necesitan un flujo conti-

nuo de recursos que normalmente provienen de un flujo no menos continuo de proyectos que se sobre-ponen unos a otros, de un modo parecido a como lo hacen los trabajos en las firmas consultoras. Esto puede ir funcionando sin dificultades hasta el día en que cambia la agenda política internacional, y se quedan "enganchadas".

Por otro lado, están las ONG que tipificamos como del sector de "desarrollo económico". Éste no se opone al desarrollo comunitario, sino que lo apoya, pero enfatizando otros aspectos. Generalmente, estas ONG se dedican a proyectos de generación de ingresos en la población y a la expansión del empleo, y se dirigen al núcleo familiar o a las micro o pequeñas empresas. Los proyectos de desarrollo económico intentan alcanzar un mayor nivel de bienestar material de la comunidad, lo cual, a su vez, fortalece el desarrollo comunitario.

Entre las características de estas ONG se destaca que requieren de un monitoreo sostenido de la relación entre sus gastos fijos, sus costos administrativos y sus ingresos. Ya los subsidios a sus clientes no se justifican, a menos que sea por la opción explícita y voluntaria de una transferencia unilateral de la sociedad. Pero una actividad que pretenda elevar la generación de ingresos y no sea ella misma autofinanciable no sólo es un mal ejemplo para el fin que se quiere lograr, sino que sería equivalente a una donación de ingreso pura y simple de una porción de la sociedad a otra.

Una ONG que opte por este tipo de trabajo, re-

quiere de un personal que tenga habilidades gerenciales y financieras básicas, que entienda los mecanismos de la economía informal y tenga "alma de promotor". Normalmente, estas ONG lidian con productos o servicios que son "vendidos" a costo completo, o intentan poner precio a costo completo.

Entonces, hay que distinguir entre desarrollo social comunitario y desarrollo económico como la labor de las ONG. Aunque es una clasificación convencional e incompleta, nos permite ver que mientras el desarrollo social comunitario justifica los subsidios por el bienestar social que pretende alcanzar, el desarrollo económico debe autofinanciar su propia existencia, al menos en una porción importante.

Cuarto. Tenemos el problema de saber qué somos como ONG y qué peso específico le damos a las cosas. Creo que aquí radica un gran problema. Para poder imaginarnos una solución, propongo que pensemos en términos de una matriz bidimensional, en la que tengamos, por un lado, la "misión" de la ONG, que se mueve desde lo social hasta lo económico. Por el otro, tenemos la rentabilidad, que varía desde lo interno hasta lo externo. No hablamos simplemente de sostenibilidad, sino de sostenibilidad interna o externa. Lo importante es hacer combinaciones viables de estas variables. Es tan difícil trabajar en el área social con rentabilidad generada internamente como fácil es caer en la tentación de incentivar el desarrollo económico con rentabilidad proveniente del exterior.

La pregunta, entonces, se convierte en aquella que

inquiere sobre dónde se sitúa el perfil de mi institución, específicamente. ¿Cómo se vé a sí misma? ¿Qué papel se asigna en el quehacer no gubernamental? ¿Qué valor relativo le damos a nuestra presencia en cada uno de los ejes de un gráfico similar? ¿Qué queremos hacer? ¿Qué necesidad, si alguna, cubrimos? Caben muchas respuestas teóricas. Muchas veces el "modo de ser" de una ONG no representa sino el inconsciente colectivo de su Junta Directiva, normalmente ejemplificada o representada por la de su Director Ejecutivo. He presenciado a veces a Juntas de Directores compuestas por toscos y exitosos hombres de negocios que se vuelven verdaderas margaritas financieras al entrar a la sala de Juntas de una ONG de la que son miembros.

Por lo tanto, vemos en este punto cuatro que cada ONG presenta un perfil de autopercepción organizacional que la sitúa en diferentes áreas de una posible matriz: misión social-económica/sostenibilidad interna-externa. Lo más importante es saber dónde estamos situados, dónde deseamos estar y qué medios debemos tener para llegar o permanecer en el sitio que nos corresponde.

En cualquier caso, lo importante, según mi experiencia y una vez definida la personalidad institucional, es contar con buenos mecanismos contables que nos den la información adecuada sobre nuestra verdadera posición financiera. Igualmente, las ONG, sin importar el trabajo que realizan, deben introducir la experiencia financiera necesaria para optimizar sus resultados, sea mediante la generación interna o la generación externa

de recursos, lo que, a su vez, depende de su misión y tipo de trabajo.

Lo que sí considero una aberración es la mezcla absurda de nociones cruzadas. Es decir, actividades de desarrollo económico que viven a base de subsidios externos continuos, o actividades de desarrollo social que pretenden cubrir sus costos internamente. Ninguna de las dos actividades suele funcionar. Las primeras porque el déficit se las va comiendo, las segundas, porque el mercado las rechaza.

Me atrevería a decir que la pregunta sobre la sostenibilidad financiera de una ONG se predica de diferentes modos, según el perfil que de sí misma tenga la institución. Aunque es un optimo teórico que todas generen internamente los fondos necesarios para su supervivencia, las diferentes opciones conllevan, necesariamente, una posición diferente frente a la fuente de generación. Nadie pone en duda que todas las ONG deben pagar sus gastos de nómina, energía, suplidores, etc. La pregunta difícil es cuál es la fuente para hacerlo, si fondos generados internamente o, por el contrario, un flujo sostenido venido del exterior.

Quinto. La pregunta sobre la sostenibilidad financiera no es unívoca, y no se predica del mismo modo para todas las ONG. La opción originaria y el perfil filosófico de cada una matizan la respuesta adecuada.

No debemos caer en la tentación de definirnos a nuestra mejor conveniencia, sino a conveniencia de una genuina misión optada libre y voluntariamente. Usualmente, las ONG con mucha inclinación social no son

los mejores ejemplos de éxito financiero, porque la sostenibilidad venida de fuera les hace bajar sus niveles de control. Otras veces, las ONG de mucho éxito financiero no son los mejores ejemplos de verdadero aporte social, sobre todo cuando sucumben a la tentación de los resultados. Otras ONG, sin embargo, han logrado un éxito notable al poder combinar de modo adecuado ambos elementos.

Todos quisiéramos tener un tío rico que cubra nuestros gastos, de modo que nos podamos dedicar a lo que nos gusta y creemos que más ayuda a la necesidad que estimamos la más sentida.

Lamentablemente, hay muchos más sobrinos que tíos en la gran familia humana.

16
La diversidad microempresarial: generación de ingresos y generación de empleos*

El Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc. (FondoMicro), es una institución privada, sin fines de lucro en la República Dominicana, que fue fundada en 1989 y comenzó a operar en julio de 1990. FondoMicro se dedica a: 1) conceder crédito a instituciones no gubernamentales (ONG) y cooperativas de ahorro y crédito rural que, a su vez, operan programas de crédito a micro y pequeñas empresas urbanas o rurales no agrícolas; 2) a proveer asistencia técnica y entrenamiento a las organizaciones que son sus clientes o a potenciales clientes de sus servicios de crédito; y 3) a realizar investigaciones empíricas periódicas sobre el comportamiento de las micro y pequeñas empresas urbanas y rurales no agrícolas.**

*Propuesta para la Mesa Redonda sobre "Sin Tierra", celebrado en Roma en septiembre de 1995.

** En diciembre de 1994 FondoMicro contaba en su cartera de crédito con siete (7) facilidades crediticias por un monto total de US$6.6 millones y con balances vigentes de US$5.5 millones. La cartera mayorista de FondoMicro

FondoMicro inició sus labores de investigación empírica en 1992 y desde entonces ha realizado cinco encuestas nacionales sobre el sector de la micro y la pequeña empresa.

La encuesta de 1992 reveló, primordialmente, las dimensiones del sector, con más de 330,000 empresas y más de 800,000 empleados totales, equivalentes al 26% de la población económicamente activa (PEA). La subsiguiente investigación de marzo de 1993, reveló la dinámica del sector: un proceso efervescente de apertura y cierre de empresas que subyacía una aparente realidad. Más adelante, los trabajos que se hicieron en octubre de ese mismo año revelaron elementos sobre la aversión al crédito, algo hasta entonces no documentado en el país a pesar de la constante asociación encontrada entre el uso del crédito y los procesos de expansión de las microempresas urbanas y rurales no agrícolas. Las cifras de 1994 ratificaron algunos de los elementos dinámicos hallados en 1993, mientras que la encuesta de 1995 reveló una reducción consolidada de la dimensión del sector (8%), debido a la reducción de las microempresas en el sector rural no-agrícola.

Dadas las características y perfiles de las micro-

había facilitado, a la fecha, la concesión de 7,700 créditos a los usuarios finales. El Departamento de Desarrollo Institucional había ofrecido más de 2,300 días/persona de asistencia a catorce instituciones del país, habiendo recibido comentarios muy favorables sobre la calidad de su labor. Por último, a lo largo de varios años, FondoMicro ha realizado cinco investigaciones empíricas sucesivas anuales sobre los aspectos estáticos y dinámicos de las micro y pequeñas empresas en el país, tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales. La serie que recoge las informaciones obtenidas constituye probablemente la más completa y organizada sobre las características de este sector en un país específico.

empresas urbanas y rurales no agrícolas encontrados en las investigaciones anteriores, FondoMicro empezó a cuestionarse ya, en 1993, sobre las políticas de desarrollo, investigando en qué medida las micro y pequeñas empresas eran un elemento de *desarrollo económico* y en qué medida eran un elemento de *estabilización social*. La intención fue delimitar el universo de micro y pequeñas empresas por niveles de desarrollo, y no por su dimensión. La pregunta subyacente era cuál es la capacidad del sector de las micro y pequeñas empresas de promover el desarrollo futuro del país, y qué papel podría jugar en él. Para esos fines, se procesó la información de 1993 o en base a una metodología de agrupación ("cluster analysis") según tipologías específicas, para cuantificar las empresas de "subsistencia" y las empresas de "acumulación".

Las empresas de "subsistencia" cuentan con escasa o ninguna maquinaria o activo fijo, se dedican a actividades que no requieren transformación substancial de materiales o deben realizar dicha transformación con tecnología rudimentaria. Son muy poco dinámicas en la generación de empleo adicional pagado, y cuentan con un nivel de ventas por trabajador relativamente bajo. Estas empresas proveen un flujo de caja vital, pero no inciden de modo significativo en la creación de empleo adicional pagado. Se han interpretado estas empresas como la respuesta espontánea y alternativa de la población al desempleo y como una acusación al sistema económico formal sobre su incapacidad de asumirlas dentro de la población laboral. Por otro lado, es preci-

samente en el nivel de empresas de subsistencia que sucede la mayor proporción de aperturas y cierres, debido, sobre todo, a la fragilidad de los negocios y, muchas veces, a la falta de experiencia y de habilidad gerencial básica para reconocer las oportunidades y los fracasos.

Las empresas "de acumulación" muestran, por otro lado, cierto nivel de maquinaria o activo fijo que les permite realizar trabajos más elaborados y diversificar el tipo de labor a la que se dedican. El índice de ventas por trabajador muestra mayor nivel de productividad que en las empresas de subsistencia, y se evidencia mayor capacidad de generación de empleo pagado. Este tipo de empresa, en efecto, arroja excedentes que están siendo reinvertidos en la expansión del negocio.

Entre los hallazgos de las investigaciones, y tomado el país como conjunto, tenemos los siguientes:

- El 52.5% del total de las micro y pequeñas empresas de la República Dominicana es de "subsistencia", el 39.4% de "acumulación lenta" y el 8.1% de "acumulación rápida".
- El 47.4% de las empresas rurales es de "subsistencia", el 31.6% de "acumulación lenta" y el 21.1% de "acumulación rápida". Estos porcentajes difieren notoriamente de los de las zonas urbanas* mostrando el peso del área rural.

*El 22.8% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Santo Domingo es de subsistencia, un 37.6% es de acumulación lenta y un 60.7% de acumulación rápida. Para otras ciudades no rurales, las empresas de subsistencia

- El 58.4% de las microempresas rurales se dedica al comercio y el 24.2% a la manufactura.
- El 41.4% de las micro y pequeñas empresas rurales no agrícolas es propiedad de mujeres, el 54.1% es propiedad de hombres, y el 4.5% es de propiedad conjunta.
- El 52.5% de las microempresas rurales tiene sólo al dueño como trabajador. El 91.7% tiene 3 empleados o menos, incluyendo al propietario.
- Entre el 89% y el 100% de los montos recibidos como crédito por las micro y pequeñas empresas rurales no agrícolas fueron destinados a la compra de materias primas o mercancías termi-nadas para la venta.
- El 62.5% de las microempresas rurales no agrícolas no recibió crédito durante el período de 12 meses terminado en marzo de 1995.* La principal fuente de crédito fueron los suplidores, quienes financiaron al 23% de las microempresas rurales no agrícolas.

Las necesidades de cada uno de los componentes de esta tipología de subsistencia-acumulación son diversas. Las empresas de subsistencia parecen requerir entrenamiento básico en la gestión de negocios (*basic-*

representan el 29.9%, mientras que las de acumulación lenta conforman el 30.8% y las de acumulación rápida el 18.2%.

*No se ha cuantificado aún la aversión al crédito de la microempresa rural no agrícola.

business skills), a la par que enfrentan problemas de dimensión del mercado efectivo y problemas de financiamiento de inventarios. Estas empresas no tienen casi eslabonamientos hacia atrás, y ninguno hacia adelante, siendo su mercado el vecindario inmediato al lugar de residencia. Muchas veces sus propietarios intentan operar un negocio sin reparar en que es virtualmente imposible que el negocio propuesto, sea por su dimensión o por los márgenes de beneficio que maneja, pueda cubrir las necesidades básicas que se pretenden pagar con el fruto del negocio.

Hay elementos suficientes para documentar que la presencia de crédito entre las empresas de subsistencia no es motivo primordial para empezar un negocio, así como que la ausencia de crédito no es un motivo básico para el cierre de los micro y pequeños negocios. Sin embargo, la ausencia de crédito puede impedir el proceso de crecimiento y de alcance de los puntos de equilibrio necesarios para el mantenimiento del negocio.

Los motivos básicos citados por las empresas rurales no agrícolas para los cierres son:

1. Razones personales (24%)
2. Falta de mercado (23%)
3. Baja rentabilidad (14%)
4. Quiebra del negocio (17%)

Frente a estas realidades y a la luz de la información estadística de que dispone FondoMicro, nos surge el cuasi-dilema programático de las estrategias

para el desarrollo. Las microempresas de subsistencia parecen operar como estabilizadores sociales y como alternativas al desempleo abierto en sociedades cuyos sistemas económicos no han sido aún capaces de asumirlos como fuerza laboral.

En ese sentido, las microempresas de subsistencia se presentan como válvulas de escape a la tensión social, intentando producir un flujo de ingreso/caja que permita al propietario cubrir las necesidades básicas. Si bien no generan empleo adicional pagado en cantidades mensurables, por lo menos mantienen o elevan el nivel de ingreso del núcleo familiar. Sin embargo, la dimensión del negocio y las limitaciones de mercado atentan recurrentemente contra la supervivencia de este tipo de empresas, que muestran la mayor rotación de apertura y cierre.

Por otro lado, las empresas de acumulación pasan a un nivel superior al ofertar empleo adicional pagado. Dependiendo de la escala y del nivel de tecnología, pudieran tener vocación de exportación. Los salarios pagados por estas unidades pueden estar o no en concordancia con los salarios mínimos comerciales o industriales del país.

Las políticas de desarrollo de "mantenimiento del empleo" de las empresas de subsistencia y de "posible expansión" de las empresas de acumulación, plantean preguntas relevantes:

- ¿Está clara la distinción entre las políticas de desarrollo en la mente de los diseñadores de

políticas? ¿Se distingue realmente entre elevar el ingreso y la creación de empleos adicionales pagados? ¿Se puede influir, concomitantemente, en ambos escenarios, o constituye esto un "dilema"?

- ¿Es deseable, al menos en el límite, la desaparición de las empresas de subsistencia, tanto urbanas como rurales no agrícolas, de modo que esa población sea asumida por el sistema económico "formal" del país?
- ¿Deben escoger los donantes e instituciones internacionales entre la agenda, políticamente más viable, de alcanzar a un mayor número de unidades o, por el contrario, limitarse a la estrategia de apoyar las unidades o que tienen posibilidades de éxito, aunque implique un menor alcance en el número de unidades microempresariales?
- Al apoyar con crédito y otras asistencias a unidades microempresariales (rurales o urbanas) que expanden el empleo pagado... ¿se estará apoyando la creación de un "proletariado" de más abajo, usualmente devengando salarios bajos, con una seguridad social nula y trabajando bajo condiciones laborables cuestionables?
- ¿Se debe coordinar o condicionar el apoyo a la microempresa rural no-agrícola con la calidad y racionalidad de las políticas de desarrollo agropecuario?

Elementos de éxito de un programa de crédito a microempresas rurales no-agrícolas

1. *Créditos otorgados a la unidad familiar*, más que un "proyecto" o negocio. El análisis de la capacidad de pago incluye los ingresos y egresos totales del núcleo familiar rural (NFR). Los flujos de pago se amoldan al flujo de caja proyectado y no a un programa estándar para cualquier crédito.

2. *Créditos escalonados*, empezando con montos bajos que se incrementan a medida que se pagan los créditos anteriores.

3. *Crédito de libre disponibilidad dentro del NFR.* No hay estricta supervisión del "proyecto" sino seguimiento de la NFR.

4. *Créditos sucesivos.* El pago puntual de un crédito previo posibilita la concesión de nuevos créditos. Hay confianza en la posibilidad de créditos futuros.

5. *Créditos rápidos.* El tiempo entre el primer contacto y el desembolso debe ser muy breve. Esto requiere oficiales de crédito con autoridad descentralizada y buena capacidad analítica.

6. *Créditos diversificados.* Sin concentraciones o dependencias en un rubro o actividad sea ésta rural o agrícola.

7. *Créditos garantizados.* Mediante prenda, firma solidaria o cualquier otro mecanismo que represente un interés monetario del prestatario o de terceros en el fiel cumplimiento de los pagos del crédito.

8. *Tasa de interés de mercado.* Que sea capaz de cubrir los costos de administración, financieros, valor del patrimonio y reserva de cuentas dudosas.

9. *Estricto y eficiente programa de recuperación de créditos.* Que cuente con normas y procedimientos conocidos tanto por los prestatarios como por los encargados de cobro.

17
La micro y pequeña empresa latinoamericana: lecciones aprendidas*

América Latina, como nombre colectivo de nuestras naciones, resume un sinnúmero de experiencias forjadas por las glorias de Bolívar, San Martín, Juárez, Martí y por tantos otros próceres de los que estamos legítimamente orgullosos. Pero dentro de la unidad latinoamericana hay enormes diversidades que adjetivan nuestras naciones. Las experiencias históricas, las trayectorias políticas, los procesos sociales, las diversidades étnicas, y los eventos económicos particulares han ido moldeando la individualidad de nuestros pueblos para establecer diferencias nacionales dentro de la unidad continental. Si bien reconocemos la singularidad del continente, debemos igualmente aceptar la diversidad enriquecedora de nuestros países.

Esta diversidad en la unidad es importante al

* Ponencia presentada en el Seminario *Best Practices*, celebrado en Lima, Perú, en septiembre de 1995, y luego publicado en La Revista Económica del periódico *Listín Diario* del 26 de noviembre al 9 de diciembre de 1995.

iniciar un Seminario Regional Latinoamericano sobre las micro y pequeñas empresas, pues nos recuerda desde el principio que no hay recetas comunes e incontrovertibles para expandir los procesos de desarrollo y combatir la pobreza en Latinoamérica. Cada país tiene sus particularidades, y debemos evitar la tentación de importar desde el exterior, sin revisión, modelos que brindan beneficios sólo cuando están apoyados en densidades de población específicas, rasgos culturales o religiosos determinados, idiosincrasias dadas u otros elementos que no están siempre presentes en un país particular donde se intenta desarrollar la micro y la pequeña empresa.

No obstante lo anterior, la evidencia viene presentándonos desde hace algún tiempo, y de modo sostenido, un inventario de prácticas y políticas que *de hecho* han dado resultado en varios de nuestros países. Entre ellas se destaca el apoyo a la microempresa y la pequeña empresa como elemento válido de una estrategia positiva para aliviar los niveles de pobreza, expandir los niveles de ingreso y empleo, e incubar verdaderos empresarios que sustenten el desarrollo económico.

Las *best practices* para el sector de las micro y pequeñas empresas que se discutirán en los próximos días no son fórmulas mágicas ni recetas químicas que se aplican de modo puro a cualquier circunstancia latinoamericana. Son más bien un conjunto de herramientas gerenciales, perspectivas programáticas y puntos de vista metodológicos. Las *best practices* representan una especie de consenso entre los que nos hemos involu-

crado con estos temas sobre mecanismos, políticas, procesos, prácticas y estrategias que han dado resultado en determinadas coyunturas históricas.

Cuando miramos a los últimos 15 años de experiencias mundiales y latinoamericanas en el apoyo a la micro y pequeña empresa, ¿qué hemos aprendido?

En primer lugar, hemos aprendido a entender un poco más educadamente la realidad micro y pequeña empresarial que nos rodea. Durante muchos años, la categoría de dimensión "micro" o "pequeña" fue el foco de atención y la principal categoría de análisis. Se hablaba de la microempresa como si todo el sector fuera un bloque homogéneo o indiferenciado. Se legislaba, se hacían políticas y se diseñaban programas para una realidad que se percibía como monolítica, y se establecían prácticas de crédito para un sector indiferenciado. Hoy sabemos que eso no es así y que debemos distinguir y precisar nuestro conocimiento del sector.

Cuando se empezaron las investigaciones sobre microempresa, llamó la atención, en primera instancia, la dimensión del sector que envuelve entre el 25% de la población económicamente activa y el 50%, o más, en algunos países. El asombro sobre estas dimensiones dio paso lentamente a la admiración de los procesos dinámicos que se observaron al interior del sector: un caldo efervescente de empresas que abren, cierran y cambian de quehacer según las dificultades y éxitos que encontraban en el camino.

Una vez apreciada la dimensión y la dinámica, empezaron los investigadores a hacer preguntas sobre

las posibilidades de las micro y pequeñas empresas como vehículos de desarrollo en el escenario mundial que se avecina, y se conceptualizó una categorización de las microempresas por niveles de calidad que diera pautas sobre los posibles caminos futuros del sector.

Ya ha sido posible en algunos países cuantificar las micro y pequeñas empresas, no tanto por su dimensión sino por su calidad de desarrollo, bajo la tipología tradicional de empresas de subsistencia y empresas de acumulación. Esta es, a mi parecer, la distinción y categorización más importante para el sector, ciertamente, mucho más que la mera división por tamaño entre micro y pequeña empresa.

Las empresas de subsistencia suelen ser en muchos de nuestros países la respuesta espontánea de la población a la incapacidad del sistema económico formal para asumirlos en su fuerza laboral. Estas empresas de subsistencia son una acusación tangible al sistema económico, y tienen el propósito básico de proveer un flujo de caja vital para solventar las más prioritarias necesidades de la población. Aunque, sin duda, juegan un papel en la cadena de producción y distribución de bienes y servicios, son alternativas al desempleo abierto y sobre todo una válvula de escape a las presiones so-ciales que derivarían de un nivel equivalente de de-sempleo abierto.

Personalmente, creo que las empresas de subsistencia, en el límite, deberían concebirse como estadios transitorios que se irían eliminando a medida que se solidifica el sector formal y la economía del futuro

incorpore a un alto porcentaje de ese grupo humano. Creo que es difícil desarrollar económicamente a un país a base de empresas de subsistencia. Pero juegan, sin embargo, un rol de estabilizador social que difícilmente puede ser suplantado por cualquier iniciativa de los gobiernos, por osada que ésta sea.

Una visión educada del "mercado" de las micro y pequeñas empresas nos ha revelado que mientras las empresas de subsistencia son un tópico eminentemente social con profundas vertientes económicas, las empresas de acumulación son lo inverso. Estas últimas empresas representan unidades de desarrollo económico que expanden el empleo y acumulan capital. Son verdaderos semilleros de empresarios exitosos que avanzan lenta o rápidamente hacia niveles superiores de actividad, calidad y producción. Por sus eslabonamientos en ambas direcciones, son éstas las que pueden ser afectadas por procesos de globalización y a la vez las que pueden tener, quizás, vocación a la exportación. Son éstas, en definitiva, las que, por su dinámica de creación de empleo pagado adicional y sus crecientes niveles de tecnología, pueden afectar el desarrollo económico de un país.

La lección básica es, entonces, que el sector de la micro y pequeña empresa *no es* un sector monolítico sino diferenciado para el que deben proponerse políticas y programas diferentes según la población meta. Las necesidades de las empresas de subsistencia no son las de las empresas de acumulación. Las políticas que buscan la expansión del empleo son más efectivas al

dirigirlas al sector de las micro y pequeñas empresas en fase de acumulación, mientras que las políticas dirigidas directamente al alivio de la pobreza, vía la elevación del nivel de ingreso, deben incluir esa mayoritaria masa de empresarios de microempresas que no tiene profunda vocación de emprendedores schumpeterianos, sino que sólo buscan, con toda honestidad y derecho, el solventar las necesidades básicas del hogar.

Si bien las llamadas empresas de acumulación son las que inciden en la creación de empleo pagado adicional, las de subsistencia sirven como condición de posibilidad para una transición socialmente ordenada hacia el desarrollo por su rol de productor de flujo de caja vital. Toca a los gobiernos y a las agencias internacionales de cooperación separar claramente estos objetivos, a fin de no adelantar políticas que desafían la realidad de los países y sus estadios históricos correspondientes.

La primera lección que hemos aprendido es, pues, la necesidad de entender la población que se sirve. En el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc. (FondoMicro) en la República Dominicana, hemos aprendido mucho a través de una serie de encuestas sucesivas durante cuatro años. Si nos hubiéramos quedado sólo con lo que aprendimos en nuestra primera encuesta nacional de 1992, habríamos perdido la visión dinámica que hemos atisbado en los últimos años. Hubiéramos propuesto sin duda alguna programas equivocados y obtenido escasos resultados.

La segunda lección que venimos aprendiendo, es

que la provisión de servicios financieros completos, tanto ahorro como crédito, son elementos muy importantes para apoyar al sector de la micro y pequeña empresa, sea de subsistencia o de acumulación. Las micro y pequeñas empresas y las personas físicas que gravitan a su alrededor, al igual que las medianas y grandes empresas, requieren de instrumentos de ahorro y mecanismos financieros que permitan utilizar sus excesos de liquidez, por transitorios que éstos sean, de modo rentable y seguro.

Por otro lado, se ha encontrado en todas las investigaciones realizadas tanto en Latinoamérica como en otras longitudes, que el crédito es una herramienta indispensable para el crecimiento y expansión de las empresas. Por lo menos en República Dominicana, hemos encontrado que las empresas no abren porque tengan crédito disponible, ni cierran por falta de crédito. El crédito se requiere para elevar los niveles de operación de las empresas. Esto es algo importante, aunque dista de ser un descubrimiento novedoso en otros ámbitos financieros: el crédito apoya el crecimiento.

Una de las ideas que más fuertemente gravitan actualmente sobre el escenario de la microempresa, es la utilización de ahorro y crédito residiendo en una misma institución para proveer los servicios que requieren los clientes. Se habla, en verdad, de instituciones financieras que captan depósitos del público. Se habla de "leveraged financing" o crédito apalancado. Una de las observaciones más interesantes de los últimos tiempos es la potencialidad que tiene el sector de

la microempresa de financiarse a sí mismo, utilizando los excesos de liquidez para parear sus propias necesidades de liquidez. En otras palabras, una verdadera intermediación financiera.

El concepto es atractivo no sólo para las agencias donantes que han descubierto que proveyendo una unidad monetaria de capital una institución financiera puede apalancar, mediante los mecanismos de ahorros y bajo las regulaciones pertinentes, aproximadamente otras 10 unidades en depósitos del público y, por lo tanto, unas 11 unidades de crédito.

Hay otra virtud en el argumento de la verdadera intermediación financiera, algo más de tipo ideológico. En muchos países, el sistema financiero tradicional mantiene programas de captación de ahorro popular, pero no mantiene ventanillas de crédito abiertas a ese mismo sector. La consecuencia es un efecto de "Robin Hood en reverso" del sistema financiero, que toma el dinero de los más pequeños para prestarlo a las empresas más grandes. El concepto de *leveraged financing* o intermediación financiera dentro del propio sector, intenta suprimir este efecto al instaurar en el corazón del sistema financiero un conjunto de instituciones que hace opciones preferenciales por el sector de la micro y la pequeña empresa, en ambas caras del balance general.

Todo parece indicar que la gradual emigración hacia el modelo de intermediación financiera ya sea mediante conversión de las ONG en instituciones financieras, ya sea mediante acuerdos estratégicos de

fusión, es una dirección cierta en el futuro.

Hemos aprendido también técnicas para hacer estos procesos efectivos en cuanto a impacto y costos. Hemos aprendido, por ejemplo, y en contra de las opiniones bondadosas pero erradas de algunos, que no hay incompatibilidad alguna entre los esfuerzos por promover el desarrollo que realizan muchas organizaciones y el cobro del costo completo de proveer los servicios. En la década pasado hubo muchas discusiones y sinsabores entre las escuelas que planteaban que prestar a los menos favorecidos podía hacerse como un negocio rentable duradero y sostenido, y la escuela de *"pobrecitos los pobres"* que alegaba la necesidad de subsidiar, mediante una transferencia neta y perpetua, los esfuerzos de las micro y pequeñas empresas.

Siempre me he opuesto a los subsidios a las microempresas, no tanto por razones económicas como por razones ideológicas y políticas. Creo que operar programas de micro y pequeña empresa con subsidios ocultos equivale a un colonialismo financiero, pues el empresario es, en efecto, esclavo de nuestro financiamiento en la misma medida en que el subsidio otorgado es el que posibilita el éxito de su gestión. En otras palabras, si no traspasamos a los usuarios el costo completo de los servicios a precios de mercado (y volveré sobre esto), si el empresario no es viable sino a través de subsidios unilaterales, el empresario nunca podrá emanciparse de nosotros como su fuente de financiamiento. Es nuestra colonia de por vida.

Este es un tema clave en los programas de mi-

croempresa pues toca la fibra más sensible de las juntas de directores. Siempre me ha llamado la atención ver cómo importantes hombres de negocios que son verdaderos linces en sus negocios particulares, se tornan corderillos inofensivos una vez que entran en la sala de juntas de una organización no gubernamental. No me acabo de explicar cómo algunos de estos personajes pierden todo sentido de los costos cuando se trata de proveer los servicios de crédito a la microempresa, aunque no he visto al primero que en su negocio privado compre a dos dólares para vender a un dólar. Muchas veces, sin embargo, parecería que semejante incongruencia es permitida en la entrega de crédito a la microempresa.

Los objetivos deben estar claros: se trata de proveer servicios financieros a las micro y pequeñas empresas de un modo sostenido, lo que quiere decir no sólo este año, sino también el otro y los próximos. Esto no será posible a menos que las instituciones traspasen los costos completos a los servicios que proveen.

Pero así como se pueden traspasar los costos también se pueden traspasar las ineficiencias. Muchas veces los programas de crédito se encarecen por la poca profesionalidad con que se manejan las operaciones. He visto cómo muchas veces se invoca el principio de que el problema de la microempresa no es tanto el costo del dinero cuanto la facilidad de entrega. Aunque esto sea verdad en un alto porcentaje de los casos, también es una excusa encantadora para esconder las propias ineficiencias y falta de control financiero y operativo. Con

el cuento de que el negocio puede aguantar cualquier tasa (cosa que no es verdad), y que la alternativa es el financiamiento del usurero de la esquina, muchas veces nos cargamos sin chistar al empresario, traspasándole las ineficiencias que no serían permitidas si las ONG tuvieran verdaderos dolientes que ponen en riesgo su capital.

Esto nos lleva a un corolario de la segunda lección: la obligación de profesionalizar la gestión de las instituciones que prestan a las micro y pequeñas empresas. Hemos avanzado mucho en ese sentido. Ya hoy día contamos con técnicas financieras, indicadores de comportamiento y otras herramientas que nos permiten ser verdaderamente eficientes al menor costo posible para el usuario. Muchas de ellas les serán expuestas en esta reunión, para su consideración, evaluación y even-tual ajuste.

Nunca olvidaré un sabio consejo que me hizo un amigo venezolano a principios de la década de los setenta, cuando colaborábamos con el desarrollo de los sistemas de ahorros y préstamos para la vivienda. Me indicaba este amigo que a la hora de la verdad cualquiera podía manejar una institución financiera cuando ésta apenas tiene menos de 500 cuentas de ahorro. En esa escala, me comentaba, lo que hace falta es, sobre todo, ser buena gente, y tener buena empatía con los empleados y los clientes. Sin embargo, cuando la empresa pasa de 500 cuentas de ahorro y llega hasta 1,500, no vale sólo ser buena gente, sino que se requieren cre-cientes niveles de profesionalización. Por

encima de 1,500 cuentas, continuaba mi amigo, hay que ser verda-deros profesionales, so pena de una quiebra segura y una incapacidad estructural para enfrentar el creci-miento de un modo sostenido y la competencia de un modo efectivo.

Lo mismo pasa con las empresas que se dedican a promover el desarrollo mediante la concesión de servicios financieros a las micro y pequeñas empresas. Muchas de las ONG que prestan a la microempresa han ido emigrando hacia la provisión de servicios financieros (un concepto mucho más amplio que sólo crédito). Muchas de esas instituciones en nuestro continente vienen del sector "social", en el que las variables financieras no eran las más importantes, ni los experticios financieros los más necesitados. Más bien, se buscaba empatía con los de abajo y una buena dosis de habilidad social. Pero a medida que las instituciones han ido mirando a su alrededor, para ver el éxito y el impacto que han tenido otras organizaciones proveyendo servicios financieros, han empezado a entrar a lo financiero, aunque muchas veces desprovistos de las herramientas necesarias.

Temas que hoy día son y deben ser de diaria consideración por cualquier gestión que se respete son el rendimiento promedio de la cartera, la política de postulación de tasas de interés, las políticas de reservas, los parámetros de asignación de costos, los retornos reales sobre el patrimonio, las reservas para incobrables, las calificaciones de cartera, la carga de trabajo por técnico o asesor (el llamado *caseload*). Hay un sinnúmero de

indicadores y variables que se han ido aplicando para entender a las organizaciones, del mismo modo que tenemos que entender a los clientes. En honor a la verdad, sin embargo, no debe olvidarse que muchos de estos indicadores existen desde hace tiempo en el sector financiero tradicional y que sólo ahora se han empezado a aplicar al sector que atiende a la micro y pequeña empresa.

Creo que los diseñadores de política, representantes de instituciones internacionales, ejecutivos de nivel y oficiales de dirección, tienen una *auténtica responsabilidad* ante sí mismos, ante sus organizaciones y ante el futuro de sus naciones, de profesionalizar su gestión sin perder su misión. Siempre he creído que no se debe hacer concesiones a las ONG y otras instituciones que sirven a la microempresa. No veo por qué permitirles ser menos eficientes ni menos profesionales. Sí acepto que hay implicaciones en los costos, al haber optado por servir a un segmento del mercado que no ha sido ser-vido por el sector financiero tradicional. Pero una vez entendido que la opción por el sector de las micro y pequeñas empresas sólo tiene implicaciones instrumen-tales y de costos, se debe ser tan profesional como el que más.

Aquí, por supuesto, viene el dilema. Se puede enfatizar tanto la opción por los de abajo que se pierda de vista la necesidad de rentabilidad. Por otro lado, la tentación del *bottom line* nos puede fácilmente llevar a olvidar al de abajo. El éxito reside justo en el punto medio donde podemos combinar de un modo sensato la

opción preferencial por un segmento del mercado, con las prácticas y herramientas financieras que protejan los resultados y, como consecuencia, la posibilidad de brindar los servicios más allá de la vida política útil de las agencias internacionales.

En este proceso se debe atender a los cambios que padecen las mismas organizaciones aquí representadas en la medida en que se acercan a los nuevos modelos de provisión de servicios financieros. En este sentido, el tema de la transformación institucional cobra vigencia, para acompañar a las instituciones a efectuar el tránsito hacia lo financiero, del modo más suave y eficiente posible.

En tercer lugar, hemos aprendido que la escala es una dimensión esencial para enfrentar el reto de nuestros países. Si bien todo empieza pequeño, debemos mirar alto hacia la masificación de los servicios provistos. Cuando las instituciones son pequeñas, con un poco de imaginación las cosas caminan. Pero a ese nivel difícilmente la institución esté por encima del punto de equilibrio y lo más seguro es que pierda dinero, y con ello su viabilidad futura. A medida que suben los niveles de operaciones, el punto de equilibrio se va alcanzando y superando, pero hace falta cada vez más un más alto nivel de profesionalidad en el manejo.

Esto es importante porque se conecta con la premisa básica de que se trata de ofrecer un servicio valioso y de calidad llegando al mayor número posible de empresarios, a los más bajos costos posibles. Así se logra un impacto social mensurable y se sobrepasa el

punto de equilibrio arrojando excedentes que nutren el patrimonio prestable de las instituciones y garantiza su futuro. No nos podemos conformar con instituciones y/o programas pequeños, con limitado nivel de impacto, y entre cuyos grandes valores se encuentra, sobre todo, el brindar empleo a sus funcionarios y empleados.

Tres son, pues, a mi entender, los principios generales que hemos aprendido en los últimos años:

1. Es necesario *entender las necesidades de la clientela* y población meta. Esto no lo podemos hacer de oído, sino fundamentados en investigaciones serias que nos expliquen el mercado particular de cada país. Los programas y las metas deben amoldarse a esta realidad y no viceversa.

2. Es posible ofrecer *eficientes y profesionales servicios financieros completos* como la mejor herramienta para manejar la liquidez del sector y apoyar la expansión y el mantenimiento de los niveles de empleo y riqueza. Esquemas de verdadera intermediación financiera que han sido ya realizados en muchos países. Ya hay me-canismos e indicadores probados para dar seguimiento a los avances en ese sentido. Es posible prever un gra-dual tránsito hacia la intermediación financiera como vía para ofrecer servicios completos y bajar los costos de financiamiento. En este proceso, es obligación de los que laboramos en el sector adquirir las herramientas necesarias para la gestión.

3. La *escala de operaciones y la masificación de los servicios* ofrecidos es determinante para el éxito del im-

pacto social y el propio éxito de ofrecer servicios sostenidos al sector.

No es, pues, una casualidad, que sean éstos los tres elementos básicos de las *best practices*.

El últimos punto es que todo esto requiere de información oportuna, al día y confiable. El futuro, es de quien disponga de la información adecuada en el momento preciso.

Por último, miremos alrededor en nuestro propio continente donde hay ejemplos de importancia de que todo esto es posible: PRODEM/BancoSol en Bolivia; ACTUAR/CorpoSol/FinanSol, en Colombia; ADEMI y ADOPEM en la República Dominicana; y muchas otras organizaciones, han ido encontrando su nicho y su propio mecanismo y configuración programática para enfrentar el futuro. No todas las respuestas han sido iguales, pues todos nuestros países son diferentes. Pero hay ya experiencias exitosas de ONG y de instituciones financieras que intermedian fondos en el sector.

El futuro presenta retos importantes tanto para las microempresas como para las instituciones que las sirven. Entre ellos, quiero destacar los que a mi parecer jugarán un papel fundamental a corto plazo para cada uno de estos actores del escenario que hemos definido.

En el sector de las microempresas, el reto fundamental es diferente para las de subsistencia y las de acumulación. Para las de subsistencia, el reto reside precisamente en subsistir, desafiando las inconveniencias y dificultades con que las afligen la mayoría de los gobiernos y las políticas económicas. En nuestros paí-

ses del Tercer Mundo, suele decir mi amigo Surendra Gupta, *sobrevivir es el logro más importante*. Nunca es más verdad este refrán que cuando se habla de las microempresas de subsistencia latinoamericanas. La meta, sin embargo, no es que esta porción del sector permanezca, se fortalezca y crezca como tal, sino que evolucione ya sea hacia empresas de acumulación, ya sea hacia trabajos remunerados en el sector formal de la economía, reduciendo la dimensión de esta porción del sector.

Para las microempresas de acumulación, el reto más importante será el reto gerencial del crecimiento, es decir, ir adquiriendo las habilidades gerenciales para elevar los niveles de ventas y de productividad, entender cada vez más las oportunidades del mercado, las implicaciones de los procesos de apertura y la necesidad de la renovación tecnológica. Se encontrarán diariamente com más complejos problemas de mercadeo, producción, financiamiento y administración de personal. Por consiguiente, la capacitación de este nivel de micro y pequeña empresa de acumulación es mucho más profunda que la requerida por las empresas de subsistencia. Serán las empresas de acumulación, sin embargo, las que ofrecerán aportes positivos económicos netos al desarrollo del país, y serán una pieza clave en el futuro a mediano plazo de nuestro continente.

Así como enfrentar gerencialmente el crecimiento es el reto más importante para las empresas de acumulación, evitar generar un proletariado más abajo es su mayor peligro. Si las micro y pequeñas empresas de

acumulación se expanden apoyándose indebidamente en los de más abajo, no obstante los niveles de desem-pleo que existan en los países, nos encontraremos de frente con profundas cuestiones éticas de muy difícil solución.

Para las ONG, cooperativas de ahorro y crédito, y cualquier otra institución que actualmente sirve a las micro y pequeñas empresas, el reto primordial será sin duda el de encontrar un espacio viable en los sistemas financieros formales o encontrar mecanismos equivalentes. Esto implica convertirse, emigrar, o evolucionar hacia verdaderas intermediarias financieras, desarrollando novedosos instrumentos de captación que se amolden a las necesidades de los microempresarios y que no sean simplemente versiones diluidas de los instrumentos tradicionales. Por otro lado, implica el diseño de nuevas modalidades de crédito para acomodar los pagos, en la medida de lo posible, a los verdaderos flujos de caja de los prestatarios, en vez de las rígidas versiones actuales de cobros de créditos.

En todo este escenario futuro, hay que recordar que el sistema financiero y sus supervisores, que vigilan el cumplimiento de las regulaciones, no perdonan esas ineficiencias que suelen ser inofensivas en las ONG u otras organizaciones no reguladas por las autoridades.

El futuro no es fácil, pero sí es excitante. Debe despertar en nosotros lo mejor de cada uno, para acometer el reto latinoamericano de los próximos treinta años.

18
Micro y pequeñas empresas: apoyos diferenciados en función a sus etapas de desarrollo*

Estas páginas presentan ideas y experiencias que pueden contribuir a hacer más eficientes y eficaces las políticas nacionales encaminadas a apoyar las micro y pequeñas empresas en el ámbito latinoamericano. Se fundamentan en los hallazgos de ocho años de investigaciones empíricas ejecutadas por el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc. (FondoMicro), en la República Dominicana, y en la experiencia acumulada de sus autores, principalmente en América Latina. Aunque estos resultados fueron validados para la República Dominicana y no pretenden serlo en los diferentes contextos nacionales, el mensaje básico parece ser aplicable con ligeras variantes a los diferentes países del continente.

* Artículo preparado para la revista *Mercado de Valores* de México, en su edición de noviembre de 1998, con la colaboración de Jeffrey Poyo, Director de FondoMicro, y Marina Ortiz, Investigadora Asociada.

Las tesis básicas de estas páginas se resumen así:

1. Las micro y pequeñas empresas, tomadas como sector, constituyen un "coloso desconocido" en sus dimensiones económicas y sociales. De éstas últimas, con raras excepciones, no se cuenta con documentación empírica que fundamente un conjunto de políticas de apoyo. Una vez documentadas las características estáticas y dinámicas del sector, es mucho más fácil hacer congruentes las acciones de apoyo con la realidad sobre la que se quiere incidir.

2. Si algo está claro al investigar empíricamente este sector, es que las categorías de micro y pequeña son insuficientes para analizarlo, ya que no todas las empresas son iguales o semejantes entre sí, ni siquiera a los mismos niveles de venta o empleo. Los niveles o fases de desarrollo de las empresas terminan siendo más fundamentales a la hora de distinguir los conjuntos apropiados de políticas nacionales.

3. Como consecuencia, no debe legislarse homogéneamente para las micro y pequeñas empresas, que son una realidad heterogénea. Mucho más significado surge si las categorías de dimensión invocadas en los términos "micro" y "pequeña" son conjugadas con las de "niveles de desarrollo".

4. Las políticas de desarrollo del sector, alineadas a lo largo de los ejes de "políticas financieras" y "políticas de desarrollo empresarial", por un lado, y dirigidas a empresas de "subsistencia" o "acumulación", por otro, proveen una matriz más idónea para aplicar políticas sectoriales.

Descripción de las micro y pequeñas empresas

Aunque es fácil determinar si una empresa en particular es "micro" o "pequeña" en base a un análisis financiero medianamente intenso (como el que suele hacerse, por ejemplo, a la hora de presentar una solicitud de crédito), y bajo definiciones más o menos convencionales, resulta más difícil distinguirlas en un contexto de investigación masivo, en un mercado caracterizado por la informalidad, con escasa información financiera particular y con una alta tendencia a subvaluar las ventas.

Desde 1992, FondoMicro ha ido conformando evolutivamente una metodología de investigación empírica inspirada inicialmente en la que lleva a cabo la Michigan State University, y a través de ocho encuestas nacionales anuales sobre las micro y pequeñas empresas, ha podido cuantificar para la República Dominicana la dimensión del sector así como su importante participación en la generación de empleo e ingreso.

Los resultados han sido, sin duda, la herramienta particular de mayor importancia al pensar ordenadamente sobre cómo apoyar este sector. Por su objetividad, fácilmente verificable, en las investigaciones de FondoMicro se asumió el número de trabajadores como la clave para definir los conceptos de microempresas y pequeñas empresas. Así, se consideran microempresas aquellas unidades urbanas o rurales no agrícolas dedicadas a actividades productivas, comerciales o de servicio, con una ocupación laboral de 1 a 10 trabajadores

permanentes, incluyendo al dueño. Se definieron como pequeñas empresas aquellas unidades no agrícolas de producción, comercio o servicio que tienen de 11 a 50 trabajadores permanentes. Si bien ambas definiciones son incompletas, en cuanto a que no incluyen inicialmente los niveles de venta, tienen la gran ventaja de ser fácilmente verificables a escala nacional bajo una metodología de investigación masiva y eficiente en su reducción de costos.

Durante la encuesta anual de FondoMicro se visitan 60 áreas diseminadas en toda la geografía nacional teniendo como referencia el marco muestral de la primera encuesta de 1992, realizado mediante el método del muestreo aleatorio estratificado. En las áreas seleccionadas se realiza un censo que registra todos los hogares y negocios del segmento, los cuales se visitan año tras año para indagar sus características estáticas y dinámicas en el período estudiado. Puesto que no se visitan empresas sino hogares, esta metodología permite detectar informaciones sobre aquellas empresas que están funcionando al momento de la entrevista (preexistentes), sobre las que inician sus operaciones de un año a otro (nuevas), así como sobre las empresas que cerraron en el período de referencia (desaparecidas).

La Encuesta Nacional de Microempresas y Pequeñas Empresas en la República Dominicana realizada más recientemente por FondoMicro, en marzo de 1998, registró 333,515 empresas funcionando en todo el territorio nacional que generan 955,683 empleos. Esta cifra representa un 28% de la población económicamente

activa del país, y el conjunto de las empresas genera aproximadamente el 23% del Producto Interno Bruto.

La actividad predominante es el comercio (48.4%), y dentro de éste las actividades más usuales son la venta de alimentos y bebidas (colmados, pulperías y ventorrillos) y la venta de ropa. Las empresas dedicadas a la manufactura componen el 22.5% del universo de las micro y pequeñas empresas, mientras que el 29.1% de los negocios están relacionados con actividades de ser-vicios. El 38.3% de los negocios son unidades uniper-sonales que operan principalmente (94.8%) con el pro-pietario como única fuerza laboral. Treinta de cada cien empresas tienen dos trabajadores y el 11.8% tiene tres trabajadores. Es decir, ocho de cada diez (81%) son empresas de uno a tres trabajadores. La reducida di-mensión de los negocios es aún más evidente cuando se observa que sólo el 1.8% de las empresas tiene de 11 a 50 trabajadores. El 48% de las empresas son propiedad de hombres, mientras que el 46% lo son de mujeres, siendo el remanente de propiedad conjunta.

Entre las características estáticas más importantes de las micro y pequeñas empresas figura la del origen del capital inicial y el crédito. El 75.3% de las empresas encontró su capital inicial en ahorros previos o capital provisto por familiares, a manera de "capital transito-rio". No es usual iniciar empresas con "capital presta-do". El 51.5% no ha recibido crédito, y la fuente más importante de crédito son los suplidores. Se evidenció una importante "aversión" al crédito,

probablemente re-ferido a las altas tasas de interés que cobran los pres-tamistas informales: el 64% de las empresas estiman que no utilizarían crédito financiero en los próximos doce meses. Diversas razones económicas, pero la ma-yoría de índole cultural que reflejan la "valoración" de tomar a crédito, fueron aducidas para fundamentar la aversión al crédito de los encuestados.

Las microempresas y pequeñas empresas muestran en general bajos niveles de eslabonamientos, pues sus principales clientes son consumidores finales que se encuentran en su entorno inmediato. Asimismo, pocas empresas acceden directamente a los productores de materias primas y mercancías para abastecerse y, menos aún importan directamente su inventario. Las encuestas de FondoMicro han ido conformando un cuerpo de conocimientos, todavía no explotado totalmente en sus correlaciones, que perfila las características estáticas del sector con bastante precisión.

Desde el punto de vista dinámico, el sector de las micro y pequeñas empresas en la República Dominicana (y hay múltiples evidencias de que lo mismo sucede en otros países) revela una aparente estabilidad en la superficie pero una gran efervescencia en el interior. Si bien la serie de empleos y empresas en los últimos ocho años en la República Dominicana revela oscilaciones alrededor de 300,000 empresas y unos 840,000 empleos (excepto para 1998), la dinámica de "cierres" y "aperturas" revela una energía singular. Aproximadamente un 26% de las empresas cierra anualmente sus puertas

y un porcentaje similar las abre. La "estabilidad" del sector es sólo aparente y esconde a las herramientas usuales de análisis su intensa efervescencia interna, que revela un sector sin protecciones especiales en donde los éxitos y los fracasos se suceden sin cesar.

Estudiando la tendencia de aperturas y cierres de varios años, FondoMicro ha podido diseñar una curva de "esperanza" de vida de las empresas, que revela un cambio dramático en sus posibilidades de supervivencia para aquellas empresas que sobreviven al menos los tres primeros años de actividad. En este sentido, los apoyos a las empresas "jóvenes" pueden caer en el vacío por el cierre de las mismas en sus primeros años. Por otro lado, quizá es precisamente esa alta tasa de cierres la que argumenta políticas que eleven las posibilidades de éxito en esa etapa del desarrollo de la microempresa.

Las cifras de FondoMicro revelan también que las empresas de mujeres son más eficientes, más pequeñas y más frágiles que las regenteadas por hombres. Hay indicios de que esta aparente contradicción encuentra su explicación en la eficiencia con que las mujeres manejan sus negocios, pero a la vez sujetos a la fragilidad de la vida familiar. Las razones más frecuentes de "cierre" entre los negocios propiedad de mujeres (18.7%) son de tipo personal, tales como la enfermedad de un hijo y tener que cuidar los niños o alguien enfermo dentro del hogar. Además, las obligaciones familiares que la sociedad impone a las mujeres parece igualmente explicar que los negocios de mujeres crecen con dificultad más allá de un punto determinado, usual-

mente aquél en que, para continuar con el desarrollo empresarial, deben las empresarias romper las barreras de la ubicación geográfica o dedicar más tiempo diario a la empresa.

Una pregunta que surgió ya en 1995 entre los investigadores de FondoMicro era si las micro y pequeñas empresas "levantan" a los que viven en la pobreza o "recogen" como una red a los que se caen del sistema formal. El análisis de las cifras para los años encuestados revela la ocurrencia simultánea de ambas situaciones. En los años de auge económico (crecimiento superior al 5%) la aparente estabilidad del sector se mantiene por el efecto combinado de la expansión del empleo en las empresas más productivas de la economía y el cierre o reducción de personal de las empresas unipersonales o de menor dimensión que pasa a ser empleados en otras empresas. Por el contrario, en los años de ajuste o dificultad económica, la estabilidad en la dimensión del sector de las micro y pequeñas empresas se explica por el efecto conjunto de una reducción de los empleados de las empresas formales e informales más exitosas, que reducen su planilla laboral, y la aper-tura o "recogida" de esos y otros empleados en nuevas empresas, mayormente unipersonales, que surgen como respuesta a la contracción económica. Una característica de extrema importancia que surge al analizar los datos de FondoMicro es que las empresas productivas generan mayor empleo pagado que las comerciales, aunque las comerciales generan más empleo absoluto al incorporar a familiares no pagados y aprendices.

En un momento de su programa de investigación, FondoMicro sintió que el análisis de la realidad micro y pequeño empresarial por el número de trabajadores era incompleta para gestar políticas de apoyo, ya que era muy difícil, en encuestas a nivel nacional, diferenciar unas microempresas de otras. Así, surgió posteriormente en 1994, el análisis por niveles de desarrollo, utilizando una tipología de "empresas de subsistencia", "empresas de acumulación lenta" y "empresas de acumulación acelerada" en función de los niveles de activos fijos y de tecnología, la productividad de los empleados, la generación de beneficios netos y otras variables que permitieran expresar los grados de similitud entre las empresas. Utilizando un "cluster analysis" o "análisis por agrupación" se gestó una nueva perspectiva y categoría de análisis para el sector de las micro y pequeñas empresas que ha resultado muy valiosa para entender el sector: no ya desde la perspectiva de la dimensión medida por el número de empleados, sino por los niveles de desarrollo de la unidad empresarial.

Los resultados arrojaron una nueva luz sobre los datos, inclusive los que habían sido analizados anteriormente. Aproximadamente el 53% de las micro y pequeñas empresas de la República Dominicana son empresas "de subsistencia", es decir, negocios que reportan a sus dueños un flujo de caja suficiente para vivir (el llamado "flujo de caja vital"), pero que no generan acumulación de capital ni nuevos empleos pagados.

Estos empresarios de la subsistencia se concentran sobre todo en el comercio, en empresas uniper-

sonales con menos de un año en operación, cuentan apenas con una educación primaria baja, tienen niveles muy bajos de activos fijos, no mantienen registros escritos, no utilizan mayormente ningún tipo de crédito, son empresas con escasísimos eslabonamientos, y se distribuyen bastante equitativamente entre hombres y mujeres. Las empresas de "subsistencia" no son todas "microempresas" pero coinciden virtualmente con esa dimensión, ya que sólo el 3% tienen más de 5 empleados. Aunque la casi totalidad de las empresas de subsistencia son microempresas, no todas las microempresas son de subsistencia. Las empresas de subsistencia crean empleo a una tasa promedio anual de 1.2% y las ventas mensuales promedio por trabajador equivale a unos 5.5 salarios mínimos.

Hay indicios de que una de las funciones de este subsegmento del microempresariado es el de servir de estabilizador social y proporcionar una alternativa viable a la incapacidad del sistema económico tradicional de incorporar esta población. Si bien estas microempresas de subsistencia no generan empleos adicionales a ningún nivel apreciable, preserva el empleo del empresario individual que es, al mismo tiempo, el propietario del micronegocio.

Un corolario de la realidad encontrada es que resulta casi una "contradicción" el diseñar políticas de apoyo a las empresas de subsistencia con la finalidad de "crear" empleo. Las cifras muestran que la expansión de estas empresas elevan el ingreso, pero no generan empleo adicional pagado en una cantidad apreciable. Los

organismos estatales y los multilaterales son especialmente proclives a diseñar políticas dirigidas a los sectores menos favorecidos para generar empleo adicional pagado. Las evidencias muestran la falacia de ese enfoque y la diferencia entre promover el empleo y promover la elevación del ingreso de la unidad familiar.

Las investigaciones de FondoMicro reflejan también que el 47% de las micro y pequeñas empresas de la República Dominicana acumulan capital, generan nuevos empleos pagados y presentan niveles crecientes de tecnología. Un 39% de estas empresas de acumulación son de "acumulación lenta" y un 8% del total son de "acumulación rápida". Estas empresas de acumulación presentan características diferenciales notables. Muestran más participación en actividades productivas y sólo un tercio en comercio, mayores niveles de educación, llegando hasta la educación universitaria, más eslabonamientos e inserción en cadenas productivas y de comercialización, uso más intensivo de crédito de bancos, financieras y organizaciones no gubernamentales (ONG). Sólo un 9.6% de las empresas de acumulación acelerada cuentan con 1 trabajador, versus un 54.3% en las empresas de subsistencia.

Las micro y pequeñas empresas de acumulación rápida de capital con niveles crecientes de tecnología generan empleo pagado a una tasa de 17.5% anual, mientras que las empresas de "acumulación lenta" crecen más moderadamente y crean empleos pagados a una tasa del 7.6% anual. Las encuestan revelan un 78% de las empresas propiedad de hombres, y las ventas por

trabajador, medidas en salarios mínimos, son de 9.6 salarios mínimos mensuales para las empresas de "acumulación rápida" y de 6.6 salarios mínimos mensuales para las empresas de "acumulación lenta". Aunque hay un uso más intenso de registros escritos, no todas las empresas de acumulación los mantienen. Casi el 50% de los empresarios de empresas de acumulación tienen más de 10 años de experiencia, versus un 29% para las empresas de subsistencia.

Los propietarios de ambos tipos de empresas (de crecimiento rápido y lento) son verdaderos "empresarios" que pueden aportar ideas y conocimientos valiosísimos a los procesos de consorciación y subcontratación que acompañarán de modo inevitable el proceso de globalización.

Hay microempresas en etapas de acumulación, aunque no es tan común encontrar pequeñas empresas en etapas de subsistencia. La conjugación de la óptica de dimensión con la de nivel de desarrollo perfila con más precisión la topología socioeconómica del sector de las micro y pequeñas empresas.

Las políticas generales

El crecimiento acelerado del sector microempresarial particularmente durante los últimos 10 a 15 años debe evaluarse dentro del contexto del entorno macroeconómico y del contexto legal, regulatorio e institucional. Es evidente que este crecimiento del sector ha sido más acelerado durante períodos de inestabilidad

macroeconómica y de cambios dramáticos en las estructuras de la economía nacional. Aunque es de esperarse que un número importante de microempresarios de subsistencia, que operan en la marginalidad, será reabsorbido en los mercados laborales de la economía formal una vez restablecida la estabilidad y el crecimiento económico, existe también un segmento del sector que ha logrado desarrollar sus capacidades empresariales que permanecerá operando independientemente.

El microempresario es parte integral de la economía privada, que por las limitadas barreras de entrada en los mercados en que opera, está inserto en un entorno altamente competitivo. En vista de la fragilidad del entorno en que opera, la existencia o inexistencia de estructuras institucionales sólidas tiene un efecto desproporcional sobre este segmento del empresariado privado.

Como cualquier otro, el microempresario participa como comprador de bienes y servicios en diversos mercados altamente desagregados, como por ejemplo: el mercado laboral, de servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros, insumos y de servicios públicos. Estos bienes y servicios son combinados con una tecnología de producción y son convertidos en productos que son vendidos en otros mercados. Por ende, la rentabilidad y la supervivencia de estos empresarios es afectada directamente por las transacciones realizadas en cada uno de estos mercados desagregados, que son directamente influenciados por las políticas y regu-

laciones impuestas por el Estado y que afectan la eficiente operación de estos mercados.

Tanto el análisis de la situación del segmento microempresarial como el diseño de políticas de apoyo para dicho sector, deben estar basados necesariamente en un análisis desagregado. En varios países de la región se han promulgado leyes generales para la "protección" o "fomento" del sector microempresarial. Aunque bien intencionadas, estas leyes no reconocen la esencia descentralizada de las transacciones que realizan y, por tanto, muchas veces terminan introduciendo distorsiones y obstáculos adicionales para estos empresarios.

Políticas dirigidas a preservar la estabilidad y el crecimiento económico conducirán a una reducción del número de microempresarios de subsistencia mediante un proceso de reabsorción de algunos de estos empresarios al mercado laboral formal. Políticas del Gobierno orientadas a remover los obstáculos que deben enfrentar los microempresarios en los diversos mercados en que operan contribuirán a un fortalecimiento y crecimiento de aquellos empresarios que permanecen operando en el segmento microempresarial. Estas políticas tendrán un efecto positivo sobre la distribución del ingreso, pues en la medida en que estos empresarios aumenten sus ingresos se incrementa su participación del ingreso nacional.

Las políticas diferenciadas

Frente a una diversidad de empresas como la señalada anteriormente, resulta evidente que las políticas que se instauren sin tener en cuenta las diferencias básicas entre las microempresas de subsistencia y las microempresas de acumulación están llamadas a ser ineficientes. La experiencia de FondoMicro en los últimos años sugiere una discriminación de políticas según los niveles de desarrollo. Aunque se pueden instaurar múltiples políticas de apoyo, se recomienda que se instaure un número reducido de políticas claras y precisas. La multiplicidad suele tener efectos combinados que conspiran unos contra otros.

Empresas de Subsistencia

• *Apoyo financiero:*

1. Las empresas de subsistencia requieren sobre todo servicios financieros con tres características fundamentales: agilidad, oportunidad y bajos costos de transacción. Aunque en algunos países la banca ha ofrecido servicios de libretas de ahorro a este sector empresarial, no ha sido así con los servicios de crédito. La percepción de los altos costos de transacciones con las microempresas sin contar con mecanismos efectivos de medición de costos y sin analizar los retornos esperados, la percepción del riesgo del sector por parte de la banca sin tener mecanismos para evaluar el historial de pago previo de los clientes, y las normas prudenciales de calificación de cartera inadecuadas al sector, conspiran en contra de una inmersión efectiva del

sector financiero en la provisión de servicios a estas empresas.

Para que perduren y sean eficaces a través del tiempo, las políticas nacionales destinadas a las microempresas de subsistencia (que comprenden la mayoría de las empresas del sector) deben ser dirigidas por la demanda. Si desde la perspectiva de la demanda las características fundamentales son la agilidad, la oportunidad y los bajos costos de transacción, las palabras clave del lado de la oferta son la "masificación" (llegar a un número muy importante de clientes), la "profundización" (llegar cada vez más abajo en la escala social y económica), la "transparencia" (tasas efectivas de interés claras, sin esconderlas en complicados esquemas de descuentos), la "sostenibilidad" (cubrir los costos de una operación eficiente y contribuir al beneficio neto de la institución), y la "innovación" (utilizar mecanismos eficientes de entrega de servicios tales como ATM, "smart cards", y sucursales móviles, por ejemplo).

Aunque inicialmente han sido algunas ONG (no muchas) las que han ofertado con éxito programas de créditos individuales o solidarios con balances sucesivos incrementables y escalonados a tasas reales de interés y de mercado, con garantías prendarias o solidarias, el ciclo de apoyo no estará completo hasta que el propio sector financiero regulado descubra la viabilidad y rentabilidad de la provisión de servicios financieros más amplios que solamente el de crédito.

Para que el sector bancario regulado incursione en la provisión de servicios financieros a las microempre-

sas de subsistencia, hace falta un cambio importante en la cultura crediticia de la banca. Servir a estas microempresas no consiste en "licuar" la tradicional metodología corporativa bancaria. La tentación natural de la banca y de los diseñadores de políticas es la de promover "copias espejo" aunque menos restrictivas de los procedimientos, formularios y evaluaciones bancarias tradicionales. Otra tentación común y en la que más fácilmente caen los banqueros y diseñadores es la de conceptualizar a las microempresas de subsistencia como "beneficiarios" y no como "clientes" con los que se pueden entablar relaciones comerciales mutuamente beneficiosas.

La banca comercial entrará a servir este sector sólo cuando entienda la metodología adecuada y la pueda reproducir a costos razonables, sea capaz de evaluar los riesgos y los retornos asociados a la actividad, e instaure un cultura corporativa que permita la diversidad frente a reglas "ortodoxas" del resto de la institución. Todo esto tiene más probabilidades de suceder a medida que la banca vaya sintiendo la competencia en el segmento tradicional de sus ofertas, ya sea por la desintermediación de las bolsas de valores o por la competencia de la incursión de la banca extranjera en los mercados corporativos.

Un elemento de política de fácil e inmediata aplicación es la de revisar las normas prudenciales de calificación de cartera en créditos a las microempresas de modo que la banca tradicional no sea penalizada indebidamente al otorgar estos créditos, por el efecto

de normas de calificación originalmente diseñadas para otro segmento del espectro económico. Las experiencias de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia en este sentido son novedosas y de fácil adaptación a otros países.

2. Un elemento de relevancia para el desarrollo de servicios financieros a las empresas es su inserción en los "burós de crédito" a fin de poder contar con un historial que avale su experiencia crediticia. En República Dominicana, por ejemplo, la gradual inclusión de las microempresas en los servicios de burós de crédito existentes está siendo un paso fundamental para que el sistema bancario empiece a otorgar créditos al sector basándose únicamente en la experiencia de pago. La inclusión de las microempresas en estos burós viene dada por su historial de pago con las ONG, las compras a crédito (de suministros, insumos y electrodomésticos), y por la experiencia de pago de un número siempre creciente de usuarios de tarjetas de crédito.

• *Apoyos de desarrollo empresarial*

1. Las empresas de subsistencia no suelen ser sujeto de "cursos" en escenario de clases, ni mucho menos de "charlas" periódicas que implican restar tiempo a la atención de sus negocios. Por su enorme dispersión a lo largo de las geografías nacionales, así como a los niveles culturales de los empresarios de subsistencia, se requieren mecanismos innovadores, de gran cobertura, poca supervisión y eficientes en sus costos al aportar soluciones a las necesidades empresariales más recu-

rrentes.

La demanda más importante parece ser la de programas masivos de habilidades gerenciales básicas, es decir, respuestas sencillas pero completas a las preguntas de qué es un empresario, qué es el mercado, quiénes concurren en el mercado, cómo se fijan los precios, cuánto me gano en mi negocio, cómo se estiman los costos, cómo se separa la casa del negocio, por qué se satura el mercado, por qué si subo los precios gano menos, cómo se evalúan las oportunidades y otras preguntas similares. Estos programas, para tener verdadero impacto, deben ser provistos mayormente por mecanismos ágiles, compatibles culturalmente con la población y eficientes, tales como novelas radiales "microempresariales". Ésta es una idea que en República Dominicana se está probando con éxito aunque todavía de modo tímido, y se hacen contactos para popularizarla, ya que se ha podido cuantificar la audiencia y estimar las mejores horas de transmisión.

2. Otro elemento a desarrollarse para potencializar las empresas de subsistencia es el de promover la asociatividad entre ellas, para inducir esquemas básicos de producción conjunta y/o de adquisición conjunta de servicios, catalizados por instituciones medias. Esto conlleva costos especiales que requieren de un financiamiento especial no reembolsable. Hay experiencias suficientes que indican que los apoyos no empresariales surten efecto masivo solamente cuando se insertan en esquemas de asociatividad.

3. FondoMicro ha postulado en el pasado en la

República Dominicana (tomando ejemplos de Kenya) la creación de una nueva figura jurídica que permita a las microempresas de subsistencia, con costos y formalidades mínimas, el registrarse ante una autoridad gubernamental de modo que a título individual o formando agrupaciones o consorcios básicos puedan realizar transacciones comerciales mediante una personería jurídica intermedia entre las personas físicas y las complicadas compañías por acciones de capital fijo o variable.

Empresas de acumulación lenta

• *Apoyos financieros*

1. Las necesidades financieras de las empresas de acumulación lenta incluyen algunos de los elementos de las empresas de subsistencia, pero ellos no agotan ni cubren el espectro de sus necesidades. Estas empresas requieren de servicios financieros más sofisticados, que no puedan ser surtidos, ni de modo inicial, por las ONG y que sólo el sistema financiero puede ofrecer. Para este sector se hace más patente la necesidad de eslabonarse con el sistema financiero formal mediante la adaptación de metodologías crediticias adecuadas y la instauración de programas de crédito culturalmente adaptados.

Usualmente, las empresas de acumulación lenta incluyen microempresas exitosas y en expansión, así como pequeñas empresas en fase inicial de desarrollo. Sus necesidades financieras apuntan más hacia créditos para el financiamiento de activos fijos, aunque no excluyen los financiamientos tradicionales a cuentas por

cobrar e inventarios. El apoyo financiero a estas empresas requiere con más urgencia la instauración de instrumentos financieros en el sistema bancario, tales como el factoring, leasing, tarjetas de crédito y débito, y líneas de crédito revolventes a través de las ATM.

Las micro y pequeñas empresas en expansión requieren financiar el crecimiento, so pena de ahogarse en el propio éxito. En los procesos de expansión de negocios, se incrementa naturalmente la demanda de crédito para financiar el aumento de cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos asociados al crecimiento. Ya los créditos en cantidades sucesivamente mayores a corto plazo y en cuotas mensuales que sirven a las microempresas de subsistencia no son útiles para financiar un incremento sostenido del nivel de ventas. La instauración de líneas de crédito revolventes acordes con el flujo de caja de la empresa en expansión es uno de los instrumentos crediticios más eficientes.

Por el lado del ahorro, estas empresas requieren de instrumentos de ahorro a corto plazo, en los que puedan invertir sus excedentes estacionales de liquidez. La simple "libreta de ahorro" ya no les es suficiente, y demandan retornos más altos sobre balances algo superiores a los usualmente mantenido en libretas.

2. Muchos países han intentado establecer fondos de garantía con el propósito de eliminar una de las supuestas barreras en el acceso al crédito: la falta de colateral. Aunque conceptualmente atractivos, en la práctica hay muy pocos en operación (por no decir ninguno) que pudiera tildarse de exitoso. El problema

esencial es la falta de información y las dificultades en establecer un diseño operativo que pueda mantener un equilibrio racional entre la toma de riesgos y el retorno esperado.

Las inversiones realizadas en el desarrollo de una tecnología crediticia apropiada y el fortalecimiento institucional de intermediarias especializadas que puedan atender a este segmento del mercado, representa un sustituto más efectivo para resolver el problema de la falta de información y las decisiones de toma de riesgos.

Apoyos de desarrollo empresarial

1. Dado su incipiente nivel de desarrollo y su participación cada vez más activa en rubros productivos, las empresas de acumulación lenta requieren de programas de capacitación profesional y técnica por ramas de actividad, para elevar la calidad industrial, posibilitar una renovación tecnológica, mejorar la calidad de sus productos, y ampliar los mercados. Por su menor dispersión geográfica, estas empresas pueden cumplir algunos requisitos de formalización que pueden ser avalados por asociaciones o gremios.

Las experiencias nacionales latinoamericanas recomiendan que los programas de incentivo a la capacitación gerencial más avanzada y precisa que requiere este sector apoyen no la oferta sino la demanda de los servicios provistos mediante la distribución de "bonos" de capacitación, aceptados por los provisores de servicios escogidos por las mismas empresas, redimibles o

canjeables en oficinas bancarias o gubernamentales, y que cubren un porcentaje determinado del costo del servicio demandado. Este mecanismo eleva la competitividad en la oferta y pone a los empresarios a escoger y decidir el contenido y la calidad de la capacitación deseada.

2. Por otra parte, en este sector empresarial han sido especialmente exitosas las experiencias de promoción de asociatividad de empresas para contratar servicios empresariales, lograr intercambios regionales, visitas extraterritoriales, y participación en ferias internacionales. El uso de "grupos focales por rubros de actividad" para la producción conjunta o visitas a países de alta competitividad en una actividad específica ha sido probado con éxito por varias organizaciones del continente.

Empresas de acumulación acelerada

• *Apoyos financieros:*

1. Las pequeñas empresas de acumulación acelerada muestran casi siempre una clara vocación exportadora, sobre todo en países pequeños con mercados internos limitados. Los servicios financieros que requiere este sector incluyen, además de otros antes mencionados, instrumentos de financiamiento de la exportación desde el sistema financiero, bajo metodologías adecuadas a los flujos de caja. Gran parte de los servicios financieros requeridos por las empresas de acumulación rápida le son de hecho servidos por los sistemas

financieros, aunque a tasas no preferenciales, ya que usualmente los bancos le cargan una "prima" de riesgo.

El uso de cartas de crédito, cobranzas y otras operaciones transnacionales que el sector financiero puede proveer con riesgo menor que aquellas transacciones a cuenta abierta o sin documentos consignados, apoyan la creación de programas especiales de exportación, que pueden estar a cargo de los Ministerios correspondientes o de oficinas gubernamentales de promoción a la exportación.

2. Las pequeñas empresas de acumulación rápida, por su usual concentración en rubros productivos, pueden ser afectadas adversamente por la globalización y la apertura de los mercados si los sistemas financieros nacionales no apoyan los procesos de renovación tecnológica, adquisición de equipos y renovación de planta industrial.

Apoyos de desarrollo empresarial

1. Las empresas de acumulación acelerada permiten ya el uso de esquemas más tradicionales de transmisión de conocimientos técnicos o gerenciales. En muchos países se vienen utilizando con relativo éxito las coordinaciones entre las escuelas de negocios de las universidades locales y las pequeñas empresas. Los programas de "consultoría empresarial" asociados a las universidades y manejados como tutorías a través de Internet proveen oportunidades especiales que aprove-

chan las nuevas tecnologías disponibles.

3. Por su usual apertura hacia el exterior, el más eficaz apoyo que puede brindarse a estas empresas es el desmantelamiento de las barreras arancelarias y no arancelarias, así como el establecimiento de mecanismos de información de oportunidades de negocios. Muchos países más desarrollados que los latinoamericanos se han dado ya cuenta de la valiosa herramienta que son los Ministerios de Relaciones Exteriores cuando cuentan en su agenda con la promoción de las exportaciones de las empresas nacionales.

A manera de conclusión

Analizadas en detalle, las páginas precedentes abordan una serie de postulados de política que no son innovadores ni presentan descubrimientos extraordinarios. Si alguna novedad contienen, ésta reside, probablemente, en el cotejo de las recomendaciones de política con los diferentes niveles de desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

La pregunta que surge al final es relativa a la opción del segmento poblacional que se quiere afectar mediante la instauración de políticas sectoriales para las micro y pequeñas empresas. Por un lado, las empresas de subsistencia, que suelen ser la mayoría, presentan un acento predominantemente social, aunque es indiscutible el valor económico que aportan a la sociedad. La expansión de este sector eleva el ingreso y reduce la pobreza de una parte apreciable de la población,

pero no crea empleo adicional pagado. Por otro lado, las empresas de acumulación acelerada expanden grandemente el empleo, muestran una clara vocación a la exportación y al suministro del mercado interno, pero suelen ser un número reducido, usualmente menos del 10% de las empresas. En medio de las anteriores, las empresas de acumulación lenta transitan hacia la expansión y muestran requerimientos financieros y de desarrollo empresarial intermedios.

Cada país, según sus características especiales y su agenda política, debe escoger los mecanismos de desarrollo o promoción más acorde con sus objetivos primarios. Se pueden instaurar políticas que toquen de modo variado y simultáneo los diversos segmentos empresariales. Lo importante es recordar que las micro y pequeñas empresas no son todas iguales, y que el vocablo colectivo intenta representar como un todo a demasiada gente de manera indiferenciada.

Epílogo*

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel primordial en el desarrollo a nivel nacional y hemisférico. Éstas incorporan al trabajo productivo un porcentaje amplio de la Población Económicamente Activa (PEA), y contribuyen a la estabilización democrática, promoviendo un empresariado extenso y diversificado.

Para maximizar su ventaja comparativa de la especialización flexible, elevar la competitividad hemisférica y aumentar la generación de empleo, las pequeñas y medianas empresas requieren el apoyo sostenido de los gobiernos y del sector privado a nivel nacional, así como la integración de las naciones del hemisferio en un plan coordinado y consistente. Los programas al efecto deben estructurarse sobre un convencimiento y

* Ponencia presentada con el nombre "Apoyo a la Competitividad, la Integración Hemisférica y la Creación de Empleos de las Pequeñas y Medianas Empresas" en Denver, Colorado, el 1 de julio de 1995.

una voluntad política común que trascienda las ideologías partidarias nacionales y la sucesión de gobiernos libremente elegidos que caracterizan la vida democrática de los pueblos.

Para promover la inserción de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico y comercial del hemisferio, los países miembros deben abocarse a la conformación y ejecución sostenida de políticas coherentes para la promoción de exportaciones, eliminando en un tiempo razonable todo sesgo antiexportador en las regulaciones cambiarias y arancelarias de los países del hemisferio.

En apoyo a ese esfuerzo, las instituciones públicas o privadas que promuevan las exportaciones deben enfatizar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a sus servicios para acceder a los mercados externos. Como herramienta importante para el mercadeo de los productos de las pequeñas y medianas empresas debe destacarse la conformación de compañías para el mercadeo (trading companies) de bienes producidos por las pequeñas y medianas empresas.

La remoción de barreras que impiden el desarrollo orgánico de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un elemento que requiere de los gobiernos acciones positivas encaminadas a facilitar las compras conjuntas de insumos y materias primas por parte de las pequeñas y medianas empresas, así como la comercialización y venta de productos de un modo conjunto y asociativo. Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas deben entender y ejercitar la solidaridad

empresarial para arribar a acuerdos estratégicos que optimicen sus ventajas y compitan favorablemente en un foro hemisférico.

Estimamos como una tarea urgente la adecuación de las legislaciones nacionales e intrarregionales que brinden apoyo a los proyectos de coinversión así como las acciones comerciales y organizacionales asociativas entre grupos de pequeñas y medianas empresas afines.

Una clara base legal para los procesos de subcontratación en un entorno judicial hábil y eficiente debe ser tarea prioritaria de los gobiernos, ya que posibilita la incursión de las pequeñas y medianas empresas en el escenario hemisférico al amparo de nuevos esquemas que promuevan claras medidas para la defensa de las pequeñas y medianas empresas, a fin de evitar las presiones indebidas de las empresas más grandes en relaciones de subcontratación. Este es uno de los objetivos que persiguen las legislaciones para la promoción de la competencia.

Un requisito indispensable para la promoción de las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de los niveles de empleo es una política macroeconómica coherente y consistente que equilibre los presupuestos nacionales, mantenga la inflación bajo control, promueva una tasa de cambio real estable y ofrezca en el mercado local tasas de interés reales libres de las distorsiones de ineficiencia que pueda exhibir el sistema financiero. Esta estabilidad incide en la viabilidad de los proyectos de renovación tecnológica de las pequeñas y

medianas empresas y es un factor crucial para elevar su competitividad.

Las políticas macroeconómicas deben dirigirse a lograr un crecimiento acelerado y sostenido con equidad. Por esto, se debe ejercer especial cuidado en los estudios empíricos que evalúen los efectos de las medidas a tomar en el proceso de transición hacia la globalización del comercio hemisférico, a fin de proteger o tomar medidas compensatorias de las canastas familiares de los niveles más necesitados de la población y apoyar esfuerzos requeridos para la lucha contra la pobreza. Del mismo modo, los gobiernos deben acentuar el control de los gastos presupuestarios y ofrecer políticas fiscales que eviten con especial esmero las medidas regresivas que distribuyen indebidamente las contribuciones.

La competitividad se dificulta sin un flujo estable de capitales a largo plazo, a tasas de interés apropiadas. La introducción de legislaciones que apoyen la instauración o reformas de los planes de pensiones son un elemento que apoya el ahorro interno, y provee capital de largo plazo para la modernización de las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, las normas prudenciales de cartera de los sectores financieros nacionales deben hacer un espacio para que el sistema bancario entienda, evalúe y asuma los riesgos correspondientes en los procesos de globalización.

La actividad de las pequeñas y medianas empresas es especialmente sensible a la ausencia de una infraestructura adecuada de servicios públicos, donde el

suministro de energía, el transporte, las facilidades aduaneras, los mecanismos de seguridad ciudadana y la calidad de las comunicaciones sean elementos que coadyuvan al desarrollo del sector y no se convierten en impedimentos para alcanzar la competitividad regional. La oportuna y continua provisión de estos servicios, a costos equitativos y no distorsionados, se convierte en unrequiito paa el desarollo de las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de los programas de desarrollo nacionales deben destacarse aquellos que apunan a la capacitación empresarial y laboral. Las fuerzas productivas de los países deben entender y aceptar los retos de la apertura y la globalización con la convicción firme de que sí se pueden superar las dificultades implicadas en transitar hacia los nuevos esquemas globales. Los países deben propiciar programas intensivos de desarrollo empresarial, así como capacitación laboral en aquellas ramas en las que se haya determinado que el país puede tener ventajas comparativas. Como contraparte e interlocutor del sector privado, los gobiernos deben también hacer esfuerzos especiales en la continuada capacitación de los que laboran en el sector público, a fin de que el diálogo entre los sectores público y privado lleve a cavo con voz unísona la ingente tarea de la transformación del capital humano.

El acceso a la información de oportunidades comerciales hemisféricas se convierte en un elemento primordial en un continente globalizado. Por esto, los gobiernos deben apoyar el desarollo de los mecanismos

de comunicación a costos accesibles y competitivos para las pequeñas y medianas empresas. Igualmente, se debe propiciar la divulgación continua e intensiva de infor-mación sobre la disponibilidad de nuevas tecnologías, precios internacionales de los insumos, oportunidades de coinversión y ofertas y/o demandas regionales de insumos, servicios y productos terminados para inser-tar a las pequeñas y medianas empresas en el proceso hemisférico de globalización.

Las regulaciones vigentes en nuestros países deben proveer reglamentos fiscales diferenciados para las pequeñas y medianas empresas a fin de permitir la capitalización en nuevas tecnologías que eleven la productividad y la viabilidad del sector. Un esquema de impuestos fijos diferenciados, por ejemplo, a distinción de los regímenes pasados basados en incentivos especiales, reduce los costos de administración y supervisión del esquema fiscal, y homogeniza el tratamiento a todas las pequeñas y medianas empresas.

El sector privado dominicano recomienda que las instituciones de financiamiento hemisféricas, especialmente el Banco Internamericano de Desarrollo (BID), continúe y que expanda sus flujos de capitales a mediano y largo plazo dirigidos a apoyar las iniciativas enfocadas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas, sobre todo en las áreas de recursos crediticios, elementos de renovación tecnológica, entrenamiento y capacitación empresarial y laboral, así como la remoción de barreras al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Igualmente, el sector privado dominicano, recomienda el establecimiento a nivel hemisférico de una central de información comercial incluyendo precios de insumos y productos terminados, oportunidades y ofertas de coinversión, y paneles y foros sobre nuevas tecnologías. Este instrumento de información pudiera ser accedido a través de las vías de información electrónica disponibles en todo el mundo.

Este libro se terminó de imprimir
el día 12 de noviembre de 1998
en los talleres gráficos de
AMIGO DEL HOGAR
M. M. Valencia 4, Los Prados
Santo Domingo, República Dominicana