

LP-30

Programa ALIDE-BID/FOMIN
Publicaciones Técnicas

FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: EXPERIENCIAS SELECCIONADAS DE CHILE

Roberto Hempel / Carlos Álvarez / Patricio Fernández
Mauricio Ramos / Mauricio Rojas
Jaime Pizarro / Soledad Ovando



PROGRAMA ALIDE · BID · FOMIN

APoyo AL PROCESO DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS
ENTRE LOS BANCOS DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



PROGRAMA ALIDE · BID · FOMIN

APOYO AL PROCESO DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS
ENTRE LOS BANCOS DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Publicaciones Técnicas

**FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN DE LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA:
EXPERIENCIAS SELECCIONADAS DE CHILE**

Roberto Hempel / Carlos Álvarez / Patricio Fernández
Mauricio Ramos / Mauricio Rojas
Jaime Pizarro / Soledad Ovando

Asociación Latinoamericana de Instituciones
Financieras para el Desarrollo (ALIDE)
Lima - Perú
Mayo 2005

Impreso en Perú
Lima, Mayo de 2005

© Derechos reservados
ALIDE
Secretaría General
Apartado 3988
Lima 100 - Perú
E-mail: sg@alide.org.pe

Presentación

Las actividades del Programa ALIDE - BID/FOMIN de "Apoyo al Proceso de Intercambio de Conocimientos y Experiencias entre los Bancos de Desarrollo de América Latina y el Caribe", se iniciaron en Santiago, Chile, en noviembre de 2002, con la realización del Primer Seminario-Taller Internacional "Promoción y Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa y las Mejores Prácticas Bancarias de Chile", que contempló presentaciones de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Banco del Desarrollo y BancoEstado, particularmente sobre sus programas y servicios financieros dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Dichas instituciones financieras cumplen un rol muy importante en la provisión de servicios de financiamiento y otros requeridos para el desarrollo de iniciativas y proyectos de las MIPYMES. En particular, se aprecia que las actividades de financiamiento y apoyo técnico de estas instituciones se orientan, de manera creciente, hacia la inclusión de estratos más amplios de la microempresa y personas sin acceso al sistema financiero, para lo cual desarrollan tecnologías financieras modernas y especializadas que consideran el perfil, entorno, capacidad y voluntad de pago de sus clientes y hacen uso de tecnologías avanzadas de comunicación que les permite llegar y brindar atención a dichos sectores de manera rápida y a costos bajos.

La presente publicación contiene las conferencias ofrecidas por CORFO y SERCOTEC, como instituciones públicas de segundo piso; del Banco del Desarrollo, una institución financiera privada y comprometida con el sector social y las pequeñas iniciativas económicas; y BancoEstado, que opera como banca pública comercial especializada en las MIPYMES. Se presentan, entre otros aspectos, sus orígenes, evolución, logros más destacados, las características y procedimientos operativos de sus programas crediticios, productos, servicios e instrumentos estratégicos de fomento para las MIPYMES. En el caso del Banco del Desarrollo y BancoEstado -instituciones que ocupan posiciones de liderazgo en el financiamiento a las pequeñas y

Esta publicación, preparada por ALIDE en el marco de las actividades del Programa ALIDE-BID/FOMIN, considera las conferencias de los señores Carlos Álvarez, Gerente Corporativo, y Roberto Hempel, Gerente de Intermediación Financiera de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); Patricio Fernández, Gerente General del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), filial de CORFO; Mauricio Ramos, Vicepresidente de Bandedesarrollo Microempresas y Mauricio Rojas, Presidente de Bandedesarrollo Microempresas, ambos del Banco del Desarrollo; Jaime Pizarro, Presidente de BancoEstado Microempresas y Gerente de Banca de Pequeña y Microempresa y Soledad Ovando, Gerente General de BancoEstado Microempresas, ambos de BancoEstado de Chile. Las conferencias fueron presentadas en el I Seminario - Taller Internacional "Promoción y Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa y las Mejores Prácticas Bancarias de Chile", realizado en Santiago, Chile, del 18 al 22 de noviembre del 2002.

Dicho Seminario fue organizado con la colaboración y auspicio de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Banco del Desarrollo y BancoEstado, de Chile. ALIDE expresa su agradecimiento a estas distinguidas instituciones financieras, por su valiosa colaboración para la realización de este encuentro. Las presentaciones en el Seminario se encuentran disponibles en el Portal de ALIDE (www.alide.org.pe).

Dirección Ejecutiva del Programa ALIDE-BID/FOMIN
Secretaría General de ALIDE
Paseo de la República N° 3211, San Isidro, Lima 27, Perú
Teléfono: (511) 442-2400
Fax: (511) 442-8105
Correo electrónico: pahf@alide.org.pe

Impreso en Perú
Lima, Mayo de 2005

©Derechos reservados
ALIDE
Secretaría General
Apartado 3988
Lima 100 - Perú
E-mail: sg@alide.org.pe

Esta publicación, preparada por ALIDE en el marco de las actividades del Programa ALIDE-BID/FOMIN, considera las conferencias de los señores Carlos Álvarez, Gerente Corporativo, y Roberto Hempel, Gerente de Intermediación Financiera de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); Patricio Fernández, Gerente General del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), filial de CORFO; Mauricio Ramos, Vicepresidente de Banderarrollo Microempresas y Mauricio Rojas, Presidente de Banderarrollo Microempresas, ambos del Banco del Desarrollo; Jaime Pizarro, Presidente de BancoEstado Microempresas y Gerente de Banca de Pequeña y Microempresa y Soledad Ovando, Gerente General de BancoEstado Microempresas, ambos de BancoEstado de Chile. Las conferencias fueron presentadas en el *I Seminario - Taller Internacional "Promoción y Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa y las Mejores Prácticas Bancarias de Chile"*, realizado en Santiago, Chile, del 18 al 22 de noviembre del 2002.

Dicho Seminario fue organizado con la colaboración y auspicio de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Banco del Desarrollo y BancoEstado, de Chile. ALIDE expresa su agradecimiento a estas distinguidas instituciones financieras, por su valiosa colaboración para la realización de este encuentro. Las presentaciones en el Seminario se encuentran disponibles en el Portal de ALIDE (www.alide.org.pe).

Dirección Ejecutiva del Programa ALIDE-BID/FOMIN
Secretaría General de ALIDE
Paseo de la República N° 3211, San Isidro, Lima 27, Perú
Teléfono: (511) 442-2400
Fax: (511) 442-8105
Correo electrónico: pahf@alide.org.pe

Presentación

Las actividades del Programa ALIDE - BID/FOMIN de "Apoyo al Proceso de Intercambio de Conocimientos y Experiencias entre los Bancos de Desarrollo de América Latina y el Caribe", se iniciaron en Santiago, Chile, en noviembre de 2002, con la realización del Primer Seminario-Taller Internacional "Promoción y Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa y las Mejores Prácticas Bancarias de Chile", que contempló presentaciones de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Banco del Desarrollo y BancoEstado, particularmente sobre sus programas y servicios financieros dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Dichas instituciones financieras cumplen un rol muy importante en la provisión de servicios de financiamiento y otros requeridos para el desarrollo de iniciativas y proyectos de las MIPYMES. En particular, se aprecia que las actividades de financiamiento y apoyo técnico de estas instituciones se orientan, de manera creciente, hacia la inclusión de estratos más amplios de la microempresa y personas sin acceso al sistema financiero, para lo cual desarrollan tecnologías financieras modernas y especializadas que consideran el perfil, entorno, capacidad y voluntad de pago de sus clientes y hacen uso de tecnologías avanzadas de comunicación que les permite llegar y brindar atención a dichos sectores de manera rápida y a costos bajos.

La presente publicación contiene las conferencias ofrecidas por CORFO y SERCOTEC, como instituciones públicas de segundo piso; del Banco del Desarrollo, una institución financiera privada y comprometida con el sector social y las pequeñas iniciativas económicas; y BancoEstado, que opera como banca pública comercial especializada en las MIPYMES. Se presentan, entre otros aspectos, sus orígenes, evolución, logros más destacados, las características y procedimientos operativos de sus programas crediticios, productos, servicios e instrumentos estratégicos de fomento para las MIPYMES. En el caso del Banco del Desarrollo y BancoEstado -instituciones que ocupan posiciones de liderazgo en el financiamiento a las pequeñas y

microempresas de Chile- se describen los factores que han resultado claves en el negocio con estos sectores empresariales, el mismo que vienen desarrollando con singular éxito.

Al final de cada conferencia, se incluye la sección "diálogo con los participantes", que refleja parte del valioso intercambio de información y de experiencias en el ámbito bancario y financiero que se logró durante el seminario-taller.

El Programa ALIDE-BID/FOMIN promovió la transferencia de conocimientos y experiencias entre los bancos de desarrollo de la región, sobre prácticas bancarias exitosas y relevantes, implementadas por estas instituciones. En el período 2002-2004 se realizaron seis seminarios y pasantías y una reunión de alto nivel, con la participación de bancos de desarrollo seleccionados de países de la región y extra-regionales, que compartieron su visión, estrategias, servicios bancarios y aportes sobre el quehacer de las instituciones financieras de desarrollo.

Confiamos que las prácticas bancarias que se dan a conocer en esta nueva publicación sea una importante referencia para los bancos de desarrollo de América Latina, que participan o tienen previsto incursionar en el financiamiento de las MIPYMES, y que las mismas sean útiles para que las instituciones bancarias públicas y privadas de los países de la región, impulsen la bancarización, asistencia técnica, desarrollo y competitividad de las empresas de pequeño porte.

Javier Rodríguez Vega

Director Ejecutivo del Programa ALIDE-BID/FOMIN

Lima, Perú, Mayo de 2005

RESUMEN	7
I. La Experiencia de CORFO y SERCOTEC como Instituciones de Segundo Piso	14
I.1 Acciones, Resultados y Desafíos de CORFO como Banco de Segundo Piso	15
Roberto Hempel Gerente de Intermediación Financiera Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile	
I.2 CORFO y el Apoyo a la Gestión de las Pequeñas Empresas	35
Carlos Álvarez Gerente Corporativo Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile	
I.3 SERCOTEC y la Mejora de la Gestión y Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas	55
Patricio Fernández Gerente General Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Chile	
II. El Banco del Desarrollo en la Atención a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	64
II.1 La Experiencia del Banco del Desarrollo en el Financiamiento a las Pequeñas y Medianas Empresas	65
Mauricio Ramos Baltra Vicepresidente de Bandedesarrollo Microempresas y Presidente de Bandedesarrollo Servipyme Banco del Desarrollo, Chile	
II.2 La Experiencia del Banco del Desarrollo en el Financiamiento a las Microempresas	90
Mauricio Rojas Mujica Presidente de Bandedesarrollo Microempresas Banco del Desarrollo, Chile	

III. El Programa de Microempresas de BancoEstado	109
III.1 Aspectos Destacados del Programa de Microempresas de BancoEstado	110
Jaime Pizarro Presidente de BancoEstado Microempresas Gerente de Banca de Pequeña y Microempresa BancoEstado, Chile	
III.2 Evolución y Desarrollo del Modelo de Microfinanzas de BancoEstado	116
Soledad Ovando Gerente General de BancoEstado Microempresas BancoEstado, Chile	
Anexo: Programa ALIDE-BID/FOMIN	134

FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: EXPERIENCIAS SELECCIONADAS DE CHILE

RESUMEN¹

El sistema bancario chileno conformado por 26 bancos, es uno de los más sólidos del continente de América Latina, con un coeficiente de capital de 13.5%, riesgo estimado (provisiones/colocaciones totales) de 2.17%, y un índice de cartera vencida (cartera vencida/colocaciones totales) de 1.86%. De los 26 bancos, 9 tienen una oferta significativa de crédito en el sector de la micro y pequeña empresa y 10 en el sector de la mediana empresa. Los créditos bancarios en Chile provienen en un 12% de los bancos estatales.

El nivel de bancarización (préstamos/PBI) en Chile alcanza al 71.9%, siendo el más alto de la región, muy cercano- e incluso en algunos años superior- al de países desarrollados como EE.UU y Canadá. En cuanto al nivel de bancarización por tamaño de empresas éste llega, en la microempresa a 46.5%, en la pequeña empresa al 73.1%, y en la mediana empresa a 84.6%. Aún cuando en términos comparativos a países similares el grado de bancarización de las empresas más pequeñas es alto, las Pymes no están ajenas a los problemas que afectan a sus pares del resto de la región, tales como el limitado acceso a financiamiento de mediano y largo plazo y tasas de interés relativamente altas en comparación a las que recibe la gran empresa.

El sistema institucional de financiamiento para el desarrollo en Chile, está conformado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que opera como banco de segundo piso y es el encargado de promover el desarrollo económico del país a través del fomento de la competitividad y la inversión, contribuyendo a generar más y mejores empleos e igualdad de oportunidades para la modernización productiva, actuando como el gran proveedor de fondos de mediano y largo plazo para las pequeñas empresas; el BancoEstado, banco comercial de primer piso; y, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP), institución financiera de primer piso, especializada en la atención al pequeño productor rural. Junto a ellos está el Banco del Desarrollo, una entidad privada de primer piso, cuyo objetivo principal es apoyar pequeñas iniciativas económicas de dimensión humana con contenido social y de desarrollo.

¹ Esta sección recoge en gran parte las opiniones y comentarios contenidos en el informe de consultoría del licenciado Mario López Espinosa, consultor del Programa ALIDE-BID/FOMIN.

En el Seminario-Taller del Programa ALIDE-BID-FOMIN, altos ejecutivos de CORFO y SERCOTEC, Banco del Desarrollo y BancoEstado, explicaron en detalle el proceso de transformación y de modernización de estas entidades financieras que en forma creciente vienen otorgando un impulso y apoyo bancario a la micro, pequeña y mediana empresa de Chile. A continuación se presenta un resumen de las características, hechos y logros más resaltantes de dichas instituciones financieras.

CORPORACIÓN DE FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (CORFO)

En el caso de la CORFO sus funcionarios proporcionaron una amplia explicación sobre la significativa transformación que ha registrado la institución para actuar fundamentalmente como una agencia de desarrollo y fomento productivo multisectorial. Los principales temas que fueron abordados son los siguientes:

- a) Los esquemas e instrumentos de fomento mediante los cuales CORFO impulsa la innovación, la transferencia y el desarrollo tecnológico.
- b) Los alcances y pormenores del programa de respaldo a las empresas que se asocian con el propósito de fortalecer su capacidad de competencia.
- c) Los mecanismos de financiamiento de gastos e inversiones que contribuyen al mejoramiento de la gestión empresarial.
- d) Especial importancia se otorgó al análisis del sistema de financiamiento de primero y segundo piso y al desarrollo de instrumentos financieros para contribuir a elevar la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- e) El programa de fomento por conducto del cual CORFO impulsa el proceso de descentralización y el desarrollo productivo regional y de sectores emergentes.
- f) De manera particular se profundizó en el funcionamiento de la Red de Colaboración que ha integrado CORFO con diversas instituciones chilenas y extranjeras que contribuyen al desarrollo empresarial, buena parte de las cuales son organizaciones privadas cuya participación permite ampliar la cobertura de la acción de fomento productivo de CORFO, administrar los fondos con mayor agilidad y contar con un conocimiento más amplio de las necesidades empresariales.

g) Se dió una amplia explicación sobre el programa destinado a convertir a Chile en una plataforma de negocios, iniciativa que se fortaleció tras una alianza con el Comité de Inversión Extranjera. Se destacó que el propósito fundamental de esta iniciativa es promover a Chile como destino de inversiones que usen intensivamente sus capacidades tecnológicas, básicamente la infraestructura de telecomunicaciones y las capacidades humanas de elaboración y diseño de software, como también todas las áreas productivas que den valor agregado a las materias primas que Chile produce y a los servicios.

h) Se proporcionó información particular sobre el funcionamiento de los instrumentos estratégicos de fomento siguientes:

- El esquema de cofinanciamiento de estudios de pre-inversión en medio ambiente, mediante el cual CORFO cubre parte del costo de una consultoría especializada que contrate una empresa, para la realización de estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control, en áreas como emisiones atmosféricas, residuos líquidos y sólidos, soluciones acústicas, eficiencia energética, calificación de riesgos.
- El Fondo de Asistencia Técnica (FAT), que cofinancia la contratación, por parte de pequeñas y medianas empresas, de servicios de consultoría especializada en áreas tales como: finanzas, diseño, procesos productivos, comercialización, marketing, planificación estratégica y otras.
- El Fondo de Asistencia Técnica Especialidad Producción Limpia (FAT Producción Limpia), que financia parte del costo de una consultoría especializada en el área de producción limpia, contratada por pequeñas y medianas empresas, las que deben aportar el monto restante de dicho costo. La asistencia técnica puede ser utilizada de manera individual o colectiva.
- El Programa de Apoyo a la Gestión de Empresas (PAG), por conducto del cual CORFO cubre parte del costo de la contratación de asesorías especializadas por parte de empresas productivas, y que abarca actividades de diagnóstico, diseño e introducción de mejoras en la gestión, efectuadas por empresas consultoras especializadas, inscritas en el Registro Nacional de Consultores de CORFO.

- El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), cofinancia un conjunto de acciones sistemáticas orientadas a elaborar y poner en marcha un plan de fortalecimiento de las empresas proveedoras de una firma demandante.
- Los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO), en los que cofinancia un conjunto de acciones, emprendidas por un grupo integrado inicialmente por al menos cinco empresas productoras de bienes o servicios, destinadas a lograr metas comunes al grupo y a cada empresa que potencia su competitividad.
- Un especial énfasis se otorgó a revisar la acción de fomento de CORFO tendiente a promover el surgimiento y consolidación de núcleos productivos dinámicos ("clusters"). CORFO diseña e implementa Programas de Desarrollo Productivo Sectoriales, que articulan las iniciativas empresariales y la utilización de instrumentos de apoyo público, tanto de la propia institución como de otros organismos. Estos Programas son un conjunto de acciones, coordinadas entre CORFO y otras entidades públicas o privadas, necesarias para el impulso competitivo de un sector de alto impacto en la economía chilena o de una región del país. CORFO prospecta oportunidades y diseña estos Programas, y luego concertar con los actores involucrados para trabajar unidos en el desarrollo integral de ese sector.

BANCO DEL DESARROLLO

- a) Se precisó la muy interesante evolución de Banco del Desarrollo que desde su fundación en 1983 ha venido construyendo una sólida base para brindar apoyo a más de 200 mil clientes, a través de una extensa red de 65 sucursales y 15 centros especializados en la atención a microempresas, respecto de cuyo funcionamiento se proporcionaron muy amplias explicaciones.
- b) Especial énfasis se otorgó al análisis de los requisitos, criterios y procedimientos operativos de los diversos instrumentos crediticios que han permitido al Banco financiar la construcción de más de 95 mil viviendas y ubicarse como el líder absoluto en el financiamiento de la construcción residencial con un 18 % del mercado, y otorgar, en paralelo, más de 27 mil créditos hipotecarios en forma directa, situándose, además, como el Banco privado con mayor número de libretas de ahorro para la vivienda.

- c) También se revisó con particular interés el ámbito que ha constituido otra de las especialidades de atención financiera del Banco del Desarrollo, el de la educación, que si bien se inició apenas en 1997, ha permitido destinar el equivalente de más de US\$93 millones al financiamiento de colegios privados y particulares subvencionados. De igual manera, en este caso, el Banco no se ha limitado a proporcionar financiamiento a los colegios para la adquisición de equipo y mobiliario, así como al mantenimiento y ejecución de obras de ampliación y mejoramiento, sino que ha extendido su respaldo hacia el financiamiento de carreras universitarias y de postgrado, convirtiéndose en la primera institución en crear una libreta de ahorro para la educación, la que ha permitido a miles de familias contar con un plan de ahorro para financiar la educación superior de sus hijos en Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.
- d) El Banco del Desarrollo ha venido realizando una importante labor en materia de capacitación y asistencia técnica a sus micro y pequeñas empresas acreditadas, destacando la relativa a aspectos legales y tributarios que se ha impartido a más de 2.000 clientes.
- e) Se proporcionó asimismo una amplia descripción de los diversos productos de ahorro y crédito especialmente diseñados para atender a las micro y pequeñas empresas, resaltándose el alcance masivo del sistema de respaldo que ha beneficiado a más de 35 mil microempresarios con 78 mil operaciones crediticias por un importe de US\$101 millones, a través de 65 sucursales y 15 centros de atención especializada a la microempresa.
- f) Especial atención se brindó al convenio concertado entre el Banco del Desarrollo y la Corporación de Apoyo al Microempresario (CORMI), cuyo objetivo es promocionar y apoyar a las personas, familias, grupos y comunidades de microempresarios indígenas que estén en la Región Metropolitana, y también al esquema crediticio que fortalece la capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas, financiándoles las inversiones en capacitación de sus trabajadores y apoyándolas en el uso de la Franquicia Tributaria SENCE establecida en la Ley No. 19518.

BANCOESTADO

- a) El proceso de reorganización y de modernización tecnológica y operativa le ha permitido lograr estándares de competitividad internacional en el suministro de servicios financieros (invertieron US\$30 millones en la automatización de procesos). Los ejecutivos y promotores de BancoEstado proporcionan ahora una atención integral a sus clientes a través de una amplia gama de instrumentos y productos, lo que ha hecho necesario la integración de diversas plataformas, y un reordenamiento orgánico, mental y físico del Banco y de sus sucursales.
- b) La transformación gradual para convertirse en una institución que se orienta básicamente hacia el cliente, y en particular hacia la micro y pequeña empresa, tratando de responder a sus necesidades y requerimientos particulares. Fue importante también conocer cómo BancoEstado abandonó la actitud pasiva y decidió llevar el banco a los lugares en que los clientes trabajan, donde "se concentran enorme cantidad de empresarios de esfuerzo y de vida sencilla".
- c) El diseño de administración que se basa en tres grandes columnas: énfasis en el carácter social entendido como "bancarizar" y proporcionar servicios con dignidad y eficiencia a personas modestas que otros no pueden dar. Un énfasis comercial, en que el Banco compite sin complejos. Y un tercer aspecto clave que es la alianza estratégica con el personal.
- d) La estrategia de cambio de imagen que es reflejo de todo este reordenamiento. El nuevo enfoque de publicidad que implica por un lado, mostrar a la gente todo lo que el Banco ha cambiado; y por otro lado, comprometiéndose con el cliente diciéndole que es un banco que se moderniza y se centra en él, que le brinda un servicio especializado, que pretende cubrir sus demandas y necesidades y que se acerca cada vez más a sus empresas, sus hogares y sus familias. También la orientación hacia el propio personal (7.000 trabajadores en total) que recibe nuevos colores, iluminación, cambio en diseño, revitalización de las sucursales. Todo esto ha contribuido a reforzar el cambio de sentido, pasando de la atención al público hacia la atención de clientes.
- e) La alianza estratégica concertada con el personal que consiste en asumir en común, no como antagonistas, empresa y sindicato la responsabilidad de la modernización institucional. La manera en que la administración ha buscado asegurar estabilidad laboral a cambio de puestas al día, nuevos conocimientos y destrezas, de disposición a trasladarse a otros lugares, que ha permitido crecer de 200 a 300 sucursales con el mismo personal. Especialmente significativo resultó analizar la manera en que BancoEstado se ha orientado cada vez más a que el trabajo repetitivo lo hagan las máquinas, que los seres humanos trabajen con seres humanos, lo que ha hecho posible revertir la proporción de 2/3 de personal en tareas de apoyo y 1/3 atendiendo personas.
- f) Los sistemas y procedimientos operativos y de supervisión que han permitido a BancoEstado operar con índices extraordinariamente reducidos de cartera vencida (el 99% cumple oportunamente con sus obligaciones de pago y el 60% incluso lo hace anticipadamente).
- g) Son importantes los Programas de Seguro de Salud para el Pequeño y Microempresario (que cubre al empresario ante algún tipo de enfermedad pagando parte o la totalidad del crédito) y el Seguro de Empresa Protegida (que cubre al empresario ante situaciones como robos y asaltos), los esquemas de fomento a la asociatividad empresarial; las iniciativas de respaldo a la capacitación y asistencia técnica a través de convenios concertados con diversas universidades; y la incorporación de nuevos productos cada vez más imaginativos y eficaces, como el caso de la chequera electrónica para microempresas.
- h) Con el mayor interés fueron conocidos y analizados los criterios de análisis de riesgo, evaluación de proyectos, procedimientos operativos y promocionales de una creciente variedad de instrumentos de apoyo crediticio, que han permitido al Banco proporcionar más de 128 mil créditos, en los cinco años de existencia del Programa Microempresas y colocarse como una de las instituciones líderes en la atención al sector microempresarial.

LA EXPERIENCIA DE CORFO Y SERCOTEC COMO INSTITUCIONES DE SEGUNDO PISO

ACCIONES, RESULTADOS Y DESAFIOS DE CORFO COMO BANCO DE SEGUNDO PISO

Roberto Hempel
Gerente de Intermediación Financiera
Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile

El propósito de esta exposición es comentar la forma en que enfocamos en CORFO el tema de "banca de segundo piso" y la experiencia que hemos recogido en estos 12 años. Cabe destacar que la función de banca de segundo piso es sólo uno de los ámbitos de acción de CORFO; los restantes corresponden a los llamados Programas de "Fomento" que, en la mayoría de los casos, contemplan un componente significativo de subsidio o cofinanciamiento para las medianas y pequeñas empresas para determinados fines específicos. Por ejemplo: asociatividad de pequeñas empresas para aunar esfuerzos en determinados ámbitos de gestión, marketing, productividad, etc.; desarrollo de proveedores o cadenas productivas; subsidio a la asistencia técnica, preferentemente en materia de certificación y aspectos medioambientales, etc. Otros campos de acción de CORFO corresponden a programas de atracción de inversiones, programas de apoyo a la innovación tecnológica, etc.

CORFO como Banca de Segundo Piso

El tema de banca de segundo piso ha sido enfocado por CORFO básicamente desde una perspectiva de profundización o perfeccionamiento del mercado financiero, con el propósito de llenar vacíos que en la actualidad no son cubiertos por el sistema financiero o en que la cobertura es insuficiente.

En el ámbito crediticio, CORFO fue hasta el año 1990 un banco de desarrollo tradicional como había en muchos países de Latinoamérica; un banco de desarrollo de primer piso. Sin embargo, ya a mediados de la década de los 80's, impulsado por un nuevo programa que se negoció con el BID, se empezó a operar también desde el segundo piso, canalizando recursos a través de los bancos, pero manteniendo paralelamente la "ventanilla" de primer piso.

Cuando asumió el gobierno democrático en el año 1990 se tomó la decisión definitiva de que CORFO cerrara su ventanilla de primer piso, y se transformara, en lo que a su función crediticia concierne, exclusivamente en una institución de segundo

piso, como una entidad de refinanciamiento, focalizada esencialmente a algunos fines específicos que vamos a analizar.

El propósito esencial era buscar la manera de apoyar la superación de ciertas fallas del mercado. Quizás la más relevante era y sigue siendo- la escasez de recursos de largo plazo para el financiamiento de inversiones; una carencia común y permanente en nuestra banca, donde Chile no ha estado exento. Los instrumentos que desarrollamos en la primera etapa apuntaban esencialmente al financiamiento de largo plazo, tanto a través de bancos como a través de empresas de leasing. En este último caso, porque veíamos en ese momento que el financiamiento a través de la modalidad de leasing, constituía un instrumento muy eficaz para el equipamiento de maquinarias para la mediana y pequeña empresa. En la actualidad, la industria de leasing se encuentra plenamente consolidada y está concentrada esencialmente en los bancos.

Ahora bien, lo que ha sido el foco central de nuestra acción como banca de segundo piso, es el apoyo a las pequeñas y medianas empresas en el acceso al sistema financiero para la obtención de financiamiento a largo plazo para viabilizar los proyectos de inversión. Para ello, operamos con estos tres elementos: principalmente créditos, luego algunos mecanismos de garantía, y en grado muy menor, algunos mecanismos de subsidios focalizados y preferentemente transitorios que apoyen el desarrollo inicial de ciertos instrumentos.

Con relación a la intermediación financiera de CORFO, un tercer piso estaría constituido por las fuentes de recursos que para nosotros, en una primera etapa fueron esencialmente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial, a los que se agregaron luego otras opciones como fueron las líneas de cooperación o convenios bilaterales como es el caso de España, Italia y, en especial con Alemania, a través de su banco de desarrollo (la KfW). También desarrollamos programas por cuenta del Ministerio de Vivienda con recursos de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) de Estados Unidos de Norteamérica, destinados a impulsar la mayor presencia de la banca privada en el financiamiento de las viviendas para los estratos sociales de menores recursos.

En la actualidad, derivado de que los niveles de tasas de las entidades multilaterales no resultan atractivos para Chile, este tercer piso con financiamiento obtenido de fuentes externas, ha sido reemplazado en medida creciente por recursos propios de CORFO en el financiamiento de nuestros programas. El segundo piso es CORFO como "distribuidor mayorista" de los recursos y el primer piso está constituido

por los intermediarios, básicamente la banca privada, las empresas de leasing, los fondos de inversión y recientemente los intermediarios financieros no bancarios (IFNB). Finalmente, en la parte inferior, en la base de la pirámide, están los beneficiarios o receptores finales de los recursos.

Tal como hemos señalado, nuestro propósito básico es resolver fallas de mercado, crear y desarrollar instrumentos que faciliten el acceso de la PYME al crédito del sistema financiero y aumentar la disponibilidad de créditos a largo plazo para inversión productiva, cumpliendo un rol subsidiario. Para dicho fin, usamos la capacidad del Estado para captar recursos de largo plazo en un escenario en que los bancos normalmente tienen dificultades, especialmente los bancos medianos y pequeños.

Estos recursos de largo plazo deben estar disponibles en la forma más flexible posible de manera que puedan adaptarse plenamente a las necesidades particulares de cada proyecto, particularmente en cuanto a plazos y períodos de gracia. Para nosotros, esto es un elemento esencial del valor agregado que puede ofrecer una banca de segundo piso estatal.

Otro elemento esencial de la función de la banca de segundo piso estatal es la posibilidad de poder otorgar el financiamiento sin involucrar al Estado en el riesgo del usuario final, usando a los bancos y otros intermediarios como entidades especializadas en colocar créditos y asumir riesgos, de manera que estos intermediarios "aislan" al Estado del riesgo de no pago de los créditos por parte de los usuarios finales.

En cuanto a las modalidades de asignación, hemos utilizado dos opciones: la primera, a través de **licitaciones de fondos** y la segunda, de uso más generalizado en las bancas de segundo piso de nuestros países, es la llamada de "**ventanilla abierta**" o descuento de las operaciones realizadas por los intermediarios.

Quiero referirme al mecanismo de licitaciones, que si bien, ya no está siendo utilizado por nosotros, fue un experimento interesante y un mecanismo eficaz que tuvo su origen en un concepto que propiciaron los organismos financieros multilaterales, básicamente el BID. De hecho, nosotros empezamos la función de banca de segundo piso en los años 90's, bajo la modalidad de licitación de fondos, en que convocábamos a los bancos y a las empresas de leasing simultáneamente, para adjudicarse fondos.

En el mecanismo de licitaciones ofrecíamos fondos de largo plazo en determinadas modalidades de plazo, tasa (fija o flotante) y moneda o reajustabilidad (pesos reajustables se expresa a través de la llamada Unidad de Fomento y US Dólares). Dentro de esas distintas opciones, los intermediarios concurrían con sus ofertas y nosotros asignábamos los recursos estrictamente por la mejor -la más alta- tasa ofrecida dentro de cada opción.

Esta modalidad operó muy eficientemente con las empresas de leasing. Teníamos en ese momento un muy fuerte crecimiento de la industria del leasing en Chile, donde el leasing operaba esencialmente a través de las empresas filiales de bancos ya que estos tenían prohibición legal para hacer directamente estas operaciones. Así se generó una industria de leasing muy importante a través de empresas de leasing bancarias y no bancarias. Todas estas empresas se financiaban en el sistema financiero, es decir, en la banca y, en consecuencia, la posibilidad de acceder a esta nueva fuente de recursos de CORFO, era una opción adicional muy atractiva. De este modo, la modalidad de licitación funcionó muy bien con las empresas de leasing.

Sin embargo, la modalidad de licitaciones con los bancos no funcionó muy bien, porque la experiencia nos demostró que los bancos, contrariamente a lo que nosotros suponíamos, no se interesaban en adjudicarse una suma global de cierta importancia, supongamos 6 o 10 millones de dólares, para luego ofrecerlos a sus clientes para financiar proyectos. Ello, en la práctica no ocurrió con los bancos y todo indica que en la actualidad tampoco ocurriría.

¿Qué es lo que hacen nuestros bancos en materia de financiamiento de inversiones de medianas y pequeñas empresas? Reciben requerimientos de financiamiento de sus clientes, analizan la viabilidad financiera de los proyectos y, en la medida que se convencen de que se trata de un proyecto financiable, buscan los recursos. En ese esquema la licitación no funciona eficientemente, ya que si el banco se convenció de la conveniencia de financiar el proyecto y concluyó, por ejemplo, que ese proyecto requería un plazo de 8 años y un financiamiento en dólares por su condición de proyecto exportador, recién en ese momento tomaban la decisión de presentarse a una licitación para postular a los fondos.

Ahora bien, como las licitaciones se efectuaban con una periodicidad aproximada de 45 días, podía ocurrir que en una primera licitación no se adjudicaba los fondos y había que esperar una próxima licitación. Todo esto hacía ineficiente el sistema y los bancos terminaban ofreciendo a sus clientes financiamientos de corto

plazo renovables, con un costo final mayor al de un préstamo estructurado como una operación a largo plazo, con un plan de pagos predeterminado, que era el producto con el que queríamos llegar al cliente final.

A diferencia de los bancos, para las empresas de leasing, el sistema de licitación sí resultaba eficiente, porque el negocio de leasing es, por definición, un negocio de mediano y largo plazo y, en consecuencia, a diferencia de los bancos, tienen la masa de operaciones permanentes para adjudicarse montos globales y con ellos refinanciar sus operaciones individuales.

Lo anteriormente explicado nos llevó a abandonar la licitación de fondos para los bancos y empezamos a operar con ellos en un sistema de descuento o refinanciamiento, de "ventanilla abierta". Este sistema tiene bastante de automatización y cuenta con tasas prefijadas que tienen una vigencia asegurada por 90 días para distintas opciones de plazo, reajustabilidad o moneda y tipo de tasas (fija o flotante). De esta manera, cuando el banco está negociando con su cliente, sabe perfectamente el costo de fondos al cual puede descontar la operación con nosotros.¹

Respecto al leasing, cabe mencionar que hacia fines de la década de los 90's, se modificó la Ley de Bancos y se autorizó a los bancos a operar directamente el leasing. Ello produjo un doble efecto, determinado, en parte, por la época en que ocurrió. Por una parte, significó que las empresas de leasing bancarias fueran absorbidas por los bancos matrices, de modo que el leasing se incorporó como un producto más de la cartera del banco, lo cual generó, al menos inicialmente, un cierto desperfilamiento del negocio, porque en algún grado se perdió el "expertise" en un tipo de operación que tiene características particulares y requiere algún grado de especialización. Por otra parte, la modificación legal coincidió con una baja de la actividad económica, a partir del año 1999, en que la demanda por equipamiento, por parte de las PYME, fue bajando en forma sustantiva.

Todo lo anterior ha tenido por efecto que, en este momento, el negocio del leasing financiero, no tenga, como modalidad de financiamiento para la adquisición y renovación de maquinarias para las Pymes, la importancia que tenía hace 6 u 8 años atrás, pero, sin duda, en el futuro sí la volverá a tener.

¹ En cuanto a la vigencia por 90 días de las tasas de interés, sólo nos reservamos el derecho de modificar esas tasas durante una período si se producen altas o bajas superiores a los 75 puntos básicos en determinadas tasas de referencia.

Atributos de la Operación de "Segundo Piso"

¿Cuáles son los atributos que consideramos básicos en la operación como banca de segundo piso? Uno de ellos es, a nuestro juicio, que las operaciones no sean analizadas individualmente por el banco de segundo piso. Se establece un convenio de participación que suscribe el banco que fija las condiciones generales de la línea y regula la forma en que opera la relación entre CORFO y el banco. Dentro del marco de ese acuerdo, el banco solicita el financiamiento a CORFO para cada una de las operaciones mediante una solicitud extremadamente simple y la Corporación aprueba semanalmente estas solicitudes de refinanciamiento.

Por otra parte, debe entenderse que en esta modalidad los clientes finales tienen la posibilidad de "cotizar" entre los bancos el margen o "spread" en que están dispuestos a intermediar el financiamiento de CORFO para su proyecto de inversión, generando un escenario de competencia entre los bancos.

Posteriormente, el traspaso de los recursos ocurre igualmente en forma muy expedita y en un breve plazo, respaldando el banco cada desembolso con la aceptación de un pagaré en favor de CORFO.

Hay que recalcar que esta modalidad de refinanciamiento tiene para los bancos un atractivo importante, que es el perfecto calce de plazo entre sus activos y pasivos para estas operaciones, ya que CORFO va a refinanciar al banco en exactamente las mismas condiciones de plazo y periodo de gracia en que el banco traspasa los fondos al cliente.

En esta relación con la banca, es importante que estén dadas las condiciones para operar sobre la base del principio de buena fe, a partir del cual, se confía en que los bancos aplican los recursos para los fines previstos en la línea respectiva. En este sentido, existe una cultura de seriedad en la banca que nos permite relajar bastante los controles, lo que también constituye un aspecto importante.

En todo caso, al solicitar el desembolso -no antes- el banco nos debe enviar una ficha con información básica sobre el proyecto que está financiando y nosotros nos reservamos el derecho de hacer auditorías, de hacer controles selectivos y pedir antecedentes adicionales que puedan ser necesarios.

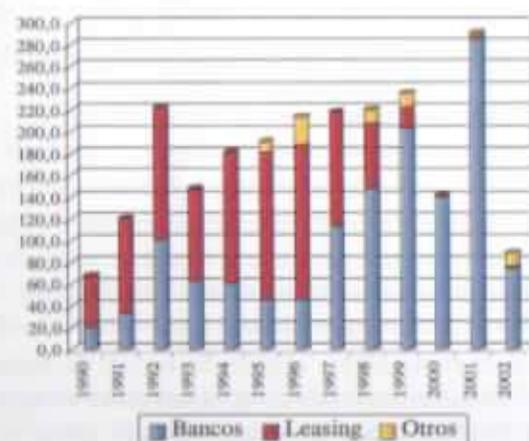
Resultados de la Gestión

¿Cuál ha sido el resultado de la gestión de intermediación financiera? Hasta la fecha han operado con nosotros 17 bancos nacionales, 4 bancos extranjeros y las compañías de leasing. A eso se agregan muy recientemente algunos intermediarios financieros no bancarios especializados en el financiamiento del estrato de empresas más pequeñas, incluyendo las microempresas. En este momento tenemos unos 20 intermediarios financieros operando con nosotros.

En cuanto a los montos intermediados: en estos 12 años hemos colocado recursos por un total de 2.100 millones de dólares. Esto se muestra en el gráfico siguiente, con la salvedad de que la barra que representa las colocaciones del año 2001 incluye un monto importante correspondiente a un programa especial de reprogramación de pasivos de las pequeñas empresas con la banca, que fue financiado por CORFO por montos significativos, los que, en todo caso, no están computados en el monto de US\$2.100 millones mencionado anteriormente.

Como se aprecia, a partir del año 1999 y con la salvedad indicada respecto al caso del año 2001, existe una baja importante en las colocaciones derivada de la menor actividad económica. Esperamos que las cifras indicadas para el año 2002, que corresponden a los tres primeros trimestres del año, lleguen a igualar o superar levemente las colocaciones del año 2000 y, en todo caso, esperamos un repunte de cierta consideración para el año 2003.

COLOCACIONES DE CORFO



Para ilustrar el tamaño y la composición del sistema bancario chileno, es decir, nuestro principal canal de distribución, mostramos el cuadro siguiente. El monto total de colocaciones de US\$44 mil millones, que suma el conjunto de bancos que conforman el sistema, se distribuye entre los principales bancos en los porcentajes siguientes:

SISTEMA BANCARIO DE CHILE
Total de Colocaciones del Sistema: US\$MM 44,000

Distribución		
Posición	Institución	%
1	Banco Santander - Chile	25.7
2	Banco de Chile	18.6
3	BancoEstado	12.4
4	Banco Crédito e Inversiones	10.2
5	BBVA Banco BHIF	6.6
6	Corpbanca	5.1
7	Banco Scotiabank Sudamericano	3.7
8	Banco del Desarrollo	3.6
9	Citibank N.A.	3.3
	Otros	10.8
	Total	100.0

De allí se desprende que el 67% de las colocaciones están concentradas en los cuatro bancos más grandes. Ello está dado por dos fusiones recientes muy importantes. En efecto, el Banco Santander, absorbió al Banco Santiago y el Banco de Chile, el banco privado más antiguo y tradicionalmente importante en nuestro sistema adquirió el Banco Edwards, otra entidad antigua de importante presencia en el mercado. En cuanto al Banco del Estado de Chile, si bien es 100% estatal, opera como un banco comercial más que compite con la banca privada bajo las mismas reglas y regulaciones.

Financiamiento a las Exportaciones

Hasta ahora hemos enfatizado nuestra presencia en el financiamiento de inversiones, por ser quizás el rubro más característico y típico en el ámbito de acción de la banca de desarrollo. Sin embargo, a ello se agrega la presencia de CORFO en el financiamiento de exportaciones, al cual me referiré a continuación.

En el tema de exportaciones, el apoyo en materia de créditos opera bajo dos modalidades: a) el financiamiento interno de exportadores en sus requerimientos de capital de trabajo con una oferta de recursos a largo plazo; y, b) una línea de

financiamiento a largo plazo para la exportación de bienes durables, bajo la forma de crédito-comprador. Esta línea ofrece una alternativa de financiamiento de hasta 10 años al comprador de la exportación chilena, brindado así condiciones de financiamiento competitivas en relación con los proveedores de países de alto desarrollo, los que suelen ofrecer modalidades de financiamiento muy atractivas.

Por otra parte, disponemos de una modalidad de garantía para los financiamientos de corto plazo de pre y post-embarque (normalmente a plazos de 180 días) de los bancos a exportadores medianos y pequeños. Los tratados de libre comercio uno ya suscrito por Chile con Europa y el otro, en avanzada negociación con Estados Unidos, además de los vigentes con diversos países de la región- representan un desafío importante para el futuro, como resultado de la apuesta exportadora de Chile en su política de desarrollo.

Financiamiento a la Educación

Al comienzo, mencioné la presencia de CORFO en un área que no es habitual en la banca de desarrollo, pero que para nosotros ha ido adquiriendo creciente importancia: se trata del financiamiento, a través de la banca, del costo de estudios de pre y de postgrado. Empezamos en este ámbito con el financiamiento de los costos de estudios de postgrado con el objeto de facilitar a los profesionales jóvenes su perfeccionamiento o especialización, tanto en el extranjero como en Chile. Esta iniciativa tuvo una muy positiva respuesta de los bancos, que se interesaron en este nicho de negocios, entre otros, sin duda, por la posibilidad de ir captando por esta vía clientes potencialmente interesantes y de un buen nivel de ingresos.

Creemos que en un futuro muy próximo vamos a poder salirnos del financiamiento de los estudios de postgrado en Chile, ya que los bancos han dado señales de estar dispuestos a financiar estos créditos con recursos propios. Ello significará, desde nuestro punto de vista, que se ha cumplido a cabalidad el objetivo previsto: abrir un mercado y retiramos si el sistema financiero está en condiciones de asumir la función. Por ahora, la situación del financiamiento de estudios de postgrado en el extranjero es diferente, por lo que se sigue justificando nuestra presencia, ya que los montos individuales son mayores y, en especial, porque los plazos son más largos.

Distinta es la situación en materia de financiamiento de estudios de pregrado, que se trata de una masa sustancialmente mayor. En Chile, todos los estudios superiores

son pagados y, en general, los aranceles son caros. Para posibilitar el estudio a los alumnos provenientes de los estratos económicos más bajos existe, desde hace tiempo, un sistema de créditos con fondos estatales con un componente de subsidio, pero que tiene dos limitaciones importantes: está disponible para familias con un cierto nivel máximo de ingresos (bastante bajo) y sólo opera con las llamadas universidades tradicionales.

Se trataba entonces de establecer una modalidad de financiamiento para las familias de ingreso medio, para las cuales, el estudio de uno o dos hijos representa un sacrificio económico muchas veces inabordable, pero que podrían acceder a un financiamiento bancario. También en esto hubo una respuesta positiva de varios bancos. Para ello, sin embargo, fue necesario establecer una modalidad de garantía que CORFO ofrece a los bancos por un porcentaje promedio del 70% para el repago de los créditos que otorgan a los estudiantes.

Estamos financiando año a año sumas muy significativas por este concepto, constituyendo en la actualidad, la solución de financiamiento para esas familias, así como también para los estudiantes de las nuevas universidades privadas que se han ido estableciendo a partir de la década de los 80 y que no tenían una opción de crédito. Si bien el Gobierno está propiciando una nueva ley de financiamiento universitario en que la securitización de estas operaciones es un elemento esencial, todo indica que, por un buen tiempo, vamos a tener que seguir estando presentes en este ámbito.

Capital de Riesgo

Quiero referirme brevemente al tema de capital de riesgo, materia que en alguna forma está de moda y donde los progresos en nuestros países son más bien pobres y, respecto al cual, se suelen alimentar expectativas que la industria de capital de riesgo no está en condiciones de satisfacer. Algunos lo plantean poco menos como la solución para los problemas de financiamiento para la PYME lo que es falso, ya que, por definición, no es un instrumento de financiamiento masivo, sino esencialmente selectivo.

En Chile, existe la legislación sobre fondos de inversión (dentro de los cuales están los que más específicamente podríamos calificar de "capital de riesgo") desde 1989. Se han formado diversos fondos, pero el resultado puede calificarse más bien como discreto.

¿Qué ha hecho CORFO en esta materia? Por restricción legal, CORFO no puede invertir en estos fondos, pero sí puede prestarle a los fondos. Por ello, mantenemos una línea de crédito que otorga préstamos por un monto equivalente al de los aportes que han hecho los inversionistas al fondo, es decir, brinda la posibilidad de duplicar su capacidad de inversión. Esto lo hemos hecho hasta la fecha con cuatro fondos, por un monto aproximado de US\$30 millones.

Los créditos de CORFO a los fondos de capital de riesgo tienen la calidad de "cuasi capital". Se otorgan a un plazo igual a la duración del fondo, de manera que se repagan junto con la liquidación del fondo. CORFO tiene una prelación en la recuperación del préstamo: primero se paga una rentabilidad muy pequeña, luego se paga el capital del préstamo de CORFO, posteriormente recuperan su inversión los aportantes y de la suma excedente, CORFO percibe un monto acotado como rentabilidad adicional, siendo todo el resto rentabilidad de los aportantes. Sin embargo, en el caso extremo de un fondo que fracasara totalmente, CORFO puede llegar a perder el monto total del préstamo otorgado.

Estamos explorando también otras formas de apoyo al capital de riesgo, porque creemos que, dentro de su carácter selectivo, es un instrumento importante, especialmente para favorecer el desarrollo de determinados tipos de industrias como, por ejemplo, todo lo que se refiere a las nuevas tecnologías de punta.

Financiamiento de Micro y Pequeñas Empresas

Al inicio mencioné nuestra reciente incursión en el financiamiento del microcrédito. CORFO hasta la fecha no había estado presente en este ámbito. Hay dos o tres bancos que tienen divisiones especializadas para ello (entre ellos, el Banco del Estado), pero, tratándose, en general, de financiamiento a plazos cortos, no se justifica que CORFO ponga a disposición de la banca financiamiento para este propósito.

En cambio, sí se justifica el apoyo de CORFO para dotar de *financiamiento a intermediarios financieros no bancarios*. A diferencia de otros países latinoamericanos, Chile no tiene una red desarrollada de este tipo de intermediarios. En consecuencia, nuestra tarea es doble: por una parte, dotar de recursos a esos intermediarios y, por otra parte, apoyar el desarrollo de una red más densa de intermediarios que pudieran ser elegibles para ser receptores de nuestros fondos. Creemos que hay una tarea muy importante que cumplir y tenemos bastante que aprender de otros países.

El otro campo en que nuestra presencia es relativamente reciente es el factoring o factoraje, que de manera creciente se está constituyendo en una fuente importante de financiamiento para las pequeñas empresas. El financiamiento de operaciones de factoring ha sido asumido por los bancos en forma creciente, ya sea directamente o a través de filiales especializadas, pero tal como en el microcrédito, al tratarse de financiamiento de corto plazo, no es importante la presencia de CORFO como financista de los bancos. En cambio, existen empresas de factoring no bancarias con las cuales estamos trabajando y a las cuales les ofrecemos recursos, con el propósito de que el factoring se transforme en una industria cada vez más competitiva.

Modalidades de Garantías

Quiero referirme también a los instrumentos de garantía con que hemos trabajado. Anteriormente he mencionado dos modalidades de garantía: la de créditos de pre y post-embarque y la de créditos de pregrado. A ellos se agregan otros, como la reprogramación masiva de pasivos de pequeñas empresas del año 2001 a que hice referencia, tuvimos que agregar al financiamiento de este programa, una garantía a favor de los bancos.

También garantizamos créditos que otorgan los bancos para financiar inversiones, sean ellos con recursos CORFO o con recursos propios de los bancos. Dicha garantía nunca excede del 60% del crédito. Con ella pretendemos llegar más bien a la mediana empresa, ya que existe el Fondo de Garantía para el pequeño empresario (FOGAPE), que es administrado por BancoEstado. Es un campo en que no hemos logrado establecer un instrumento que nos satisfaga plenamente, por lo que estamos trabajando en su rediseño.

Programas de Subsidio

En casos muy específicos hemos desarrollado dentro de la Gerencia de Intermediación Financiera la banca de segundo piso de CORFO- ciertos programas de subsidio. Para apoyar el desarrollo y la difusión del seguro de crédito de exportación, estuvimos subsidiando durante algún tiempo una parte del costo fijo de este seguro. Este programa se discontinuó, siguiendo el principio de que nuestros programas de subsidio deben ser esencialmente transitorios y destinarse a apoyar el desarrollo inicial de un instrumento.

Actualmente estamos apoyando con un subsidio el desarrollo del seguro agrícola contra catástrofes de la naturaleza, cobertura que no existía en forma estructurada en Chile y que consideramos un elemento importante para contribuir a estabilizar los ingresos al sector agrícola. Actualmente estamos subsidiando alrededor del 50% del costo de ese seguro, sin embargo, dicho seguro no cubre aún todos los cultivos. Esperamos que en un plazo razonable este producto se afiance en el mercado y, consecuentemente, podamos retirar nuestro subsidio.

Interrelaciones entre la Banca de Segundo Piso y los Intermediarios

Quiero finalmente hacer algunas consideraciones generales respecto a la modalidad de banca de segundo piso. Aquí surgen algunas preguntas básicas que hay que plantearse: ¿Con qué intermediarios financieros contamos? ¿Cuál es la situación de esos intermediarios? ¿Qué riesgos estamos dispuestos a asumir con ellos?

Al operar con la banca hemos tenido una tarea bastante cómoda. El sistema bancario de Chile, después de la crisis de la deuda del año 1982, se ha afianzado notablemente y ha logrado un nivel de solvencia muy significativo, de modo que hemos podido prestar con mucha tranquilidad a la banca. Como CORFO no calificamos a los bancos sino que operamos con el sistema de clasificación de riesgo existente y basados en la confianza que nos inspira un sistema de fiscalización riguroso. Esto nos permite operar con los bancos sin ninguna garantía por parte de estos a favor de CORFO. Distinto es el caso de los intermediarios no bancarios a los que sí les exigimos garantías.

Otro elemento importante que hay que plantearse es ¿cuán importante es para la banca el negocio de financiamiento de largo plazo de proyectos de inversión? En esto hay que ser muy realista. La experiencia indica -y las cifras lo confirman- que se trata para los bancos de un negocio más bien marginal. Creemos que esto es igual en todos nuestros países. La banca comercial no tiene mucha vocación o cultura de largo plazo y prefiere el financiamiento de corto plazo que generalmente les reporta márgenes de rentabilidad mayores. Prefieren también el crédito de consumo y el crédito hipotecario. Ciertamente que en esto de ir interesando a los bancos en ser más activos en financiamientos largos, se registra algún avance en Chile, pero claramente subsiste aún una falencia.

Relacionado con lo anterior, también tenemos que tener conciencia que como requisito para "penetrar" en los bancos es esencial operar con modalidades muy

desburocratizadas y ágiles. Siempre hay que luchar con el prejuicio subyacente de que "operar con un organismo estatal es muy complicado".

En ese escenario, el ejecutivo del banco tiende a privilegiar sus productos más habituales y masivos con la consecuencia de que los productos de banca de segundo piso (en particular, los orientados a la inversión), tienden a diluirse en la gran masa de productos que en la actualidad tiene que colocar un ejecutivo, generalmente, presionado por metas muy exigentes que le impone su institución.

Lo anterior obliga a tener un diálogo permanente con los bancos y a la vez exige una labor de difusión muy intensa. Es esencial que en cada intermediario exista una pequeña unidad -o, a lo mejor, basta con una sola persona de buen nivel profesional- que sea especialista en productos de banca de segundo piso orientados a la inversión y que pueda orientar y apoyar a los ejecutivos comerciales para la materialización de estos financiamientos.

También es deseable que paralelamente exista una difusión permanente frente a los usuarios potenciales a través de las organizaciones gremiales u otros canales de difusión. Este trabajo de difusión y promoción lo entendemos como una labor permanente, básica para el éxito del financiamiento de la banca de desarrollo a través de la banca de primer piso.

Finalmente quiero volver a destacar la importancia de la relación de confianza entre la banca de segundo piso y sus intermediarios que permite obviar mecanismos de control complejos y costosos, como otro elemento clave para lograr el objetivo de ser una alternativa ágil, flexible y eficiente para cubrir las necesidades de financiamiento de los usuarios finales.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *Si bien usted remarcó que el financiamiento para proyectos de inversión es el objetivo principal de los programas, aparentemente no se contemplan recursos para capital de trabajo que es un elemento esencial para el éxito de un proyecto.*

Expositor: Efectivamente, es así y yo omití mencionar que todas nuestras líneas de inversión, que ofrecemos a través de los bancos, contemplan un margen de 30% para capital de trabajo. Es decir, dentro de cada préstamo existe un margen para destinarse al capital de trabajo que requiere el proyecto.

Mencioné que tenemos también una línea destinada a lo que podríamos llamar el capital de trabajo permanente de los exportadores. Pero como línea exclusiva para capital de trabajo es más bien la excepción, ya que, a través de los bancos nuestra oferta de recursos para capital de trabajo está preferentemente atada al financiamiento para proyectos de inversión.

Distinta es la situación en el financiamiento a través de intermediarios no bancarios para las pequeñas empresas y las microempresas en que, sin distinción, financiamos inversión y capital de trabajo. Finalmente, el financiamiento del factoring es por definición financiamiento de capital de trabajo.

Participante: *¿Entonces puede haber un financiamiento para proyecto de inversión, que tenga, a su vez, un componente de financiamiento de "factoring"?*

Expositor: El financiamiento de una inversión a largo plazo no impide que paralelamente se estén financiando con recursos de CORFO operaciones de factoring de la empresa.

Participante: *¿El financiamiento de proyectos es para empresas en marcha o puede ser también para las que recién se inician?*

Expositor: Indistintamente para las dos situaciones.

Participante: *Uno de los propósitos de CORFO, al iniciar las operaciones de segundo piso fue propiciar el financiamiento de proyectos de inversión a largo plazo. En la práctica, ¿cómo se ha dado esto? En los programas de crédito que*

contemplan un período de hasta 10 años, usualmente ¿qué plazo dan finalmente los bancos que trabajan con CORFO a sus clientes en sus operaciones?

Expositor: Si el banco quiere otorgarle a su cliente un crédito a 5 años, nos piden recursos a 5 años, pero el banco no puede pedir 8 años para traspasarlos a 5 años. Tiene que haber siempre un estricto calce en cuanto a plazo total y período de gracia. En cuanto al promedio de los plazos, yo diría que está sobre los 5 años, por la sencilla razón de que en plazos más cortos, de 24 o 36 meses, los bancos normalmente tienen recursos propios abundantes.

Participante: *Para proyectos de más largo plazo de forestación ó reforestación que requieren 15 o 20 años de financiamiento. ¿CORFO tiene algún instrumento para tan largo plazo?*

Expositor: No, nosotros en este momento trabajamos en un máximo de 12 años. Por ejemplo, tenemos una línea para el financiamiento de proyectos en medio ambiente a ese plazo. La legislación chilena contempla un mecanismo de subsidio a la reforestación. Por ello nuestra presencia allí no se justifica, ya que el subsidio corresponde al reembolso de un porcentaje muy importante del costo de reforestación.

Participante: *Sobre la tasa de interés, desearía tener una idea respecto a la tasa final que en este momento recibe el cliente del banco en Chile.*

Expositor: En este momento estamos en escenarios de tasas extremadamente bajas, históricamente, quizás, las más bajas que se han visto. Son tasas que fluctúan alrededor de una tasa real, expresada en Unidades de Fomento, la cual está en torno a un 4% anual aproximadamente.

En función a dicha tasa, los bancos recargan un "spread" dependiendo del cliente, del riesgo del proyecto, del tamaño de la operación, etc. Dicho margen fluctúa entre 1,5 y 3 puntos. Puede llegar a 4, pero la media de los "spread" que aplican los bancos, hace 2 o 3 años, era de 2,2 puntos.

De este modo, los recursos pueden llegar al cliente final en dólares o en unidades de fomento al 6,5% u 8% en plazos largos y con tasa fija.

Participante: *¿Cuál ha sido la relación de la CORFO con los intermediarios financieros en el tiempo, digamos históricamente?*

Expositor: La historia es un poco cambiante en esto. Hubo un trabajo inicial de vender bastante nuestro producto, después, un período relativamente largo de una demanda muy permanente, sin necesidad de mucho "marketing" de nuestra parte, situación que ha cambiado.

Sin embargo, los cambios no se han debido a que las características o los atributos de los productos han cambiado o no responden a los fines para los cuales fueron diseñados, sino más bien por un problema de demanda efectiva de parte del usuario final. Ya he señalado la necesidad de trabajar muy permanentemente en cuanto a la difusión y al crear conciencia en los bancos y en los ejecutivos bancarios, casi a nivel personal, respecto a las ventajas de los productos de CORFO.

Participante: *Entendi que tienen 0% de morosidad, pero qué esquemas manejan para administrar el riesgo, es decir ¿cuánto riesgo asume la CORFO? y ¿cuánto riesgo asume la banca de primer piso?*

Expositor: No, nosotros no corremos el riesgo de no pago del usuario final de nuestros recursos. Nuestro riesgo es exclusivamente el intermediario financiero.

Participante: *¿El banco es el que corre con el riesgo?*

Expositor: Sí, es el banco el que corre el riesgo del usuario. Pero uno de las características de la banca chilena que sustentan su actual estabilidad, es precisamente el bajo nivel de morosidad de su cartera.

Participante: *¿Cuál es el resultado de esta gestión de banca de segundo piso en cuanto a rentabilidad?*

Expositor: Claramente la gestión de banca de segundo piso en los primeros años generó utilidades bastante significativas, básicamente por la licitación de recursos de las empresas de leasing. Precisamente el sistema de subasta o licitación, generó tasas bastante altas y nosotros tuvimos una rentabilidad importante. En los últimos años ello se ha aplanado sustancialmente. Diría que en este momento estamos en una situación de equilibrio. Hay una situación bastante cambiante en cuanto al costo de los fondos con que financiamos nuestra gestión de banco de segundo piso.

Nuestra fuente principal de recursos fue durante mucho tiempo el Banco Interamericano de Desarrollo, pero hace aproximadamente 3 ó 4 años las tasas del

BID- las tasas de los recursos ordinarios del banco- pasaron a ser excesivamente onerosas para nosotros y, en consecuencia pasaron a ser tasas con las que no podíamos competir en el mercado y que no eran interesantes para los bancos.

Entonces se produjo un doble efecto. Por un lado, los bancos que habían recibido recursos en un escenario de tasas muy altas, en un escenario en que la tasa con que nosotros podíamos traspasarles recursos con fondeo BID era muy atractiva para ellos, empezaron a pre-pagarnos al bajar las tasas en el mercado. Lo que podría parecer como un inconveniente muy grave para nosotros, no lo fue tanto, porque nosotros con esos recursos a su vez prepagamos al BID, y pudimos contar con otros recursos más baratos. Y allí, acentuamos el uso de recursos propios del patrimonio de CORFO.

Participante: *¿Ciertamente es una buena estrategia, utilizar los recursos propios?*

Expositor: Lo más adecuado, sin duda, es una combinación de financiamiento externo y recursos propios. En esto no puede haber recetas universales y cada caso es distinto. Por diversas razones, CORFO tiene en la actualidad una gran liquidez y por eso está en condiciones de financiar una parte importante de su gestión crediticia con recursos propios. Pero igual, tenemos fuentes externas. Es el caso de la KfW de Alemania, que es una fuente externa interesante para nosotros, no tanto en volumen, pero sí en tasas más bajas que nos permiten manejar márgenes más competitivos.

Participante: *¿Bajo qué condiciones tomaron una línea de crédito con la KfW? ¿Tuvieron acceso a condiciones especiales?*

Expositor: Accedimos a dos modalidades de financiamiento de la KfW. El primer crédito que operamos, fue otorgado en el año 1990, y se hizo dentro del marco de la cooperación económica. Es decir, son créditos de cooperación económica, con tasas muy convenientes. Posteriormente Chile ya no fue elegible para recibir este tipo de créditos y acudimos a un mecanismo nuevo que estableció la KfW, que combina créditos blandos o recursos blandos que el gobierno de la República de Alemania pone a disposición de la institución, con recursos que la KfW capta en el mercado. La mezcla de una cierta proporción de créditos de muy largo plazo, a tasas muy bajas, con los recursos de mercado, nos da una tasa que es conveniente.

Participante: *Ud. indicó que están en una situación de baja demanda. ¿Cuál es la estrategia respecto al eventual excedente de fondos ociosos? Se supone que en 2003 y con más intensidad en 2004, los países de Latinoamérica estarán en una situación*

bastante mejor. Chile tal vez mejor que otros países, pero probablemente resulta difícil pensar que el crecimiento de la demanda pueda superar el 10%. ¿Están pensando en una estrategia de volcar recursos hacia otros instrumentos de más corto plazo u otro tipo de colocaciones?

Expositor: Efectivamente, tal como lo señalé, estamos incursionando en otros terrenos en los que no habíamos estado presentes hasta la fecha. Ya mencioné el crédito para las empresas de menor tamaño a través de intermediarios no bancarios que cumplan con ciertos requisitos de solvencia. Estamos trabajando con fuerza el tema de factoring, donde se trata de un instrumento de capital de trabajo a corto plazo, que se sale un poco de nuestro esquema tradicional. También estamos destinando recursos crecientes al capital de riesgo, de manera que estamos viendo varias alternativas, con las cuales podemos ampliar el abanico de productos que se están ofreciendo. Sin perjuicio de que esperamos que la situación se pueda revertir a partir del próximo año y que haya también un incremento de la demanda de nuestras líneas habituales.

El peor negocio para nosotros es mantener nuestros recursos líquidos colocados a corto plazo, en el manejo de tesorería, porque las tasas que actualmente se pagan en el mercado financiero son bajísimas.

Participante: *Hablaron de su experiencia con las cooperativas de ahorro y crédito. ¿Ha sido exitosa? ¿Qué problemas han tenido, cuánto representa en su actividad?*

Expositor: Hay una cantidad por ahora pequeña de cooperativas operando con nosotros. En cuanto a montos, hemos colocado hasta la fecha unos US\$3 millones en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y estamos operando con 4 cooperativas.

Hay todo un proceso derivado de la promulgación de una nueva ley de cooperativas que va a generar mecanismos de fiscalización y supervisión mucho más estrictos de los que existían. En consecuencia, se espera un desarrollo muy importante de las cooperativas, pero, por ahora, estamos operando con esas 4 y en el escenario actual podremos llegar a unas 8, no más, en la medida que nosotros conservemos este criterio de gran cautela en términos de riesgo. En todo caso, hay cooperativas de ahorro y crédito importantes localizadas en determinadas áreas geográficas, cuyo patrimonio es equivalente al de bancos medianos o pequeños del sistema.

Participante: *Ud. se refirió al diseño y promoción de nuevos productos que, se podría decir, siempre están, a la vanguardia del desarrollo, es decir, que sean alternativas de financiamiento innovadoras, pero ¿Qué metodología usan para el diseño del desarrollo?, ¿Es una metodología aislada, o es una metodología en la cual ustedes tienen un acercamiento directo a los beneficiarios finales o directamente con los intermediarios?*

Expositor: Son las dos cosas. La experiencia nos dice que no podemos prescindir de ninguno de los dos, y tratamos de captar los requerimientos que se van generando, pero éstos requieren de una interlocución muy activa y muy dinámica con los intermediarios financieros. Obviamente debe "escucharse al mercado" y el mercado de por sí da luces respecto a los requerimientos de los usuarios finales, y allí la interlocución puede ser a través de las asociaciones gremiales, pero el diálogo con los intermediarios o con los potenciales intermediarios financieros, es absolutamente esencial en el diseño de la estrategia de desarrollo de los productos o programas.

CORFO Y EL APOYO A LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Carlos Álvarez
Gerente Corporativo
Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile

Evolución

La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), creada en 1939, es una institución bastante antigua de Chile y ha cumplido en distintas etapas de la historia, funciones muy variadas. Durante un largo periodo, hasta principios de la década del 70's, cumplió un rol esencial en dar su aporte al proceso de industrialización, particularmente en la creación de la infraestructura básica, electricidad, telecomunicaciones, agricultura moderna, etc.

A partir de los años 70's, CORFO empieza a cambiar. En Chile se vive un proceso intensivo de privatización de las empresas que en ese momento eran de la Corporación de Fomento. A partir de los años 90's, hay una reestructuración significativa de su función y se redefine la misión de la institución, básicamente tomando en consideración una economía que se había abierto al comercio internacional, y en la cual el motor central eran las empresas privadas.

El rol de una agencia como la CORFO, debía ajustarse a esas nuevas circunstancias, y ese ajuste se da por la vía de que la CORFO debe acompañar al sector privado, a las empresas privadas que son quienes, en esencia, constituye la parte central del dinámico proceso de crecimiento, abordaje de nuevos mercados y competencia internacional.

Es así como se define la nueva misión de la CORFO, la cual sería promover el desarrollo del país, a través del fomento, de la competitividad de la inversión, contribuyendo a generar más y mejores empleos e igualdad para la modernización productiva, donde los elementos centrales son la competitividad. En una economía abierta, la contribución que se hace es apoyar a las empresas nacionales, para que sean capaces de competir estable y eficazmente en el mundo.

Finalmente, el rol de la CORFO es facilitar la inversión, a través de múltiples mecanismos, entre los cuales está la acción de intermediación financiera y apoyar el

crecimiento de la economía, la generación de empleos en una lógica de generar igualdad de oportunidades, para que distintas empresas y personas, puedan despejar de la mejor manera sus habilidades empresariales y productivas.

Tenemos entonces, una entidad cuyo foco es promover el desarrollo productivo de las empresas privadas. Hoy en día CORFO no cuenta, o cuenta con un conjunto muy pequeño de empresas públicas que están bajo su administración, a través de una entidad que depende de nosotros que se llama el Sistema de Empresas Públicas. Por lo tanto, el grueso de la labor actual de CORFO está estrechamente ligado con la competitividad de las empresas privadas, y dentro de ellas, naturalmente las que constituyen el porcentaje más significativo son las pequeñas y medianas empresas.

Importancia de las PYMES

Desde el punto de vista de CORFO, su labor se justifica porque las pequeñas y medianas empresas son esenciales para la competitividad sistémica de un país. Para que el país pueda crecer, es esencial que las empresas localizadas en el territorio sean capaces de competir en el mundo, directamente o indirectamente, es decir, siendo proveedoras de empresas que compiten en el mundo, y a su vez compitiendo con empresas internacionales que pueden traer sus productos al país.

Entonces, la generación de una economía competitiva, pasa por la capacidad de generar todas las condiciones sistémicas para que las distintas empresas de esta economía sean eficaces en competir en mercados exigentes del mundo. Y es por eso que la PYME juega un rol central, porque si bien es cierto, existen una cantidad importante de PYMES que exportan y que son capaces de vender sus productos en el mundo y CORFO apoya ese proceso, existe una cantidad mucho mayor de proveedoras de empresas exportadoras, y una empresa exportadora no puede ser eficiente y competitiva si no hay una base de proveedores que sirva de sustento a esa competencia internacional. Es muy importante darle apoyo a la PYME, porque ella es un elemento consustancial de la competitividad país.

El gobierno debe ofrecer a todas las empresas igualdad de oportunidades en el acceso a los negocios. Las pequeñas y medianas empresas en general, enfrentan situaciones o circunstancias que las ponen en una condición de desmedro respecto de empresas de mayor tamaño. Esto ocurre en el campo del acceso a la asistencia técnica, a las cadenas de comercialización, al financiamiento, etc. Precisamente porque se considera que las pequeñas y medianas empresas son una fuente de innovación, de

capacidad emprendedora, es necesario, de alguna manera, contrarrestar esa situación para que las capacidades que existen en el mundo de la PYME puedan desplegarse en las mismas condiciones que las empresas de mayor tamaño.

Existe una segunda fuente de valor de las políticas de apoyo a la PYME. Es aquella que se deriva de otorgar condiciones de equidad, de acceso a oportunidades a los empresarios. Por esta vía se espera también, que estas PYMES como fuente de innovación, sean capaces de crecer, de generar nuevas fuentes de prosperidad para el país. Si no existieran mecanismos que permiten igualdad de oportunidades, probablemente muchas de estas empresas con potencial para generar bienestar en el país, se perderían en el camino.

Naturalmente, es significativo dar soporte a las pequeñas y medianas empresas por cuanto son generadoras de un porcentaje importante del empleo de los países, en particular de Chile. Además, existiendo una brecha tecnológica conocida entre las pequeñas y medianas empresas y lo que son las mejores prácticas mundiales, por la vía del apoyo a la pequeña y mediana empresa, es posible, a través de sus procesos de modernización, generar también procesos de aprendizaje en las empresas y en sus trabajadores y generar más y mejores empleos.

Los procesos de crecimiento económico de los países, pasan por etapas de inversión, pero también por un proceso de mejoramiento permanente de aprendizaje. Así, las ventajas competitivas, se dan muchas veces sobre la base de procesos de aprendizaje, los cuales son indispensables para abordar tanto los mercados locales como los mercados externos. Este es otro motivo importante para dar apoyo a las PYMES, puesto que mediante estos procesos de aprendizaje se genera una mejor calidad de empleo.

Criterios para la Acción de Fomento

Teniendo en consideración esos elementos se ponen en marcha en Chile, políticas de apoyo a la PYME por parte de CORFO. A partir de principios de los años 90's, comienza a mencionarse que históricamente la CORFO no cumplía un rol demasiado significativo y directo con el mundo de las PYMES. El grueso de las tareas de apoyo a la pequeña y mediana empresa había estado concentrado en el servicio de cooperación técnica SERCOTEC y dado el nuevo rol de la CORFO, se entiende que es necesario expandir el apoyo a la pequeña y mediana empresa y otorgar una especialización mayor a las tareas que ha desarrollado SERCOTEC.

Entonces, es importante que el gobierno tenga una política de apoyo a la pequeña y mediana empresa, por los motivos planteados. El punto es encontrar cuál es el foco, dónde deben concentrarse los esfuerzos a la pequeña y mediana empresa.

En primer lugar, cuando las pequeñas y medianas empresas, a través de sus órganos de representación, hacen demandas al Estado, naturalmente la primera es de tipo financiero, y eso no es extraño, porque las empresas que están sometidas al estrés de los mercados en los cuales ellas compiten y tienen alguna dificultad competitiva, cualquiera sea su origen, ello se refleja en situaciones de déficit financiero.

Frente a ello, la respuesta que surge naturalmente es un crédito, menores tasas, más créditos con menos restricciones. Naturalmente puede haber ciertas fallas en los mercados de acceso al crédito que es necesario abordar. Pero la demanda que manifiestan las pequeñas y medianas empresas, no siempre se origina en la mala operación de los mercados financieros. Muchas empresas tienen problemas financieros básicamente por problemas de gestión en su operación, en la gestión de sus recursos humanos, en el mercadeo de sus productos, en la selección de sus productos y en la eficiencia de su propio proceso productivo.

Por lo tanto, uno de los primeros elementos establecidos para el apoyo de la CORFO a las PYMES, es plantear que las problemáticas de gestión superan con creces los temas financieros y, muchas veces, están asociadas más que nada con los temas de gestión. En consecuencia, un primer elemento es poner un gran énfasis en la modernización de las empresas y la innovación tecnológica.

En segundo lugar, es muy importante entender que si el motor del crecimiento de una economía como la chilena es la iniciativa privada, es necesario confiar en las capacidades de las propias empresas, para resolver sus propios problemas y desarrollarse. Por lo expuesto, un elemento esencial que la CORFO entrega, es un apoyo a la iniciativa privada que busca complementar los esfuerzos de las propias empresas más que sustituir ese esfuerzo.

En tercer lugar, la lógica de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, va en la idea y en la dirección de promover el desarrollo de sus buenos negocios.

En cuarto lugar, la base de la política de apoyo de la CORFO a las microempresas no otorga un privilegio a ciertos sectores versus otros. En general, la política de fomento a la pequeña y mediana empresa de la CORFO es multisectorial,

horizontal, si se entiende que en un país como Chile, los buenos negocios pueden surgir de múltiples sectores, y por lo tanto, no cabe restringir el acceso a los instrumentos de un sector versus otro.

Un quinto elemento a tomar en cuenta es la necesidad de que los instrumentos que se generen sean de apoyo temporal para desarrollar ciertas capacidades de la empresa. Una vez que esas capacidades han sido desarrolladas, se retira el apoyo, permitiendo que las empresas ya desarrollen todas sus capacidades y operen a plenitud en los mercados.

En sexto lugar, hay un elemento de complementariedad. Se entiende que el gobierno da soporte a ciertas iniciativas complementarias a los propios esfuerzos del sector privado. Prácticamente todos los instrumentos de apoyo de la CORFO involucran un principio de cofinanciamiento. Es decir, cuando se entrega un apoyo en materia de asistencia técnica, se entiende que esto es sólo un cofinanciamiento, donde el empresario tiene que financiar parte sustantiva del costo de esa operación, y esto ocurre en el ámbito tecnológico, de la asistencia técnica, de la promoción de la asociatividad, etc.

Otro aspecto es entender que en las economías modernas, muchos de los elementos esenciales para la modernización de la pequeña y mediana empresa, está provisto por "actores externos". El rol de las empresas consultoras, por lo tanto, es esencial para el desarrollo de la PYME y en ese sentido se debe promover el desarrollo de este tipo de empresas.

Por ese mismo motivo, es que CORFO ha desarrollado un tipo de estrategia que confía en terceros actores en servicios externos para implantar sus servicios. Asimismo, ha promovido la descentralización. La entrega de los apoyos de CORFO se hace a través de mecanismos muy descentralizados en las regiones del país y a través de entidades privadas.

Un elemento esencial dentro de nuestros criterios de acción de fomento, es la promoción de la asociatividad para efectos de que las propias empresas, a través de modelos asociativos con otros pares, puedan generar economías de escala y generar economías de ámbito en el abordaje de sus propias problemáticas.

Instrumentos de Fomento

En el punto anterior hemos visto cuales son los principales criterios que ha aplicado CORFO para la acción de fomento. Sin embargo, surgen ciertas preguntas importantes: ¿Cómo se traduce eso en la práctica?, ¿Cuáles son las acciones específicas de apoyo que la CORFO entrega? La respuesta es que CORFO materializa dichos criterios a través de lo que nosotros denominamos instrumentos de fomento, que son básicamente líneas de cofinanciamiento o subsidio parcial que inducen ciertas acciones a la pequeña y mediana empresa y que tienen que ver, esencialmente, con la gestión de la asociatividad.

INSTRUMENTOS DE FOMENTO DE LA CORFO

Instrumentos De Fomento	N° de Empresas				
	Micras	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Asistencia Técnica					
1. Fondo de Asistencia Técnica (FAT)	738	1.865	158	0	2.761
2. Programa de Apoyo a la Gestión de Empresas (PAG)	0	0	0	88	88
Programas Asociativos					
1. Programa de Fomento (PROFO)	907	2.196	373	161	3.637
4. Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	1.595	1.326	29	85	3.036
Estudios de Factibilidad					
5. FAT Área de Manejo	1.368	0	0	0	1.368
6. Preinversión Cine	1	38	0	0	41
7. Preinversión Riego	192	123	5	0	320
Programas Integrados					
8. Programas Territoriales Integrados (PTI)	-	-	-	-	-
Total	6,803	5,547	566	335	13,251

Los instrumentos que existen, y con los cuales opera CORFO, son: en primer lugar, lo que denominamos el *Fondo de Asistencia Técnica*, que consiste fundamentalmente en un cofinanciamiento a asistencias técnicas, especializadas en áreas de la gestión. Es decir, se entrega un subsidio parcial a la contratación de consultores debidamente acreditados que, a su vez, entregan servicios de asesoría a la pequeña y mediana empresa en aspectos que van desde la definición de planes estratégicos, pasando por aspectos como el mercadeo, la gestión tecnológica, la gestión financiera contable, etc.

Un segundo instrumento se relaciona con la *pre-inversión*, que permite financiar consultoría especializada en la preparación y evaluación de proyectos de inversión.

Un tercer elemento, que reporta parte importante de los recursos asignados, es lo que se denomina "*Proyectos Asociativos de Fomento*", que permiten a los empresarios enfrentar, en forma asociativa en un programa de mediano plazo, un desafío que les es común, manteniendo la identidad de las distintas empresas. Aquí se cofinancia: las adquisiciones de productos en conjunto; la comercialización conjunta y la integración productiva para abordar un determinado mercado. Estos proyectos en general, duran tres años, pero pueden extenderse hasta 5 años si se tratan de iniciativas de proyectos de inversión.

Un cuarto elemento es el *Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)*, que permite el fortalecimiento de las cadenas productivas, y por esa vía, modernizar y mejorar la competitividad de las PYMES. Este programa se basa en que si bien existen muchas PYMES relacionadas directamente con los mercados externos, existe un número mucho mayor que se relacionan indirectamente, es decir, como proveedoras.

La experiencia nos demuestra que para lograr el éxito de los proyectos que se presentan, las condiciones del entorno social y político son fundamentales. Por ello, la generación de consensos respecto a lineamientos estratégicos de las localidades, áreas geográficas, zonas o regiones, con la activa participación de representantes públicos y privados es trascendental. A partir de esta visión, surge el quinto instrumento que es el *Programa Territorial Integrado (PTI)*, cuyo principal objetivo es potenciar las capacidades de articulación y coordinación entre los actores que influyen en el desarrollo local.

De este modo, pasamos de un grupo de empresas, o de una cadena productiva individual a lo que se denominan "clusters" o agrupaciones productivas. Se promueve el desarrollo de clusters territorialmente localizados, en los cuales CORFO se encarga de articular grupos de empresas de un cierto rubro, más sus proveedores o sus empresas relacionadas en pro de proyectos con alto potencial de mercado y de interés común en esas empresas. También se pueden articular varios de los programas o proyectos anteriormente mencionados dentro de este esquema de Programas Territoriales Integrados.

Entonces, los programas territoriales integrados son en esencia, programas que articulan múltiples empresas al interior de clusters con intervenciones que involucren acciones del Estado en pro de un propósito de desarrollo productivo común.

La Experiencia en la Aplicación de los Instrumentos Asociativos

• Fondo de Asistencia Técnica (FAT colectivo)

En el caso del FAT colectivo la experiencia se refiere a un instrumento usado masivamente, en el cual es muy importante constituir una base de consultores de buen nivel. A su vez, en este instrumento las tareas de certificación y acreditación son realmente significativas. El FAT tiene dos componentes: un fondo de asistencia técnica individual y un fondo de asistencia técnica colectivo.

Los Programas de Asistencia Técnica Colectiva, donde un consultor trabaja con múltiples empresas, han sido utilizados preferentemente por grupos de empresas del sector productivo con problemas técnicos. En dichos casos se trataba de hacer un diagnóstico a un conjunto de empresas, con problemas técnicos comunes, para aplicar metodologías uniformes.

En general, los FAT colectivos, los fondos de asistencias colectivas, son utilizados por pequeños y microempresarios. Esto parece un mecanismo eficiente y barato para abordar problemas que son compartidos por grupos importantes de pequeñas y medianas empresas.

• Proyecto Asociativo de Fomento

Los proyectos de fomento llegan a 500 a nivel de todo el país. Son instrumentos que han alcanzado mucho éxito. Al principio no era fácil lograr que las empresas se asociaran para desarrollar proyectos en común. Sin embargo, con el tiempo, este instrumento ha resultado muy exitoso, ha sido demandado por todos los sectores productivos y empresas de distinta dimensión. De hecho existen muchos proyectos de fomento que asocian empresas medianas con empresas pequeñas.

El sector productivo y las empresas de todos los tamaños han aprovechado estos proyectos para desarrollar un negocio en conjunto o enfrentar asociativamente un problema común, y se han promovido los llamados Proyectos de Fomentos

(PROFOS)² en distintos campos para facilitar el comercio, las ventas asociadas al desarrollo de nuevos mercados nacionales o internacionales, con gran énfasis en el tema agropecuario, en la industria, en el turismo, en el cine, etc.

En el caso de las exportaciones agropecuarias, se han utilizado los PROFOS, por ejemplo, para avanzar en la cadena de comercialización de mercados internacionales, ahorrando intermediarios. En el caso del turismo, típicamente empresas de una misma zona, se asocian para constituir una oferta común de servicios a los turistas, abordando tanto temas de promoción, como de mejoramiento de la calidad de los servicios, y operar sobre la base de una marca común, lo mismo ha ocurrido en sectores como el cine o la industria.

En el ámbito de la gestión, esto ha sido particularmente importante en el sector agropecuario, a través de PROFOS de Gestión, que desarrollan aplicaciones utilizadas por múltiples empresas de manera asociativa, teniendo centros de gestión que prestan su aporte a múltiples empresas. Como ustedes saben, particularmente en el sector agrícola hay rezagos, digamos en la incorporación de técnicas modernas de contabilidad, administración financiera, etc.

En el ámbito de la certificación de calidad, uno de los aspectos más interesantes de los últimos años, es la utilización de los PROFOS como mecanismos de promoción del uso y la implementación de normas ISO 9000. Mediante un trabajo asociativo se logra que, mediante los procesos de aprendizaje en las PYMES, se asimilen las técnicas de calidad a través de la comparación y el compartir experiencias entre distintas empresas. Lo referido es positivo para el proceso de aprendizaje, que las empresas enfrentan de manera común, y por lo tanto, generan un espacio de aprendizaje más amplio.

En este momento hay unas 700 empresas en proceso de certificación ISO 9000 en Chile, concentradas fundamentalmente en esquemas de PROFO, desarrollando buenas prácticas agrícolas, transferencias de éstas y cultivo orgánico. En el desarrollo de las tecnologías de información también se han generado múltiples PROFOS.

² El PROFOS refiere a un instrumento de fomento que refiere a un conjunto de acciones técnicas emprendidas por un grupo. Dicho grupo de empresas es formado por el menos 3 empresas productoras de bienes o servicios, cuyo objetivo es incorporar modernas técnicas de gestión empresarial a sus operaciones o transferir tecnologías a sus procesos productivos o de comercialización, propulsando a la asociatividad empresarial.

• Programa de Desarrollo de Proveedores

El Programa de Desarrollo de Proveedores ha sido utilizado, preferentemente, como mecanismo de transferencia tecnológica y de reconversión productiva, especialmente cuando grandes empresas, en particular en el sector agrícola, incorporan nuevas variedades a los procesos productivos, es decir, variantes en los cultivos para mejorar su productividad o abordar nuevos mercados. La transferencia tecnológica es aprovechada también en el sector industrial

La gran contribución que se busca dar mediante el Programa de Desarrollo de Proveedores es fortalecer vínculos de confianza entre grandes empresas y su red de proveedores. De este modo se pretende superar prácticas oportunistas, particularmente de la gran empresa que tiende a abusar muchas veces del pequeño proveedor ante coyunturas complejas de los mercados. Al mismo tiempo, se busca desarrollar las capacidades del proveedor, de tal forma que mejore las cualidades de su producto y en ese sentido gane una mejor condición en el mercado, tanto en términos de precio como de nuevos demandantes.

Como se mencionó, este instrumento ha tenido una importante presencia en el sector agroindustrial, y en menor medida en empresas de servicios y manufactureras. En todos estos casos, el PDP, en la medida que promueve el fortalecimiento de relaciones a largo plazo, ha beneficiado la transferencia tecnológica hacia las empresas proveedoras de parte de las grandes empresas o de las empresas más modernas. Dicha transferencia tecnológica se ha dado especialmente cuando las PYMES proveedoras se encuentran vinculadas a empresas que utilizan la certificación ISO 9000.

• Programas Territoriales Integrados

En el ámbito de los Programas Territoriales Integrados, la lógica es actuar como instrumento de asociatividad público-privado para enfrentar proyectos de largo plazo en áreas o zonas con vocación productiva definida. Ello no es fácil, y el aprendizaje que hemos alcanzado hasta ahora, relativamente escaso, nos ha llevado a desarrollar un solo proyecto, el cual ha concluido luego de casi cuatro años de operación en su fase inicial.

Nos referimos al Programa de Cordero en la Patagonia, en la región de Magallanes, en el que se integró completamente la cadena productiva, reorientando la producción de cordero hacia los mercados de consumo de carne más que de consumo de lana que

era la tradición histórica. Es decir, en este caso hubo una reconversión significativa en esa dirección, abordando mercados externos.

No existen otros programas que tengan el nivel de avance como para obtener muchas conclusiones. Sin embargo, se puede destacar que nuestra experiencia ha ido contra la tendencia mundial del surgimiento de "clusters", pues en nuestro caso se ha hecho mediante la inducción del gobierno.

Constituir cadenas de "clusters" es una tarea compleja y difícil. Cuando se tratan estos temas, las referencias son los "clusters" de las baldosas del norte de Italia o los textiles del norte de Italia, que se generaron espontáneamente luego de, quizás, cientos de años de procesos acumulativos y bajo condiciones culturales y políticas, que no siempre están presentes ni son reproducibles en cualquier lugar.

Nosotros intentamos avanzar en nuestra dirección y creemos que es posible, pero es necesario un conjunto de pre requisitos, tiene que existir una base empresarial comprometida y relativamente moderna, en términos de tecnologías de producción.

A nosotros nos ha resultado muy útil avanzar en el establecimiento de programas territoriales integrados donde existe una cierta densidad de PROFOS, porque éstos, en tanto agrupaciones más pequeñas, son escuelas de aprendizaje para el trabajo colectivo o para el trabajo asociativo. Cuando eso ya existe, es posible pensar en desafíos mayores.

En el caso del cordero de Magallanes, fue esencial la posibilidad de abrir el mercado europeo en materia de exportación de carne de cordero. Por lo tanto, de alguna manera, todos los actores se alinean en pro de una actividad de negocio mayor; y tienen que darse condiciones de baja conflictividad, o por lo menos disposición de trabajar en conjunto. Resulta difícil establecer un programa territorial integrado, cuando hay, por ejemplo, un grupo de empresas con una larga tradición de competencia muy dura, entre ellas, porque los niveles de confianza son muy bajos, entonces la construcción de esos procesos de confianza que son esenciales para la constitución de estos "clusters", es mucho más difícil.

Básicamente lo que he mostrado es lo que la CORFO ha hecho y lo que hace hoy en día en materia de fomento productivo a las pequeñas y medianas empresas.

Administración de los Instrumentos de Fomento

Un segundo elemento es cómo se organizan los instrumentos de fomento. Inicialmente, ello se canaliza a través de la Gerencia de Fomento que está a cargo del diseño, rediseño, seguimiento y evaluación de los distintos proyectos. Una de las funciones que CORFO ha cumplido es evaluar, luego de cierto tiempo, los programas realizados, tarea realizada con evaluadores externos y pruebas contrafactuales, comparando grupos de empresas que han participado en estos programas versus empresas con características análogas, que no han participado en sus programas, calculando el efecto en el incremento de estos instrumentos.

Se ha avanzado en términos de flexibilizar los requerimientos para las empresas y reducir los costos administrativos que involucran la operación de estos instrumentos sin que por ello se amplíen los riesgos de fraude que siempre existen en este esquema. Es decir, se ha tratado de llegar a un equilibrio de instrumentos amigables, pero con los cuidados del caso para que los recursos sean bien destinados.

Un elemento muy importante es la participación de agentes operadores intermediarios. Cuando la CORFO comenzó a trabajar en estos temas, existía en el mundo empresarial una suerte de distancias a la entidad, las cuales son básicamente dos. La primera se refiere a que las PYMES no entendían a la CORFO como un actor que históricamente hubiera estado cerca de ellos. La segunda, que existía una cierta distancia ideológica, especialmente en los grandes gremios empresariales, acerca del rol de entidades como la CORFO en la economía.

Que el sector público no tenga que intervenir en la economía es un tema que estaba muy presente a principios de los años 90's, y gracias a un paulatino proceso de convencimiento; la alianza del sector público y entidades técnicas del sector privado, constituye un elemento esencial de acompañamiento de las empresas ante los nuevos desafíos competitivos que el mundo va trayendo día tras día.

Hoy en día la red de agentes intermediarios que está vinculado a gremios empresariales representa un socio esencial para el buen desempeño de los programas de CORFO. Este esquema ha servido para masificar nuestros productos de forma significativa, cosa que no se hubiese podido lograr de otra manera. De este modo, hemos alcanzado niveles de 13 mil ó 15 mil empresas atendidas con aportes de valor sustantivo y con un personal muy reducido.

A su vez, los agentes intermediarios, los gremios empresariales trajeron al sistema conocimiento específico de cuáles eran los problemas reales de sus sectores, agregando valor al sistema, y además facilitan la entrada porque cuentan con la confianza de las empresas que forman parte de sus gremios.

Algunas Conclusiones

1. El proceso de aceptación de los Servicios de Desarrollo Empresarial por parte de los beneficiarios fue inicialmente lento, pero de continuo crecimiento, de forma tal que hoy enfrentamos un exceso de demanda en relación a los recursos disponibles. Particularmente compleja fue la incorporación de empresarios a los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO), instrumento que ha demostrado ser muy eficaz para lograr éxito en el desarrollo empresarial.
2. Prácticamente todos los instrumentos han debido ser rediseñados en un proceso de "liberalización" de los mismos, para hacerlos más accesibles a los empresarios. Inicialmente cometimos el error de no establecer el ciclo completo de los instrumentos (diseño, procesos y procedimientos administrativos; mecanismos de seguimiento y control, y capacitación), lo que nos generó grandes problemas para su administración.
3. La participación directa en el proceso de preparación de proyectos y su administración por parte del sector privado a través de los Agentes Operadores Intermediarios ha resultado de gran valor, por cuanto:
 - El sector público no tiene la capacidad de atender masivamente los requerimientos empresariales
 - Tiene un conocimiento natural (de "adentro") de las necesidades empresariales
 - Cuentan con la "confianza" de los sectores empresariales. A través del pago de los gastos de administración tienen la posibilidad de expandir su actividad en función de las demandas.
4. La experiencia nos demuestra que para lograr el éxito de los proyectos que se presentan, las condiciones del entorno social y político son fundamentales. Por ello, la generación de consensos respecto a lineamientos estratégicos de las localidades, áreas geográficas, zonas o regiones, con la activa participación de representantes públicos y privados es trascendental. A partir de esta visión, surge el instrumento denominado "Programa Territorial Integrado" (PTI), cuyo principal objetivo es

potenciar las capacidades de articulación y coordinación entre los actores que influyen en el desarrollo local.

5. La participación de los empresarios en la preparación de sus proyectos, los procesos de diagnóstico y participación grupal que deben enfrentar, los ha hecho más conscientes de la realidad de sus empresas, sectores productivos y realidad nacional e internacional, lo que los hace enfrentar de mejor forma los desafíos de su actividad empresarial.

Lentamente el lenguaje de grupos de empresarios que reciben apoyo a través de Servicios de Desarrollo Empresarial ha ido pasando de exigir soluciones por parte del Estado, a solicitar apoyo del Estado para enfrentar las soluciones que ellos proponen, con cada vez mayor conocimiento de sus requerimientos, y esto sin duda, representa un cambio cultural trascendente.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *Me gustaría conocer acerca de la relación de CORFO con consultores*

Expositor: La única relación que CORFO mantiene con los consultores es a través de sistemas de registro y acreditación, es decir, una empresa selecciona a un consultor, el cual debe estar debidamente inscrito, tener registros, y, en algunos casos particulares, tiene que estar debidamente acreditado con exigencias aún mayores, como los temas de calidad, de producción etc. Ha habido mayor exigencia en términos de experiencia, títulos, certificación, etc.

Participante: *¿El pago es efectuado por la empresa o CORFO tiene algún conocimiento del costo?*

Expositor: El rol lo efectúa el agente intermediario. Son los intermediarios los que tienen que cobrarle a la empresa. Es decir, la empresa tiene que entregarle el dinero al agente intermediario. Se junta con CORFO y se paga al consultor, para garantizar al menos que un porcentaje significativo sea el aporte de la empresa.

Uno de los riesgos naturalmente es la colusión. Si se identifica situaciones de colusión entre un consultor y una empresa, el infractor es castigado, se saca a la empresa del registro de consultores, y en algunos casos incluso hay demanda ante el Tribunal.

Participante: *¿Cuál es el monto de las empresas atendidas?*

Expositor: Es del orden de 20 millones de dólares.

Participante: *Quería preguntar acerca de la elección de los 23 agentes intermediarios. supongo que SERCOTEC es uno de ellos.*

Expositor: Desde un enfoque particular, la idea es que precisamente con el desarrollo de este rol público y subsidiario, SERCOTEC ha puesto más énfasis en el mundo de la microempresa. Es un poco más costoso llegar a la microempresa, como a algunas zonas especiales, pero depende de las regiones. En un país como éste, donde hay regiones pequeñas, aquellas donde el número de empresas no es muy significativo, pero es necesario tener presencia, SERCOTEC cumple un rol central.

Participante: *Supongo que operan como cámaras empresariales. En Argentina las cámaras no consideran otorgar servicios a sus asociados sino digamos, hacer lobby para hacer un rendimiento mayor de un decreto ley del Estado. No sé si ustedes tuvieron que hacer una prueba o estudio de educación o de capacitación a las cámaras, cuando eligieron estas 23. ¿Se les hace algún tipo de seguimiento? ¿Con respecto a los consultores, cómo los eligen? ¿Las empresas eligen a los consultores? ¿Ese registro está cerrado en 1.500 o hay consultores en exceso? Porque, muchas veces, el desempleo no tiene que ver con gente que está mal calificada. ¿Me gustaría saber cómo ha sido la elección, tal vez parecen pocos 1,500 profesionales o estudios?*

Expositor: Gran parte de los agentes intermediarios son organizaciones empresariales. Primero, ellas no tienen una fuerte tradición en Chile como entidades prestadoras de servicios. No debe ser muy distinto al caso argentino, y naturalmente los gremios en Chile son muy distintos de los gremios italianos, alemanes, japoneses u otros, que sí tienen una larga tradición de prestación de servicios.

Así, si bien en Chile no hay una larga tradición de los organismos empresariales en prestar capacitación, sí había algunos gremios que prestaban algunos servicios importantes, principalmente vinculados al mundo de la educación y de la formación técnica. Sobre lo anterior, fue muy importante que en Chile ya hace bastante tiempo existen sistemas de estímulo de capacitación a los trabajadores donde el sector privado juega un rol trascendental.

Creo que hoy día en Chile seguimos a cierta distancia a los gremios de otros países en términos de la amplitud y la calidad de los servicios que prestan. Sin embargo, creo que a través de este proceso, se han fortalecido ciertas capacidades y se ha generado una relación entre la empresa y su gremio que va más allá del lobby o de la representación política.

Con relación al tema de los consultores. Se trató de ser muy exigentes porque siempre existe el riesgo de que el consultor venda algo y si además lo vende muy barato, porque hay un subsidio, existe el riesgo de que se entregue un servicio de mala calidad. Entonces paulatinamente se fue avanzando en ser más exigentes, en temas de reputación, de antecedentes, de cantidad de consultorías desarrolladas, etc.

Respecto a incorporar nuevos consultores en temas de especialidad, una vez al año se convoca a un concurso de incorporación de consultores que son sometidos a

evaluaciones específicas. Nosotros tenemos muy en cuenta que la actividad de consultoría es una labor que demanda un cierto nivel de especialización importante.

A la vez existe una base de consultores más abierta, sin especialidad. Pero en general, ya los requisitos son mayores, no es un sistema que esté abierto permanentemente. Hoy día el registro está cerrado, pero cada cierto tiempo se hace un llamado para nuevos ingresos.

Participante: *Quisiera escuchar su comentario en cuanto a la trascendencia de las PYMES en el comercio exterior.*

Expositor: Si existe una cifra, una correlación importante entre medianas y pequeñas empresas y empresas exportadoras. En Chile las empresas exportadoras son más o menos 5.000 en total, de las cuales deben ser permanentes unas 3.000 y las pequeñas y medianas representan un porcentaje importante. Debe haber entre 1.000 y 1.500 pequeñas y medianas empresas exportadoras, y lo más probable, es que un porcentaje muy significativo de estas empresas, represente a aquellas que han recurrido a los incentivos de CORFO.

Lo interesante es que en los últimos años se puso en marcha un acuerdo entre CORFO y PROCHILE para aumentar el número de empresas exportadoras. Existe un programa en marcha para generar en los próximos tres años entre 500 y 1000 empresas exportadoras. Así, se apoya la apertura del mercado, la entrada a los mercados externos.

De otro lado, PROCHILE descubrió después de un largo esfuerzo, que existe un conjunto de empresas que pueden entrar a un cierto mercado, pero para sostenerse en él tiene que asegurar la calidad de sus productos, mantener un proceso productivo eficiente, donde el marketing no sirve. Para lograr un mejor producto las PYMES tienen que ser apoyadas con acciones como asistencia técnica, innovación tecnológica, etc. Lo que conduce a un programa que complementa tanto las acciones de marketing como las acciones de mejoramiento de la gestión.

Participante: *¿En algún momento, CORFO trabajó en temas de participación accionaria al capital de riesgo o como capital semilla?*

Expositor: Sí, actualmente y no como participación accionaria. A partir del año 90, y sobre la base de una ley aprobada en los últimos días del gobierno militar -la Ley de Estado Empresario- CORFO no puede invertir como capital accionario en algunas

empresas, sólo en aquellas que antes pertenecían al sector público y esa ley no se ha modificado. Ello naturalmente involucra restricciones para que CORFO sea un accionista de cualquier empresa, sea grande, pequeña o mediana; pero se entiende que efectivamente el desarrollo de capital de riesgo y el capital semilla, es un elemento esencial en estos tiempos, y es por eso que hace varios años se han puesto en marcha algunos instrumentos que buscan abordar ese tema.

En primer lugar se pusieron en marcha, hace algunos años, esquemas de créditos que CORFO entregaba a largo plazo a fondos de inversión que estuvieran dispuestos a orientarse a proyectos de más alto riesgo, en los cuales la modalidad de recuperación consistía en una recuperación de la rentabilidad por partes. Los intereses que recibía CORFO eran contingentes al éxito del fondo, apalancando y por lo tanto generando un incremento a esos fondos de inversión y una reducción del costo en la medida en que los resultados no fueran tan positivos.

Existen varios de estos créditos colocados hoy día en el mercado en empresas de capital de riesgo. No obstante, lo que se descubrió en el camino es que el lento desarrollo del capital de riesgo en Chile, no tenía sólo que ver con el tema de acceso al financiamiento, sino más bien con un conjunto de otras dimensiones, algunas de las cuales eran legales o regulatorias, varias de las cuales están siendo abordadas en proceso de modificación de leyes, en curso en la actualidad por parte del Ministerio de Hacienda. Pero también existían restricciones a la base de empresas que accedían al capital de riesgo como también insuficiencias en la capacidad que las empresas tenían para formular planes de negocio para efecto de que los fondos del capital de riesgo pudieran tomarlos en invertir en aquellos.

Lo que se está haciendo ahora es abarcar toda la cadena del emprendimiento y evaluar qué otro tipo de apoyo es necesario brindar para que llegue una mayor cantidad de empresas al mundo del capital de riesgo.

Una de las conclusiones que está surgiendo en estos últimos tiempos, es que en los países relativamente pequeños como Chile, un camino -que no es el único-, es la posibilidad de acceder a fondos de capital de riesgos internacionales. Hoy existe oferta de capital de riesgo internacional que puede financiar a empresas chilenas por lo menos, mientras se desarrolla este mercado. Un aspecto es la puesta en marcha, el año 2002, de un fondo de capital semilla, y esto nuevamente es una experiencia que todavía, diría yo, ha pasado a la fase de piloto, y el fondo de capital semilla, opera precisamente, porque no se puede invertir directamente en una lógica de subsidio directo, digamos en

proyectos que están en fase de semilla, en fase de idea de prototipo.

Parece tener sentido, pero donde el empresario todavía tiene que armar su plan de negocio, donde tiene que afinar su prototipo, requiere de primeras pruebas de mercado. Para ese efecto se ha puesto en marcha un instrumento que está todavía en fase de revisión y lo que pretende es acompañar a las empresas, desde la fase de la idea o desde la posibilidad de presentar un proyecto con un capitalista de riesgo en una primera ronda.

Participante: *¿En qué proporción están participando en los diferentes sectores, como producción primaria, industria, servicios?*

Expositor: No tengo exactamente esa cifra. Me atrevería a decir que del orden del 30% al sector agrícola, en igual proporción al sector manufacturero y la diferencia a los otros sectores. El énfasis de CORFO, no ha estado en general, en el sector comercio. El comercio ha quedado más bien excluido de gran parte de nuestros instrumentos. Sólo recientemente se ha abierto la posibilidad de apoyar algunas iniciativas del sector comercio.

Participante: *¿Cuál es el período, y cuáles son los indicadores o criterios para decidir si no apoyar a una empresa?*

Expositor: Depende de cada instrumento. En el caso de los fondos de asistencia técnica, lo que se hace es entregar un subsidio por consultoría. Las empresas pueden acceder hasta una cierta cantidad de consultorías.

En el caso de los PROFOS y los programas de desarrollo de proveedores, se entiende que son procesos más largos, que en principio duran tres años. Existen PROFOS en los cuales han resultado muy exitosas las relaciones de las empresas, lo que ha generado negocios de alto potencial, por lo que se puede continuar dos años más. En el plazo de esos tres años hay un proceso de renovación anual. Para acceder a los PROFOS el grupo de empresas presenta un proyecto, establece una agenda de acción, desarrolla un conjunto de actividades y un conjunto de indicadores a ser obtenido año a año. Sobre la base de dicho plan de actividades e indicadores se evalúa la continuidad del proyecto.

Participante: *¿Qué estructura exigen a los agentes intermediarios?*

Expositor: No son entidades muy grandes, son dependientes, hay algunas que tienen cobertura nacional, y por lo tanto tienen oficinas en distintos lugares, pero una típica oficina regional de un agente intermediario debe tener tres o cuatro personas no más que eso; es decir un encargado que tiene que ser en general un profesional con cierta experiencia, uno o dos ejecutivos que son profesionales juniors y una secretaria. En regiones más grandes como Santiago, tenemos estructuras mayores, pero en general, no.

A veces existe un agente intermediario como en determinadas entidades donde se da una complementación entre ese trabajo de estas tres o cuatro personas con entidades técnicas vinculadas a la organización empresarial. Por ejemplo, el caso de las ligadas a la Sociedad Nacional de Agricultura donde se promueven estas actividades de capacitación, a la hora de seleccionar proyectos, se busca personas con más conocimiento técnico que cumple un rol más bien de directorio.

SERCOTEC Y LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Patricio Fernández
Gerente General
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Chile

Esta es una oportunidad para tratar sobre la promoción y el financiamiento a la MYPE y las mejores prácticas bancarias en Chile. Nuestro servicio -SERCOTEC- es una filial de la Corporación de Fomento de la Producción, y en el año 2002 cumplió 50 años de vida. Es un servicio que tiene presencia nacional, que está presente en regiones y provincias del país. La misión institucional fue definida hace 7 años, para apoyar a las micro y pequeñas empresas y fortalecer la capacidad de gestión del empresario.

Esa misión se mantiene sin alteraciones. Hasta ahora, el cambio más significativo es que hay un desequilibrio entre el punto de vista de nuestra acción institucional y el tema de micro y pequeña empresa. Cada día lo estamos volcando más al tema de la microempresa y con menor énfasis en el mundo de la pequeña empresa.

Universo de Empresas

En Chile en el año 2000 había un total de 640.000 empresas formales, de las cuales el 97% eran micro y pequeñas empresas, 2% medianas y el 1% grandes. Igualmente, alrededor de 200 mil unidades productivas, que incluyen a los trabajadores por cuenta propia y una empresa por cada 13 ó 14 habitantes.

Cuadro N°1
NÚMERO DE EMPRESAS FORMALES POR TAMAÑO

Años	Micro (1)	Pequeña (2)	MYPE (3)=1+2	Mediana (4)	Grande (5)	Total 1+4+5
1994	435.852	80.099	515.951	11.217	4.950	532.118
1995	451.652	84.953	536.605	12.005	5.389	553.999
1996	474.778	88.776	563.554	12.621	5.726	581.901
1997	474.604	91.452	566.056	13.345	6.225	585.626
1998	511.045	96.332	607.367	13.590	6.271	627.228
1999	520.544	91.286	611.830	12.792	5.836	630.458
2000	533.479	93.842	627.321	13.159	6.065	646.545
(%)	82.5	14.5	97.0	2.0	1.0	100

(%) Incluye alrededor de 590 mil microempresas informales

Acerca de la distribución de las empresas y el tema de las rentas. En la evolución de las ventas, advertimos que la única estadística que creció es la de las empresas grandes. En el período 1994-2000 crecieron sus ventas en un 42%, siendo el promedio de 35,9%, mientras que las demás empresas crecieron menos, es decir, bajaron su participación relativa en la generación de riqueza. Ello se dio a partir de 1998, cuando el mercado interno prácticamente no creció. Es decir, estas empresas han pasado por dificultades muy grandes, con un mercado prácticamente estancado y un nivel de asociaciones insignificante.

Factores que Afectan el Desarrollo de las Empresas

Dentro de los factores internos más conocidos se tiene: capital y tecnología; gestión y capacidad de la fuerza de trabajo; y, marco normativo, al cual se le había dado, históricamente, una importancia menor en Chile. Asimismo, las políticas macro y micro económicas tienen un impacto muy grande sobre el desarrollo de la empresa y la dinámica del mercado. En particular, durante los últimos 5 años, la política hacia la microempresa se ha visto modificada.

Un tema a comentar es el bajo crecimiento de la demanda interna, lo cual afectó especialmente a las micro y pequeñas empresas, al ser estas sus principales abastecedores de bienes y servicios. De este modo, el estancamiento de la economía vivido desde comienzos de 1998 refleja las consecuencias de las variaciones en los niveles de actividad económica sobre el desarrollo de las empresas, especialmente aquellas ligadas al mercado interno, como es el caso de la pequeña empresa.

Desde la misión institucional de CORFO se destaca la preocupación casi exclusiva por promover proyectos de inversión productiva. A medida que han pasado los años la institución ha trabajado intensamente en los diversos factores que afectan el desarrollo de las empresas, logrando, en estos días, un equilibrio entre los factores internos de la empresa y los factores externos a ella. Dicho equilibrio se ha logrado en el entendimiento de que ambos aspectos son importantes para un desarrollo real del sector empresarial.

Programas e Instrumentos de SERCOTEC

Tenemos programas de apoyo directo a la micro y pequeña empresa, en los que actuamos como agentes y con recursos de CORFO, tratando de hacer una labor subsidiaria. Dicha labor subsidiaria se sostiene en el sentido de que CORFO trabaja

en el desarrollo de un sector privado competitivo y los agentes mediante los cuales instrumenta sus acciones son de carácter privado.

De este modo, SERCOTEC actúa sólo cuando la CORFO lo pide, donde no haya agentes privados o donde la iniciativa privada no es suficiente para el desarrollo de una actividad específica. La labor de SERCOTEC se orienta específicamente al fomento de la pequeña empresa.

Respecto a nuestro programa de apoyo directo a la pequeña empresa tenemos una cantidad de 1,100 empresarios beneficiados, aproximadamente. Si sumamos la microempresa llegamos a 13,000 empresarios. En las cifras anteriores no se está considerando el área de la pesca artesanal, donde también hay un número importante de pequeños empresarios beneficiados. Cabe resaltar esto debido a que SERCOTEC es la única empresa de fomento que trabaja directamente con la pesca artesanal.

Cuadro N°2
PROGRAMAS, INSTRUMENTOS E INDICADORES
DE LAS OPERACIONES DE SERCOTEC

Programas e Instrumentos	Unidad de Medida	2001	Estimado 2002
PROGRAMAS DE APOYO DIRECTO A LAS EMPRESAS			
1.1 Programa Microempresa			
Proyectos Asociativos	Proyectos	219	160
Empresarios participantes	Empresarios	5.401	5.107
Acciones Colectivas	Proyectos	167	194
Empresarios participantes	Empresarios	1.981	7.743
Estudios de Areas de Manejo (Situación Base)	Estudios	67	54
Pescadores en sindicatos participantes	Pescadores	3.380	4.194
1.2 Programa Pequeña Empresa			
Proyectos de Fomento (PROFOS)	Proyectos	43	16
Empresarios participantes	Empresarios	477	484
Asistencia Técnica FAT	Empresarios	292	629
1.3 Programa Reconversión Productiva			
Proyectos de Ex-trabajadores Portuarios	Trabajadores	500	335

En cuanto al programa orientado al entorno de las microempresas contamos con las acciones siguientes: en primer término trabajamos con los municipios; realizamos actividades de fomento de la asociación gremial; llevamos a cabo el programa de acceso a las tecnologías de información, un programa especial de información; y, realizamos el programa de intermediación financiera, el cual es un programa que cada vez tiene mayor importancia para SERCOTEC.

Cuadro N°3

PROGRAMAS ORIENTADOS AL ENTORNO
DE LAS MICROEMPRESAS

Programas e Instrumentos	Unidad de Medida	2001	Estimado 2002
2.1 Programa de Prevención Estudios de pre inversión	Estudios	50	86
2.2 Programa Municipios Fortalecimiento de Municipios Simplificación de Trámites	Municipios Municipios	210 37	127 13
2.3 Programa Asociaciones/Gremios Proyectos Fortalecimiento Gremial Empresarios en Organizaciones participantes	Proyectos Empresarios	75 1.664	60 1.400
2.4 Programa Infocentros Infocentros Empresariales Empresarios Atendidos	Infocentros Empresarios	- -	58 15.000
2.5 Programa REDSERCOTEC Atenciones vía Internet Empresarios Registrados	Servicios Empresarios	63.992 -	80.000 6.000
2.6 Programa Intermediación Financiera IIS Intermediación a través de Bancos y OIDs Empresarios atendidos por el Programa OID: Organismos Intermedios de Desarrollo	Instituciones Empresarios	- 23.061	13 24.000

Programa de Acceso al Crédito para Microempresarios

El programa fue creado por el Fondo de Inversión Social (FOSIS) en 1992. A partir del año 2002, pasó por decisión del gobierno, a ser administrado por SERCOTEC. Su finalidad es promover el acceso de las microempresas al crédito mediante un subsidio. Como somos banca de segundo piso, podemos otorgar un subsidio estatal a estas instituciones financieras por cada préstamo concedido. La idea es que después, por los créditos otorgados, el empresario o microempresario se transforme en cliente regular de la entidad financiera.

Este subsidio estatal se otorga por cada crédito concedido y se solicita dos o tres veces al año para financiar, a los bancos, los mayores costos de calificación de riesgo de operaciones menores. El monto del crédito no puede ser inferior a 10 UF (US\$250) y el plazo no puede ser superior a los 26 meses. Son créditos de baja cuantía para los microempresarios con al menos 12 meses de actividad y que no pueden acceder al crédito formal. Asimismo, las microempresas deben tener un activo fijo de producción no superior a US\$12,500 y no contar con más de 10 personas en su unidad productiva.

Las instituciones operadoras que participan del programa, son BancoEstado, Banco del Desarrollo, la filial del Banco Santander, la Cooperativa CREDICOOP y SERCOTEC. Actuamos con instituciones que están bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Bancos.

Respecto a la cobertura del programa, hasta el 2002 se han subsidiado 201 mil operaciones de crédito, siendo la inmensa mayoría responsabilidad de instituciones bancarias. Como se puede dar más de un crédito por microempresario acogiéndose al programa con subsidio creciente, se han atendido 128 mil quinientas microempresas. Si observamos el período de 1992 a diciembre del 2001, el subsidio estatal ha sido prácticamente de 10 mil millones de pesos, y las colocaciones han sido de 112 mil millones de pesos (más de US\$15 millones y US\$172 millones, respectivamente), con una relación de 11.3. Estas colocaciones son dinero de los propios bancos que se ha utilizado para entregar crédito y a su vez son los bancos los que asumen todo el riesgo de estas operaciones.

El monto del subsidio al principio era muy alto: 94 mil pesos (US\$145) por cada crédito otorgado, y el año pasado fue, en promedio, 47 mil pesos, casi 70 dólares. En la última licitación del 2003, se alcanzó un nivel de subsidio promedio por crédito otorgado de 23 mil pesos (US\$35), lo cual representa un significativo descenso de nuestro costo de fomento. Esta tendencia a la baja podría ser considerada una externalidad del programa.

Por otra parte, está la disminución en el tiempo de las operaciones con subsidio. Estimamos que este año sólo un 35% de las operaciones que los bancos realicen van a recibir subsidio nuestro (dichas operaciones se subsidiarían al 65%). La atención de este segmento ha permitido que ellos puedan realizar operaciones de microcrédito sin ningún subsidio.

¿Qué hacer con este programa que ya lleva años de experiencia, y al que todavía podemos sacarle mucho provecho? A nuestro juicio, el programa ha sido muy exitoso. El éxito se mide por ejemplo, en las microempresas, que es el segmento que apoyamos. El año 2001, el 40% de las microempresas formales tenía deudas financieras, cifra que se compara con el 61% de la mediana y con el 72% que correspondía a la pequeña. Esta posición en términos relativos significa un gran avance, sobre todo si se considera que este segmento ha sido un segmento marginado para el crédito, y que se caracterizaba por su escasa capacidad de gestión y falta de acceso a la información.

Metas de SERCOTEC

Queremos, en los próximos años, aumentar la cobertura y tratar de llegar a un segmento mayor de los informales. Igualmente, un desafío que tenemos es llegar a los territorios alejados de los grandes centros urbanos. El programa está aún muy concentrado en la capital nacional y en las principales ciudades del país, y queremos que el programa tenga mayor llegada y alcance a los centros urbanos más pequeños. Debe notarse que nos referimos al área urbana, pues el área rural sí está en buenos términos de cobertura por acción de otras entidades del Estado.

Asimismo, queremos aumentar el número de proveedores bancarios y deseamos dar un gran impulso a las cooperativas de ahorro y crédito. Inicialmente las cooperativas de ahorro y crédito, no podían ser cooperativas multiactivas, es decir, debían dedicarse únicamente a su rubro específico. Sin embargo el marco legal de las cooperativas de ahorro y crédito ha cambiado, con lo cual se ha dado un desarrollo muy importante de estas entidades. Pensamos utilizar la experiencia que ellas tienen, sumada a la garantía que nos da la nueva ley, para incorporarlas al sistema operativo dentro de nuestro programa de subsidio, con miras a aumentar la cobertura de atención al microempresario.

El tema de la ONG es una gran incógnita. Tenemos que hacer un esfuerzo especial si queremos que ellos sigan trabajando con nosotros, porque hay gente que prácticamente no tiene capacidad financiera y tiene morosidades altas comparadas con las cooperativas bien establecidas y los bancos. Entonces es probable que para atender algunos nichos especiales de mercado va a ser necesaria aún la ONG, pero en términos de cobertura, digamos que su aporte va a ser menor o mínimo.

Uno de los grandes problemas que tenemos es el de la capacitación. Se han concretado muy escasos vínculos entre los beneficiarios de las operaciones de crédito y la capacitación en gestión. Frente a ello, estamos diseñando algunos instrumentos que nos permitan, en los próximos años, mantener un vínculo más estrecho entre los organismos de crédito y la capacitación en gestión, es decir, mejoramiento de la gestión de las empresas. Entendemos que ésa es una necesidad muy grande del micro y pequeño empresario, que, además, redundará en dar sustentabilidad financiera a la empresa.

Otro punto es bajar el monto de los créditos y proporcionalmente también el monto de subsidio. Hoy en día hablamos de unos US\$250 de crédito mínimo, y hay gente que pide US\$100 y el operador no los puede atender porque el programa tiene

establecido un monto mínimo superior de crédito. Se plantea mucha discusión si esto es viable o no. La respuesta es que desde el momento que el cliente paga el crédito, es un cliente viable, desde el punto de vista de este programa.

Si un hombre se dedica a recoger cartones en la calle y los vende, y necesita 50 pesos para mejorar su triciclo recolector, y paga su crédito, desde el punto de vista del crédito, es una persona absolutamente viable.

Lo anterior trae a discusión el tema de cómo flexibilizar el número de cuotas. Los bancos están muy tentados de tener clientes cautivos y tratan de mantener al cliente no 6 meses sino un año, un año y medio, tiempo que permanecen pagando intereses. Entonces lo que tenemos que hacer es estudiar formas y modalidades de pago en busca de bajar el costo para clientes con créditos más pequeños.

Por último, es necesario y supone un desafío, mejorar las condiciones del crédito para la inversión, en particular, el costo, los montos y los plazos. En este segmento advertimos que los microempresarios necesitan créditos en condiciones que se adecuen a su estructura, condiciones que tengan en cuenta que se trata de una empresa de capital incipiente, pero, además, condiciones flexibles que se adapten a la empresa en la medida que esta va mejorando.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *¿SERCOTEC tiene una estrategia, un conjunto de acciones para promover el surgimiento de nuevos negocios, de nuevas empresas, integrado por ejemplo con los bancos como intermediarios para el acceso al crédito?*

Expositor: Nosotros hemos tenido aquí una experiencia, pero ha sido experiencia aislada más que un programa estructurado. Por ejemplo, en el caso de los productores portuarios hicimos un programa de reconversión activa en 5 puertos del país, que duró 4 años, y tuvo mucho éxito. Parte de la solución fue que el gobierno asuma el compromiso de cómo tratar el desempleo. También nosotros colaboramos con CORFO en un programa de reconversión productiva con relación al carbón. Aquí las minas más grandes de carbón fueron cerradas, y la CORFO allí lideró un programa de reconversión productiva que ha tenido resultados bastante razonables.

Participante: *Sobre el subsidio que ustedes dan ¿es un subsidio a las empresas o a los bancos?*

Expositor: El subsidio que nosotros damos no es a la microempresa, es a los bancos. Y esto a nosotros nos costó mucho. Fue difícil planear cómo asociar a los bancos, que son algunas de las empresas que ganan más dinero en Chile, para que negocien con los microempresarios como beneficiarios.

Participante: *Ustedes tienen un programa para empresas quebradas que han sido tomadas por los trabajadores y el proyecto es reconstituir la empresa como cooperativa.*

Expositor: No tenemos programas ni de creación de empresas ni de empresas quebradas, porque nosotros pocas veces trabajamos directamente con las empresas. Lo que hay son otros programas que se orientan a trabajar con los temas de acceso al financiamiento, acceso a la capacitación, fortalecer la asociación gremial, trabajar con municipios en relación con las micro y pequeñas empresas. Sobre programas específicos con las empresas, sólo existe uno de carácter asociativo, en el cual un grupo de empresas se unen para obtener un crédito común, de mejoramiento tecnológico, de penetración del nuevo mercado, de mejoramiento en competitividad. Nosotros, en este caso, otorgamos subsidios para que los empresarios desarrollen su proyecto, que dura entre 1 y 3 años.

Participante: *¿Cuáles fueron las estrategias más relevantes que aplicó SERCOTEC para el mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas?*

Expositor: El instrumento más relevante que SERCOTEC ha utilizado y por más tiempo es el de los proyectos asociativos y la asistencia técnica ya sea individual o colectiva, directamente a los microempresarios. Dichos proyectos han dado muy buenos resultados en el tema del mejoramiento de la competitividad en la empresa. Los programas se desarrollan por un periodo de 5 ó 6 años y cuentan con cofinanciamiento nuestro.

El problema que tienen esos programas es que, por su naturaleza, son selectivos porque participan en ellos un grupo reducido de pequeños empresarios. Realmente si reunimos más de 10 empresarios es muy complicado. Si se quiere establecer una unidad empresarial, y tener más de 5 ó 6 socios, tienen que haber una mínima confianza para que marche el proceso de generar un proyecto asociativo de esta naturaleza. Después que se genera la confianza, es necesario identificar un proyecto que sea común para la gente que se integra al grupo.

EL BANCO DEL DESARROLLO EN LA ATENCIÓN A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

LA EXPERIENCIA DEL BANCO DEL DESARROLLO EN EL FINANCIAMIENTO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Mauricio Ramos Baltra
Vicepresidente de Banco del Desarrollo Microempresas
Banco del Desarrollo, Chile

Perfil del Banco

El Banco del Desarrollo es un banco privado, de interés social, es decir, un banco que se preocupa por participar en el desarrollo del país, está orientado a servir a sectores de la población con bajo acceso al sistema financiero formal o tradicional. El énfasis es que a pesar de ser un banco universal, también es un banco que apoya a micro, pequeñas y medianas empresas.

Dentro de otros rubros financiados por el banco se destaca el financiamiento a la vivienda para segmentos sociales de ingresos medios y medios bajos, a su vez, es un activo participante en el financiamiento de la construcción de vivienda. Igualmente, durante los últimos cinco años, se ha enfocado al sector educación y al sector municipal como dos segmentos importantes.

De este modo, el Banco del Desarrollo es un banco comercial inserto en la banca tradicional pero reconocido como diferente, por su rol social que se explicará más adelante.

¿Cuál es la misión del Banco? La misión que se corresponde con su rol social, es "contribuir a crear las condiciones e inducir cambios para acelerar el proceso económico, social y cultural de las personas, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, especialmente de aquellas con menor acceso al sistema financiero".

También, en estos últimos tres años, a partir del año 2000, el Banco viene impulsando una descentralización comercial importante. Hoy día somos activos participantes en el desarrollo de las localidades y regiones de menor tamaño relativo, proporcionando servicios financieros de calidad y generando una rentabilidad adecuada para sus accionistas. Esto último es como el termómetro de que el Banco está funcionando bien, es decir logrando aquellos objetivos que se ha propuesto, como se

indicó antes, a la vez, que está logrando una rentabilidad interesante para los accionistas.

El Banco tiene un capital de US\$128 millones. Entre sus principales accionistas nacionales se tiene a la Sociedad de Inversiones Norte-Sur S.A., que participa con el 37%. En Inversiones Norte Sur participa principalmente la Fundación para el Desarrollo que está vinculada a la iglesia católica, fundación que es la que da origen al Banco; que nace como una financiera a finales de los años 70's y se transforma en banco el año 1983. Así la creación del banco se debe a la iniciativa del Cardenal Raúl Silva Enrique, quien pone el mandato de crear un banco privado, pero con este rol social.

Entre otros accionistas importantes tenemos a la Caisse Nationale de Crédi Agricole, que es el principal banco francés y uno de los diez bancos más importantes de Europa, con el 23.83%; San Paolo IMI con un 15%, que es uno de los dos grupos financieros más importantes de Italia; la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), que es la filial del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con un 4.62%; Oikobank que es un banco de inversión holandés que tiene un 4.54%. Las demás acciones del banco se encuentran atomizadas en un total de 2,144 accionistas.

La rentabilidad del año 2001 fue un 14.2% y la rentabilidad histórica desde la creación del Banco hasta el año 2001, es de un 19.3%, lo cual representa una rentabilidad real bastante atractiva. El 39.6% de su cartera está en el sector de la pequeña y microempresa, eso es la demostración más clara del énfasis del Banco por este sector.

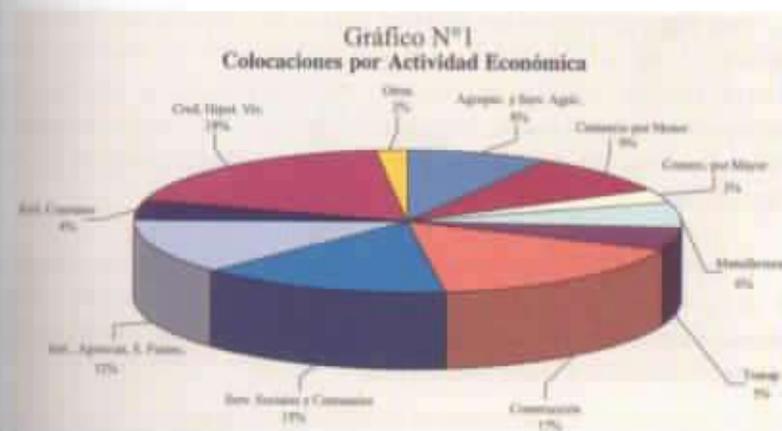
Características de las Colocaciones

Si se observa cómo están distribuidas las colocaciones por sector; las micro, pequeñas y medianas empresas suman US\$790 millones y representan casi el 50% de las colocaciones. A ello se le puede agregar las empresas inmobiliarias medianas, que son empresas constructoras que edifican viviendas para sectores sociales con lo que podría agregarse otro 14.6%. Allí está claramente la vocación de servicio hacia la micro, pequeña y mediana empresa, que se traduce en que nuestras colocaciones se conducen mayoritariamente a dichos sectores (véase el cuadro siguiente).

Cuadro N°1
COLOCACIONES POR SEGMENTO
(Septiembre 2002)

Segmento	Colocaciones		N° de clientes	
	MM US\$	% Part.	N°	%
Pequeñas y Microempresas	628	39.6%	52.228	20.1%
Medianas Empresas	162	10.2%	460	0.1%
Subtotal MIPYME	790	49.8%	52.688	20.3%
Inmobiliarias	231	14.6%	336	0.1%
Personas	172	23.4%	206.499	79.4%
Otros	193	12.2%	624	0.2%
Total	1.586	100.0%	260.147	100.0%

Es muy importante también la distribución de las colocaciones por sector económico, se tiene un 8% en el área agrícola, 9% en comercio minorista, 3% en comercio mayorista, 16.75% en el sector construcción, 19% en créditos de vivienda. Pero consideramos un banco que se preocupa más por la persona que fomentar el crédito de consumo, de modo que una parte importante de nuestra cartera la orientamos a servicios sociales y comunales donde prácticamente ese 15% va a financiar educación. Igualmente, el crédito de consumo que se observa en el gráfico siguiente en realidad financia créditos para educación superior.



Un aspecto importante del banco es que nosotros nos financiamos captando dinero del público; el 95% de nuestros recursos son del sector privado. Es decir, se financia fundamentalmente con recursos del mercado, por ello el Banco tiene que cuidar mucho la evaluación y el oportuno seguimiento del riesgo de las colocaciones. Dado que se financia del sector privado, el banco está supervisado como cualquier otro banco del sistema financiero chileno.

Resumiendo, el Banco del Desarrollo es un banco privado inserto en el sistema financiero chileno, y controlado por la Superintendencia. En consecuencia, debe cumplir todas las exigencias de regulación establecida en la Ley de Bancos de Chile. Aún cuando el Banco tiene una cartera más enfocada hacia pequeñas y medianas empresas, no tiene ninguna distinción en cuanto a la regulación respecto al resto de bancos comerciales. Debe cumplir estrictamente las normas que la Superintendencia aplica a todos los bancos.

Posicionamiento del Banco

El Banco quiere ser percibido como agente de desarrollo, vale decir, como una institución que se preocupa del desarrollo, ya sea, de sus empresas y de las localidades en las cuales está presente. El Banco hoy día tiene más de 69 sucursales. Con los puntos de venta microempresa, llega a más de 85 puntos de venta a lo largo del territorio nacional y en todos ellos quiere ser percibido, no sólo como un banco que llega a captar y prestar dinero, sino como un agente de desarrollo; alguien que además contribuye a los proyectos. Quiere ser percibido como un banco próximo, vale decir que está cercano y es conocedor de las necesidades de las personas y de las empresas.

Para lograr lo anterior tres atributos básicos son importantes. Primero, en lo que respecta a la calidad de servicios e innovación, hacemos una investigación muy amplia en cada uno de los puntos de venta, para ver como los clientes están percibiendo distintos aspectos de la calidad de servicio. Tenemos que estar muy preocupados de la innovación, buscando un producto y cómo entender mejor el mercado en el cual estamos trabajando.

El segundo atributo importante es el del personal y su formación, porque como éste es un banco distinto, tiene que conseguir gente que vibre con los temas que impulsamos. Para lograr un personal así tenemos que formarlo de manera que el ejecutivo logre transmitir lo que el banco quiere.

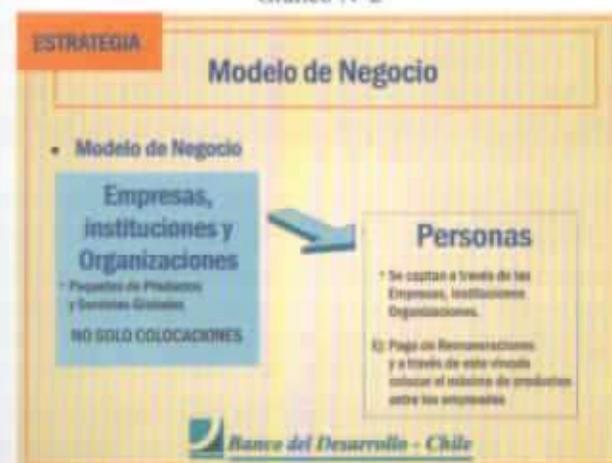
Por último, el tercer atributo, que es como el termómetro, es la rentabilidad y crecimiento. Una entidad financiera esta bien en la medida que crece y alcanza una rentabilidad es la adecuada para sus accionistas.

Modelo de Negocio

El modelo de negocio que tenemos no lo hemos desarrollado como otros bancos, mediante un contacto a las personas en forma uno a uno. Lo que hizo el banco es producir una relación con los clientes a través de las instituciones y organizaciones a las cuales se trata de entregarles un paquete de productos y servicios globales, y no solamente colocaciones. De este modo, se trata de brindar todos los servicios que el cliente requiera.

Entonces el Banco llega a las personas mediante las organizaciones. Por ejemplo, a través del servicio de remuneraciones automático (vía la cuenta corriente o una cuenta de débito o chequera electrónica) la empresa le paga a su personal. Al mismo tiempo nosotros analizamos a estas personas a partir de su remuneración y de su comportamiento, y tratamos de ofrecerles los productos de ahorro para compra de vivienda, y otros servicios según las necesidades que esas personas requieran (véase esquema siguiente).

Gráfico N°2



Desde el punto de vista de cómo el Banco es percibido por el mercado se puede decir que en Chile hay solo dos bancos orientados a la pequeña y mediana empresa, uno es el BancoEstado y el otro somos nosotros. En una encuesta reciente sobre qué bancos eran percibidos como bancos orientados a la pequeña y mediana empresa, el 36% de los encuestados perciben tanto al BancoEstado como al Banco del Desarrollo orientados hacia la PYME. Cuando se consulta por nivel económico, es decir por nivel de clase (alta, media y media baja), es en el sector de clase media baja donde nos perciben más orientados a la PYME, porque en esos segmentos ya empiezan a aparecer los

microempresarios, que nos ven como una respuesta efectiva.

El Mercado de las PYMES en Chile

¿Cómo el Banco segmenta el mercado? Fundamentalmente por ventas donde las microempresas son hasta US\$80 mil anuales, las pequeñas empresas hasta US\$150 mil, las medianas hasta US\$3.3 millones de ventas anuales y las grandes sobre US\$1.1 millones. Las estadísticas son un tanto antiguas, pero son de las que se dispone y no han cambiado mayormente. Las microempresas son las más importantes en número, el 87% de las empresas del país son microempresas, incluso este número podría ser mayor si se considera algunos sectores de informalidad (se dice que podrían alcanzar los 600 mil considerando la informalidad).

Las pequeñas empresas son 78 mil, la mediana 10 mil y las grandes empresas son 4,800 (lo que representa el 1% del total). Lo importante es como contribuyen al empleo, donde se estima que las micro, pequeñas y medianas empresas concentran el 80% del empleo total y de allí la importancia social que tienen estos segmentos empresariales en Chile, porque cuando las micro y pequeñas empresas empiezan a sufrir problemas, esto no solamente se transforma en un problema para los dueños, sino también para el país, porque mucha gente comienza a sentir los efectos del desempleo.

Sin embargo, si bien son muy importantes en la generación de empleo, no lo son a nivel de la productividad, donde todavía las grandes empresas captan un 76% de las ventas mientras que las micro y pequeñas empresas solamente representan el 24%. La productividad es el tema donde se tiene que avanzar en el sector de las PYMES, se debe tratar de aumentar su participación en las ventas.

El otro problema de las PYMES en Chile, es que no son las que participan, al menos directamente, en las exportaciones. Si uno observa las exportaciones de Chile, el 95% es explicado por las grandes empresas, mientras que el resto son micros y pequeñas empresas. Si se ve la evolución de las pequeñas y medianas empresas tampoco hubo mucho avance, en los años 2000 y 2001, sólo un 4,5% de las PYMES exportaron de modo que aquí hay una labor muy importante para emprender en Chile, en el cual el Banco está tratando de colaborar, para generar muchas más empresas exportadoras estables.

Banca PYME

Objetivos

¿Cuál es el objetivo que tiene el Banco como Banca PYME? Ser líder en la prestación de servicios financieros en la pequeña y mediana empresa y a su vez, otorgar un servicio integral que satisfaga las necesidades financieras de los distintos segmentos de la PYME.

Un ejemplo de lo anterior, ya que abordé el tema de las exportaciones, es que el Banco tiene convenios con algunas entidades como PROCHILE y EUROCHILE para ayudar a las empresas a conseguir mercados en el exterior. A través de estos convenios se trata de conseguir un comprador o alguien que este interesado en su producto afuera. El problema que surge inmediatamente es: ¿cómo produzco?, ¿dónde produzco?, ¿dónde obtengo el capital de trabajo para el pre-embarque?. En este ámbito, el Banco conjuntamente con la CORFO han trabajado algunos productos.

Uno de los productos que tenemos es el COBEX, un instrumento que cuenta con algún nivel de garantía de la CORFO y que sirve para apoyar a financiar el período de pre-embarque, es decir el período de fabricación. Aquí surge un problema relacionado al cobro. Usualmente se pide 180 días para pagar y no se puede usar una carta de crédito porque resulta muy cara. Frente a ello, se ha creado un producto en asociación con una empresa de seguros de crédito que se llama COFACE, de tal manera de poder darle un crédito para financiar el post-embarque.

Por último el empresario dice "yo no tengo un departamento de comercio exterior, ¿qué puedo hacer para que me ayuden en todo esto?". El Banco tiene una alianza también con una empresa que les ayuda a llevar todos los trámites, a manejar la negociación con aduanas, con los transportistas, y en todo lo que sea necesario. Así el Banco del Desarrollo no solo da colocaciones sino que está tratando de brindar otros servicios.

Al realizar nuestra labor, la calidad es fundamental y hay que hacerla en forma profesional, eficiente, oportuna y creativa para atender a este sector. Creativo porque se trata de colocaciones más pequeñas y por lo tanto el Banco tiene que usar mecanismos y procesos que sean adecuados con la actividad que se realiza. Tiene que ser de calidad, porque realmente la competencia es fuerte y ello exige un servicio competente. El Banco no puede dormirse y creer que porque está en sectores masivos o con mayores

dificultades de acceso al crédito, la calidad puede ser postergada.

Por último, debemos ser un medio efectivo para contribuir al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y de la comunidad en general. Para ello debemos entender bien nuestro mercado. Lo que el Banco ha hecho al respecto es segmentar el mercado de acuerdo a la naturaleza de las actividades que se realizan. Por ejemplo están los profesionales independientes como los médicos, médicos veterinarios, dentistas, y contadores, que son empresarios independientes que conforman todo un tipo de profesionales que hay que atenderlos de una manera distinta. Así, los médicos veterinarios que salen de la universidad, no van a trabajar en instituciones, sino que montan su clínica privada, algunos de ellos agregan la peluquería para los perros, y otros agregan servicio de alimentación para los perros. Uno se encuentra con gente bastante creativa, que está yendo más allá de la mera prestación de los servicios profesionales.

• Estrategia Comercial

El Banco está enfocado a la **diferenciación**, vale decir que quiere diferenciarse de la competencia a través del tipo de servicio que ofrecemos. Más que una guerra por prestar servicios a costos muy bajos, buscamos una diferenciación por calidad de servicios y por atender las necesidades completas de la pequeña empresa. Adicionalmente, el **posicionamiento competitivo** es contar con ejecutivos asesores y especialistas en PYMES y brindar apoyo y capacitación permanente al cliente.

En las encuestas que se levantan lo que más le reconocen al Banco es la asesoría, la cual consiste en orientar y ayudar a hacer una presentación de crédito. Se ayuda a desarrollar los flujos, a ver los problemas de la empresa. Por ejemplo a veces un empresario quiere comprar computadores y nuestra asesoría va, observa y le indica al microempresario que su problema está en las ventas no en tecnología, por lo tanto debe invertir en ventas. Otras veces el empresario llega con la idea de construir un pequeño edificio institucional y nuestra asesoría le dice, ¿para qué quiere inmovilizar cuando puede arrendar?, ¿Cuál es la necesidad que tiene de ese nuevo edificio? Para tipos de asesorías más profundas, el Banco tiene incluso una filial de asesoría financiera que les puede prestar los servicios.

La **estrategia del producto**, más que ofrecer productos específicos, se ofrecen servicios integrales para cada uno de los segmentos de mercado objetivo. De otro lado, en cuanto a la **estrategia de distribución** más que a través de sucursales tradicionales,

se trabaja también la explotación de redes, vale decir, las asociaciones gremiales, las asociaciones de empresarios, en fin una serie de asociaciones que se puede ir armando poco a poco a nivel nacional como local, para generar paquetes de productos de distribución masiva.

Además, hoy en día el Banco se encuentra apoyado por una banca a distancia, la cual consiste básicamente en el uso de la Internet, y en una banca telefónica que da respuesta específica sobre los servicios que brindamos.

• Políticas Comerciales

Dentro de las políticas comerciales, la idea es crecer con los clientes y financiar a largo y corto plazo. El financiamiento a largo plazo es el gran problema de las PYMES a nivel mundial, por ello el Banco trata de financiar a largo plazo aquí en Chile.

Sin embargo, también estamos muy interesados en que ese financiamiento a largo plazo vaya acompañado del financiamiento de corto plazo. Financiar capital de trabajo es útil para ir monitoreando la salud de la empresa ya que en el corto plazo uno se va enterando si la empresa está entrando en problemas o no. Al manejarle la cuenta corriente, el crédito de corto plazo, el factoring de sus ventas a través de sus líneas de crédito, nos vamos dando cuenta si la empresa está bien o está empezando a presentar problemas. Por lo tanto es posible sentarse a conversar con el empresario mucho antes que se presenten los problemas.

En el caso de proyectos sin historia, en lo posible se evita financiar más del 50% de la inversión. Los proyectos sin historia son aquellos proyectos en que el producto es nuevo en el mercado, pero también aquellos en el cual, si bien el producto no es nuevo en el mercado, el empresario es nuevo en este negocio, ya sea porque está incursionando como empresario, o porque venía de otro rubro y está tratando de comprender un negocio que es desconocido para él, y por lo tanto, en ese tipo de proyectos se evita financiar más allá del 50%.

Hay criterios diferenciados para la concesión de crédito a nuevos emprendedores o proyectos sin historia en relación a los proyectos con historia. Obviamente, aquí se tarda un poco más, porque tendría que haber un informe de riesgo, tenemos que ver, revisar y analizar una serie de parámetros de un cliente. Obviamente

estos proyectos sin historia tienen que tener un tratamiento distinto respecto a los otros. En general, lo que se hace es que la unidad de riesgo haga un análisis específico del sector, de la potencialidad, las posibilidades del producto, las posibilidades del empresario, las fuentes de repago alternativas que pudiera tener si el proyecto fracasa, entre otras.

Otra política del banco es que exige una adecuada cobertura de garantía, especialmente en el largo plazo. Esto ocurre porque nadie puede decir con seguridad que pasará con una PYME de aquí a 10 años, es más ni siquiera a un año. Este segmento empresarial es muy sensible a los cambios del entorno y algo que ha caracterizado el mundo es precisamente el cambio. Así, la adecuada cobertura de garantía sigue siendo una variable crítica e importante.

Otra de las políticas más importantes del Banco es la de buscar ser innovadores. El banco se considera innovador porque es pionero en el mercado de la educación y en el mercado municipal. Así en el mercado municipal no sólo financia a los municipios, sino que participa con ellos en proyectos que son de interés para los gobiernos comunales pero que son financiados por privados. Por ejemplo, se ha participado en la erradicación del comercio ambulante para que dichos comerciantes se establezcan en algún lugar con mecanismos de seguridad. Se ha participado también en el financiamiento de rodoviarios, terminales de buses, etc.

También somos innovadores como "outsourcing" del Estado ya que hicimos un trabajo como articulador de la mayoría de los beneficios que el Estado da para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. De hecho frente a CORFO somos uno de los bancos más activos en número de operaciones como articulador de los subsidios que la CORFO da a las empresas.

• Factores Claves de Éxito

¿Cuáles son los factores claves de éxito? El primero y al parecer el más importante es contar con los recursos humanos que estén cerca al público, que sean profesionales y comprometidos con el proyecto. Uno de los problemas que enfrentamos es que en Chile, en la mayoría de las carreras, estudian con los casos de grandes empresas transnacionales y miran a las pequeñas y medianas empresas en una forma un tanto despectiva. Entonces lo que se necesita son personas que vibren, que sientan que cuando están allí, atendiendo a los pequeños empresarios, están cumpliendo el objetivo del Banco. Nuestro ejecutivo tiene que buscar soluciones caso por caso, a la medida en

cada situación, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

Otro factor clave es el conocimiento de las variables más relevantes de cada sector económico. Muchas veces estas variables no están en un balance. En el caso de las pequeñas empresas, el balance es un requisito que exige el servicio de impuestos internos una vez al año para tributar. Lo que se encuentra en un balance tributario no necesariamente es la información más importante. Por ejemplo, en el caso de los colegios, si se mira el balance no sale el número de alumnos que tiene un colegio, ni la calidad de la educación de ese colegio, eso se obtiene de otro lado. Ambas variables, número de alumnos y calidad de la educación de ese colegio son las variables que aseguran una permanencia en el tiempo.

Por lo tanto, el Banco está haciendo una inversión muy importante en conocer las variables más relevantes de cada sector económico, como el transporte, educación, agrícola, industria, y obviamente el sector comercio.

Un tercer factor clave sería la evaluación de riesgos ¿cuál es el riesgo del sector? Nos preocupamos de que esta fase crítica no sea demasiado costosa y lenta. En el seguimiento y la administración del crédito es tremendamente importante contar con las tecnologías apropiadas para poder generar la productividad, vale decir los costos adecuados para trabajar rentablemente en este sector. El Banco ha creado una plataforma comercial donde el ejecutivo tiene en su computadora toda la información de las operaciones que el cliente realiza en el banco. También tiene acceso a información externa de la Superintendencia, para ver el comportamiento que el cliente tiene en el resto de entidades del sistema financiero. Puede ver las garantías, los productos y servicios e incluso la rentabilidad que se obtiene por el cliente investigado.

• Apoyo para la Evaluación, Administración y Recuperación de Créditos

Contar con apoyos para poder realizar la evaluación, administración y recuperación de los créditos es otro tema importante. Por ejemplo, hoy día el Departamento de Análisis de Riesgo del Banco se ha descentralizado y cuenta con un evaluador de riesgo en las 8 zonales que tenemos a lo largo de todo el país, por lo tanto el evaluador conoce la realidad de la localidad, conoce mejor a los clientes y está más cercano a los ejecutivos comerciales. Chile es un país muy largo y por ejemplo, la minería se ve entre la primera y hasta la cuarta región mientras que la ganadería se ve en la novena región, y ambos son negocios muy importantes por ello debemos contar con

evaluadores de riesgo que conozcan de ganadería, otros que conozcan al sector minero, y así a los distintos sectores.

También se hace control en el momento de los desembolsos. Cuando vamos a iniciar un proyecto con un cliente, no se gira el 100% del dinero, se va dando mediante avance de obra, y allí es muy importante la unidad técnica de construcción que vaya controlando ese avance de obra, de tal manera que los dineros que se van girando no se vayan destinando a otro tipo de necesidades de la empresa.

Respecto a los aspectos técnicos, nosotros tratamos de supervisar y apoyar a las empresas en temas específicos. Así, por ejemplo, en cada una de las sucursales tenemos especialistas para la actividad agrícola (que son externos a la institución a quienes se les paga por los servicios brindados) que van y hacen una evaluación y le ayudan al cliente a construir un estado de situación especial que tenemos para la agricultura, donde se ve el aspecto técnico, la calidad de suelo, entre otros.

Es importante también contar con sistemas de alerta temprana. El Banco, a través del área de riesgo, monitorea trimestral o cuatrimestralmente el sistema, y cruza la información disponible para ver si el cliente, está presentando problemas en otros bancos, en el pago de sus cotizaciones previsionales, pago de impuestos. Procuramos darnos cuenta de alguna manera y oportunamente, si un cliente está incurriendo en problemas.

Y por último, un adecuado sistema de cobranza, que es consustancial al trabajo con la PYME. Tener sistema de cobranza tanto prejudicial como judicial adecuado porque siempre hay un conjunto de proyectos o créditos que no van bien y deben recuperarse.

La Experiencia con el Mercado de la PYME

• Fuentes de Financiamiento Tradicionales

Las PYMES tienen como fuente tradicional de financiamiento el patrimonio personal, a veces cuentan con socios inversionistas, muchas operan con créditos de proveedores o con anticipos de clientes, la cual es una fuente de corto plazo bastante importante. De otro lado, las instituciones de fomento, como CORFO, operan principalmente, a través de los intermediarios financieros y no financian directamente operaciones de las pequeñas y medianas empresas. De modo que los bancos son la otra fuente de financiamiento de las PYMES.

1 Factores Evaluados

¿Qué es lo que evalúa el Banco cuando ve una operación de crédito? Por una parte el capital, la cobertura de garantías, la capacidad de pago demostrable. Muchas veces la capacidad de pago no se encuentra en los flujos de los estados financieros sino en las acciones concretas de las empresas como el pago de los impuestos, la estructura financiera de corto y de largo plazo. Esto último se debe a dos aspectos: primero, el empresario muchas veces cuenta solo con acceso a crédito de corto plazo, con el cual debe financiar sus inversiones de largo plazo; segundo, en algunos casos al empresario no le gusta trabajar con el banco por lo que pide préstamos a corto plazo para terminar la operación rápidamente.

Otro aspecto que el Banco observa es el patrimonio de los socios. ¿Cuál es la experiencia de los socios?. ¿Cuál es la moralidad de los socios?. ¿hay moralidad de comportamiento de los socios y de la empresa y capacidad empresarial demostrada? Muchas veces el Banco se encuentra que ese socio a pesar de tener muchos problemas, tiene una capacidad empresarial que ha demostrado en el tiempo; tiene experiencia en el rubro.

Las expectativas del producto versus el mercado. Hay gente que piensa que va a desarrollar un nuevo producto y que este tendrá éxito, sin embargo se encuentra con que el mercado es difícil, que no tiene respuesta.

Igualmente, muchos pequeños y medianos empresarios se enfrentan a veces al problema de la cadena de productos, cliente y proveedores; así cuando la pequeña empresa es proveedora de una gran empresa y a su vez compra sus insumos de otra gran empresa se encuentra en problemas cuando la gran empresa, a quien le vende, le dice que le va pagar cada 180 días, ya no cada 90 días, mientras que, por otro lado, la empresa que le suministra los insumos le va exigir el pago al contado. Este es un problema de capacidad de negociación que no tiene la pequeña y mediana empresa.

Otra situación que se presenta es cuando la empresa es monocliente. Muchos de nuestros clientes son contratistas de una gran empresa y tienen un contrato a veces de mediano o largo plazo con esa gran empresa, pero son contratos que cuando uno los lee son débiles para la pequeña empresa, ya que en 90 ó 60 días se pueden cortar. Entonces debemos tener mucho cuidado cuando miramos estos problemas y aconsejar a los propios clientes, sobre la manera cómo ellos pueden ir protegiendo y mejorando esos contratos en las próximas negociaciones.

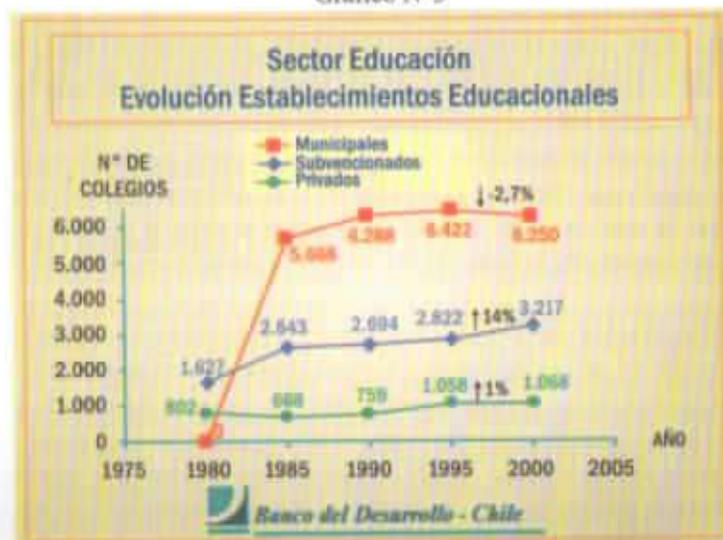
En resumen, algunos de los problemas que vemos, son dificultades para obtener recursos de largo plazo, las pequeñas y medianas empresas tienen un mayor riesgo, o mirado de otra forma una insuficiencia de garantía y por lo tanto son percibidas como de mayor riesgo, y lógicamente al ser normalmente operaciones de más bajo monto, y que requieren de estudio y análisis como grandes empresas, tienen costos de transacción más altos que las grandes empresas. El Banco busca de alguna manera superar estos temas.

Conocimiento de las Variables Claves de cada Sector Económico: El Caso del Sector Educación

Al Banco le interesa el conocimiento de las variables claves. Por ejemplo, en el sector educación (colegios), que en Chile es bastante dinámico. La formación primaria o secundaria se ofrece básicamente a través de colegios privados y subvencionados, aquellos en que el Estado contribuye pagando una subvención todos los meses por cada alumno que estudia en ese colegio. Existen colegios que se llaman de subvención compartida, en donde una parte la aportan los padres y otra la aporta el Estado, y otros que están en sectores de pobreza, y en los cuales se trabaja básicamente con la subvención estatal.

Si uno observa el crecimiento en el periodo 1995-2000, ve que el sector de colegios subvencionados es uno bastante dinámico que ha crecido un 14%. Este sector de colegios subvencionados es el que más ha crecido en número de matriculas y es aquel donde el Banco tiene una importante participación en el financiamiento.

Gráfico N°3



¿Qué ofrece el Banco?. Brinda un servicio integral que va desde crédito para la compra de un bien raíz o para la construcción. Los colegios tienen necesidades de nuevas salas, de nuevos baños, etc., cada 2 ó 3 años. El crédito o el leasing para equipamiento (sistemas computacionales, laboratorios, otros) hoy está muy de moda. Asimismo, se dispone de una línea de capital de trabajo, cuando se producen desfase, entre el pago de la subvención por parte del Estado y el pago de las remuneraciones de los profesores. Hay que contar con una línea de capital de trabajo para financiar los 20 o 30 días que se producen por dicho desfase.

En cuanto a las variables que se miran en el caso de los colegios ya se mencionó el número de alumnos, y en el caso de los colegios subvencionados, es deseable que tengan 1.000 o más alumnos, y el mínimo es que tengan 500 alumnos. ¿Por qué?. El Banco tiene un modelo estructural y sabe que con menos de 500 alumnos el colegio no se financia. Si alguien dice tener un colegio con 350 alumnos, sabemos que ya con el flujo tiene problemas y que necesita algún otro tipo de asesoría. En el caso de colegios particulares, cuyos ingresos son más importantes, allí bajamos el número deseable a 600 y el mínimo a 200 alumnos.

¿Qué tipo de garantía? Ojalá se pueda cubrir con la garantía del inmueble, pero muchas veces requerimos otra garantía distinta al colegio y el aval de los socios.

Esas son básicamente las variables más importantes y no son las que se encuentran habitualmente en un balance. Esto prueba un poco lo que el Banco ha hecho en el sector educación, en estos últimos 5 años. Tenemos como clientes a 708 instituciones a las cuales les hemos prestado 105.515 millones de pesos, pero a su vez manejamos a 826 su cuenta corriente, y a 726 los depósitos a plazo, y tenemos convenios para pago de remuneraciones con 233, especialmente en el sector subvencionado y privado, donde más de 10.000 profesores se pagan a través de los servicios del Banco, y por lo tanto acceden también como personas a los productos y servicios que el banco provee.

Instrumentos para Apoyar y Mejorar la Gestión de las PYMES

•Nuevos Instrumentos

Hay que avanzar en crear nuevos instrumentos tales como fondos de avales y garantías, seguros de crédito, entre otros. Se debe avanzar en el tema de financiamiento, especialmente el financiamiento a largo plazo, y también hay que buscar otro tipo de

inversión que no sea solo inversión por la vía del crédito. Anteriormente señalé que las PYMES buscan principalmente instituciones financieras y muchas veces quieren financiamiento al 100% y eso es casi imposible. Frente a ello, en Chile se está creando recientemente una segunda bolsa para empresas emergentes, que tiene algunos beneficios tributarios y que permitirá a aquellas empresas abrirse al mercado accionario para financiarse vía capital.

Otro producto que está siendo bastante exitoso, es la Cobertura de CORFO para Préstamos a Exportadores (COBEX) que son préstamos a exportadores para apoyar el desarrollo de las ventas al exterior de las pequeñas y medianas empresas, por medio de una cobertura de riesgo de no pago de préstamos de pre y post-embarque. Los beneficiarios son empresas exportadoras con ventas anuales de hasta US\$10 millones. El tipo de operación elegible son los préstamos para agilizar actividades productivas comerciales necesarias para exportar. El monto máximo es hasta US\$800 mil por exportador y cubre un 40% del monto del préstamo. Se cobra una comisión de 0.1% anual por la apertura de la línea y un 0.4% anual sobre el capital garantizado.

Otro producto que también se ha desarrollado conjuntamente con el Estado y que el Banco ha usado, es un producto orientado a los créditos de post-embarque, con la participación de una empresa francesa llamada COFACE, que es una compañía de seguros de crédito que cubre los riesgos comerciales y políticos de no pago por parte de los clientes. Este instrumento funciona a través del contrato de una póliza de garantía, que garantiza el pago de determinado cliente, y el Banco le anticipa aproximadamente el 80%. Se exige que la cobranza se haga a través del banco, por lo tanto allí se asegura que los ingresos de dinero pasen a través del Banco del Desarrollo, que se queda con el 80%, descuenta el anticipo y le gira el 20% restante al cliente.

En los créditos de largo plazo, las líneas de financiamiento CORFO cumplen especialmente para proyectos que necesitan plazos de gracia y estructuras de pago un tanto distintas. Así, los bancos pueden contar con estas líneas para realizar operaciones de financiamiento y son muy convenientes, especialmente para cumplir los requerimientos de la Superintendencia que exige calce de plazos, de tasa y de moneda. De este modo, CORFO ofrece una fuente de recursos apropiada para este tipo de financiamiento de largo plazo ya que los bancos que lo requieren, a su vez, pueden tener una fuente de financiamiento de relativa o similar estructura.

Apoyo Tecnológico a las PYMES

Por último, SERVIPYME es una empresa nueva que el Banco formó hace 7 meses y opera como filial del Banco del Desarrollo. Esta empresa presta servicios de asesoría, vía Internet, al cliente PYME del Banco. Uno de los temas que más a menudo se ve en la literatura y en todos los análisis y convenciones internacionales, es que las PYMES se están quedando atrás en la tecnología. Frente a ello queremos que nuestros clientes puedan acceder, a través de servicios de Internet, al software de la más alta calidad disponible y a los costos más bajos posibles.

El modelo de negocios que tenemos es uno donde el cliente se conecta al sitio de "servipyme" en Internet (www.servipyme.cl) con su clave. Para ello se requiere un computador conectado a Internet con banda ancha e ingresa a su computadora para acceder al servicio de computación del Banco. Este servicio cuenta con todas las medidas de seguridad necesarias para enfrentar, incluso, pérdidas de información. De ese modo, todo se encuentra al alcance del pequeño empresario, a través de Internet.

¿Cuál es el costo para los microempresarios? El servicio de contabilidad puede costarle 1UF (US\$25 mensuales aproximadamente) y representa el costo estimado por un servicio básico de contabilidad. A su vez dicho costo va a depender del número de usuarios que quiera tener y de otros factores, pero en general oscila entre 1UF\$25 y US\$50 mensuales como costo para la empresa.

El cliente trabaja directamente sobre su aplicación en Internet, de modo que ni los datos ni la aplicación residen en el computador del cliente. Las aplicaciones residen en los servidores que tiene el Banco en su filial junto con toda la información ingresada y modificada por el cliente. También se cuenta con un servicio de consultas telefónicas, de manera de atender las dudas de los clientes.

Si un usuario desea tener acceso, solo basta que se conecte a "Servipyme" desde cualquier parte del mundo donde esté y, dependiendo de lo que se le permita hacer, podrá ver la información de su empresa. Cabe destacar que el contador de la empresa registrado en "Servipyme" definirá aquella información que permitirá ver a otros usuarios.

De este modo, los principales beneficios de "Servipyme" es que el pequeño empresario va a tener certeza de su gasto en informática al año. Estos sistemas se van modificando automáticamente de modo que la empresa tendrá su sistema de

contabilidad permanentemente actualizado por un mismo costo. El empresario no requiere de personal especializado para manejar el tema computacional de su empresa, ni tampoco se preocupará de tener duplicada su información, ni tener sistemas de resguardo porque de todo eso se encarga "Servipyme". El sistema tiene todos los estándares de almacenamiento de información que exige la Superintendencia para el Banco, tiene sistema tolerante a fallas, y por último tiene la confidencialidad de la información dado que los bancos tienen por ley la obligación del secreto bancario.

SERVIPYME también ofrece un mejor servicio con el soporte permanente de profesionales y tiene una mayor eficiencia para la integración de otros servicios. Asimismo, el servicio de impuestos internos está exigiendo que la mayoría de las operaciones se realicen vía Internet, y está pronto a emitir la factura electrónica, de tal forma que la presentación de la declaración de renta y toda la información mensual se puede hacer a través de Internet. Con este software se tiene estas posibilidades.

¿Cuáles son los servicios que tenemos? Tenemos un servicio de contabilidad, un servicio de remuneraciones que además se relaciona con el sistema de pago automático de remuneraciones del banco, y con otros servicios para pagar las cotizaciones vía Internet. Esto último incluye el pago de los fondos de pensiones, los pagos de salud. Tenemos un servicio especial para colegios que administra toda la información de los colegios, las notas, los programas de cursos, etc. Tenemos también una herramienta para la creación y administración desde un sitio web hasta tiendas virtuales, catálogos, otros.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *Me gustaría escuchar su consideración sobre la siguiente proposición. Las PYMES no consiguen acceder al crédito por problemas de garantía, por problemas de la burocracia, entre otros. En Brasil, no hay recursos suficientes para capital de trabajo y cuando los hay, no están adecuados a las necesidades de las PYMES, son onerosos y los plazos son muy cortos. Al parecer es la misma realidad que tienen acá en Chile.*

Expositor: En el corto plazo, básicamente la mayoría de los bancos financian a las pequeñas y medianas empresas. Probablemente en la medida que vamos bajando y nos acercamos a la pequeña empresa y a la microempresa más informal, es allí donde quizás empiecen a presentarse los problemas.

En cuanto al largo plazo, la realidad es similar, muchas veces existen los recursos, de hecho CORFO hoy tiene los recursos en exceso y no hay proyectos por dos razones: porque la gente percibe que es complicado y por lo tanto no quiere invertir, y por otro lado, porque los bancos también hemos aprendido un poco del proceso de las crisis. Las garantías que tenían un valor maravilloso en un momento, cuando vienen un periodo de crisis, pierden su valor tremendamente.

Entonces creo que el problema de largo plazo hay que ir atándolo, no solamente por el lado de las garantías y de las fuentes de largo plazo, sino también de ir creando otros mecanismos como son: el capital de riesgo, u otro tipo de mecanismos que ayuden sobre todo a las primeras etapas de las pequeñas y las medianas empresas; pero si dejamos únicamente a los bancos como actores, siempre habrá insuficiencias, y las PYMES y los nuevos emprendedores van a sentir que les falta apoyo técnico.

Participante: *¿Cómo hacen ustedes la atención a las empresas? ¿La hacen en todas las sucursales centralizadas por regiones o en alguna sucursal específica? Sobre el análisis de riesgo ¿lo tienen centralizado en algún lugar, por ejemplo en la casa matriz, o lo hacen también las sucursales o las plataformas PYMES? Después ¿tienen alguna materia estandarizada por sector? Sobre el tema de la asesoría integral ¿Qué hacen, les ayudan a integrar la carpeta de crédito o que tipo de asesoría integral dan?*

Expositor: Nosotros tenemos una política de descentralización, así que por lo tanto, lo que tratamos de hacer es que el cliente se atienda en las sucursales lo más integralmente posible, aunque en algunos casos va a depender del tamaño del crédito.

Respecto al tema de análisis de riesgo, este lo va a resolver el propio ejecutivo o el ejecutivo con el agente de esa sucursal, porque ellos van a hacer un análisis, van a mirar y ver si está dentro de sus facultades resolver. Sin embargo, en caso de que el crédito supere un determinado monto, obligatoriamente tienen que hacer análisis de riesgo. Por ejemplo, en el sector educación, todas las obligaciones son superiores a 100 millones de pesos y por ello tiene que ir necesariamente a un análisis de riesgo.

Como les decía, tenemos 8 zonales, una zonal norte, un zonal de la quinta región, tres zonales aquí en la región metropolitana, una en la región centro sur, una en la octava región y una en el sur. En cada una de esas zonales se tiene un evaluador de riesgo y por lo tanto lo puede transferir a ellos.

Con relación a la otra pregunta, nuestra asesoría se refiere básicamente al consejo que el ejecutivo le da cuando el empresario viene a pedir un préstamo para comprar algo que piensa que le va a solucionar el problema y es allí donde el ejecutivo mira los balances y le da su opinión. Otras veces se refiere a que el ejecutivo le ayuda a llenar la información requerida y en otras ocasiones le ayuda al empresario a construir sus flujos.

Participante: *¿No es una unidad aparte?*

Expositor: No, es el propio ejecutivo, quien le ayuda a construir. Bueno en el caso de que va a la unidad de riesgo, esta se encarga de preparar un flujo con todas las de la ley.

Participante: *Usted mencionó en algún momento que una de las fortalezas de los productos, o mejor dicho en la colocación de créditos, está relacionado a lo que vulgarmente llamamos la venta cruzada. ¿Tienen un promedio de productos pasivos o no crediticios por cada cliente?*

Expositor: En el caso de las pequeñas empresas, es 3 productos y servicios. En el caso de las personas es más bajo, allí tenemos 1.7; en el caso de las microempresas, estamos recién empezando con el cruce y es de 1.3. El tema de los cruces de productos es un

asunto de los tres últimos años, y no es algo que nosotros podamos exigir. Tenemos que tratar de convencer, ganar, tratar de ser el banco principal de esa empresa.

Participante: *¿En algunas de las transparencias vi una frase que decía: subsidio = costos de transacción, específicamente de qué se trata?*

Expositor: Lo que decimos es que si queremos dar un mayor impulso a este sector, tenemos que ir generando los subsidios, para hacer rentable el sector. En el caso de la microempresa, por ejemplo, hay un subsidio específico que permite ayudar a compensar a los bancos el costo de transacción, del análisis y de otros elementos. El caso del fondo de garantía estatal es obviamente una ayuda, es un subsidio contingente; las líneas de largo plazo que nos ofrece CORFO muchas veces con tasas bajas, nos permite también transferir esas tasas a los clientes pequeños.

Participante: *¿Qué es lo que puede hacer un colegio o escuela con el alumno o el padre del alumno que entra en mora? ¿Los colegios privados pueden simplemente cortar la matrícula antes de fin de año? La pregunta era porque en Argentina eso no se puede hacer, últimamente con el nivel de desocupación el colegio tiene la obligación de mantener al alumno hasta que termine el año lectivo, y bueno, ciertamente es un problema que el colegio va a percibir en el presupuesto. Frente a la mora, el colegio va a tener que seguir afrontando sus costos fijos, no puede hacer nada más que esperar pacientemente que termine el año, y cruzar los dedos para que el próximo año el padre no venga a inscribirlo nuevamente.*

Expositor: En Chile se puede cortar la matrícula. En el caso de colegios subvencionados pueden cortar la matrícula hasta fin de año. En caso de los colegios privados, son mucho más exigentes, tienen sus propias reglas, pueden cortar la matrícula a mediados de año. Sin embargo, según nuestra experiencia, son los colegios privados los que se han visto más afectados, incluso más que los colegios particulares subvencionados, porque hay muchos padres que toman anticipadamente esta opción, y cuando tienen complicaciones buscan matrícula en los colegios particulares subvencionados que le aseguren la calidad de enseñanza razonable a un costo mucho menor.

Participante: *Dentro de los factores claves del éxito, usted mencionaba el recurso humano dentro de la institución, ¿qué perfil tienen los ejecutivos? ¿Tienen una mayor o menor rotación de ejecutivos?, ¿El mismo ejecutivo hace la labor de cobranza, o sea*

todo el proceso del crédito, y el mismo ejecutivo atiende a las pequeñas y medianas empresas?

Expositor: Partamos por la primera pregunta. ¿Qué perfil?, en general la mayoría son profesionales que van desde contadores-audidores, ingenieros comerciales que llamamos nosotros, administradores e ingenieros civiles industriales. Es decir nuestros ejecutivos tienen un perfil profesional orientado a la administración en cualquiera de sus formas. Dichos ejecutivos atienden en general en las sucursales, la mayoría atiende pequeña y mediana empresa, la micro empresa la atiende un ejecutivo distinto.

Para el caso de créditos más grandes, el encargado es el agente de la sucursal. En el caso de préstamos grandes, el ejecutivo toma un rol de asistente y en el caso de las pequeñas empresas lo ve directamente.

Respecto de la cobranza, el ejecutivo tiene la primera acción de cobranza cuando el crédito entra en mora, vale decir hasta 90 días después de vencido. Es su responsabilidad directa cobrar y él tiene que hacer las llamadas telefónicas, contactar al cliente. En el caso que el ejecutivo y su jefe estimen que el caso amerita un tipo de acción especial, lo puede enviar a la división de normalización para una cobranza más especializada, que usualmente es cobranza judicial.

Participante: *¿Los ejecutivos provienen directamente de las regiones donde está ubicada la sucursal o tienen un acercamiento o una convivencia con el sector que está atendiendo?. ¿puede enviarse un ejecutivo de una comuna a otra?*

Expositor: Generalmente tratamos que los ejecutivos sean de la propia región, por dos razones: por el propio conocimiento y por los costos, porque a veces los costos de traslado son realmente importantes; la segunda razón es que Chile es un país descentralizado y cuesta mucho trasladar gente de Santiago a provincias, es difícil. La gente de provincia que está estudiando allá, quiere quedarse en su región.

Participante: *Usted dice que después del desembolso del crédito, existe la administración y seguimiento del crédito ¿cuál es la diferencia entre las dos?*

Expositor: Por un lado está la administración, entendida como el apoyo al cliente, lo vamos viendo y monitoreando a través del producto. Vemos todos los días si los cheques del cliente tienen suficientes fondos, si esta persona se está sobregirando en su cuenta corriente, entonces allí hay una primera señal de alerta. También se ve

como está el comportamiento del crédito, si está cumpliendo con sus pagos, toda esta administración la hace el ejecutivo.

Adicionalmente, en el seguimiento, donde hay un control central, ahí hay análisis y medición de riesgo, hay un cruce de información que lo hacemos centralizadamente con bases de datos de clientes que muestra su comportamiento en todo el sistema económico nacional. Este es un apoyo al ejecutivo para que ellos tomen las acciones correspondientes.

Participante: *¿Cómo Banco privado que son, en qué les ha beneficiado o afectado estar inmersos en la misma normativa que emite el organismo de regulación y supervisión?*

Expositor: No sé, creo que ya estamos acostumbrados a convivir con las reglas de juego, entonces no podría decir que nos sentimos afectados. Nosotros decimos que si se quiere una mayor gestión y acción social, no lo podemos hacer solo los sectores privados, tenemos que hacerlo de manera conjunta con el Estado. Respecto a las normas, yo creo que estamos tan acostumbrados a convivir con ellas, que no veo una dificultad.

Sin embargo, creo que sí hay un tema que a veces nos puede afectar, cuando las instituciones supervisoras tienen un perfil normativo que pone en el centro a la mayor cantidad de colocaciones, es decir a los clientes de empresas más grandes, a veces se producen ciertas normas que son discriminatorias de los más chicos.

Por ejemplo en Chile existe una tasa de cobertura de la usura, que es una tasa máxima legal a la cual se puede prestar, que se calculaba como el promedio de todas las colocaciones más un porcentaje de seguridad. El problema era que el 90% de las colocaciones correspondía a las empresas grandes, por lo que la tasa era muy pequeña y con ella se dejaba mucha gente fuera del mercado. La autoridad ha ido comprendiendo este fenómeno y ha ido regulando. Por ello yo diría que el Estado tiene esa predisposición de que cuando hay normativas que son discriminatorias de los clientes más pequeños, logra ir adaptando la normativa a esa realidad.

Participante: *¿Cuál es el requerimiento de garantía en el financiamiento a las micro empresas a corto plazo? y ¿cuánto es el tipo de interés que se cobra?*

Expositor: Depende del producto que tengamos, pero en general operamos sin garantía en operaciones de corto plazo. Respecto al tipo de interés, nosotros tenemos dos

productos : a) un producto que está orientado a la capacitación y básicamente está apoyado en un subsidio (una tasa más baja); y, b) los créditos para financiar la actividad normal, estos tienen tasas más altas porque los créditos de capacitación están amparados en una devolución tributaria, en cambio estos créditos no tienen ningún beneficio tributario.

Participante: *Con relación a las instancias de aprobación de los créditos ¿cuál es la práctica del Banco del Desarrollo al respecto? ¿Todos los bancos tienen la descentralización de la decisión, cómo lo hacen ustedes?*

Expositor: Nosotros vamos un poco contra la tendencia, la mayoría de los bancos están centralizando sus créditos, están sacando el poder de crédito de los ejecutivos comerciales y entregándoselos a una unidad de riesgo. Vale decir que la operación la atiende un ejecutivo comercial, quien la pone en un formato y la entrega a una unidad de riesgo, la que a su vez se canaliza al Comité de Crédito y es la que decide. Esa es la tendencia de los bancos más grandes.

En el caso nuestro es al revés, estamos tratando de descentralizar las decisiones, llevándola cada vez más cerca del cliente. Vale decir, que la decisión la toma el área comercial, aunque se toma muy en cuenta la opinión del área de riesgos. La decisión se toma dependiendo del monto y de la cobertura de garantía, es decir, a mayor monto, mayor necesidad de garantía o mayor instancia para aprobar. Una cobertura de garantía le facilitará un préstamo al cliente hasta por un determinado monto y puede decidirse en la propia sucursal, mientras que si el monto fuera mayor al prefijado se eleva al gerente zonal, al gerente adjunto de zonales, o bien, al Comité de Directores cuando se trata de un crédito de gran monto.

Participante: *Quisiera que me ampliara sobre el sistema de alerta temprana que ustedes manejan en el Banco del Desarrollo. ¿Cuál es el tiempo que incurren ustedes para los desembolsos, desde la solicitud hasta acreditar los fondos al cliente?*

Expositor: El sistema de alerta al cliente está en permanente evolución y cada vez queremos perfeccionarlo. Lo que se persigue es -particularmente en los créditos más pequeños- cruzar la información con bases de datos para determinar si el cliente se encuentra atrasado en alguna cuota o en pagos con otras instituciones. Ello lo hacemos con el fin de disponer de mayor información de un cliente para que el ejecutivo tome acciones concretas.

Respecto al tiempo, lo que estamos tratando de hacer es analizar al cliente una sola vez al año. A partir de ello, el ejecutivo tiene la capacidad de operar con los créditos de corto plazo, hasta cierto monto. De esta forma el proceso puede durar de 3 a 5 días, dependiendo de la complejidad del crédito. En el caso que se necesite un análisis de riesgo, el proceso toma unos 15 días adicionales. En caso haya la necesidad de realizar acciones, constituir hipotecas, etc., se van alargando los plazos, pero en general lo que tratamos de hacer, es operar con líneas de crédito, de tal manera de analizar al cliente por lo menos una vez al año o cada 6 meses.

Participante: *Usted mencionó en la parte de documentación demostrable, lo que es el pago de IVA (impuesto al valor agregado). Puede darse el caso que cuando el cliente va a pagar sus impuestos no declare todo, ¿sucede esto en Chile?. ¿cómo hacen para determinar si la evaluación coincide realmente con esa información? ¿cuándo no coincide qué es lo que hacen para superar el problema?*

Expositor: En eso, afortunadamente el servicio de impuestos internos nos ha ido ayudando cada vez más. Si bien podría existir aún ventas negras, las mismas cada vez son menores debido a que el servicio de impuestos es muy estricto. De otro lado, la cultura empresarial ha ido mejorando, en el sentido, de que es mejor tributar y demostrar, porque si uno va a un banco y no tiene con que demostrar, entonces no tendrá acceso al crédito.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO DEL DESARROLLO EN EL FINANCIAMIENTO A LAS MICROEMPRESAS

Mauricio Rojas Mujica
Presidente
Banco del Desarrollo Microempresas, Chile

Ahora nos centraremos más en lo que es la microempresa, la cual está definida, de acuerdo a los estándares nacionales, como una unidad productiva que vende menos de US\$80 mil anuales y la verdad que esto es ya un marco bastante amplio, porque las microempresas que venden US\$80 mil anuales son muy pocas.

En general, el promedio de ventas de las microempresas, es del orden de US\$12 mil anuales, o sea unos US\$1.000 mensuales. Las pequeñas empresas cada vez son más formales, pero en las microempresas hay todavía mucha informalidad.

Frente a ello, los bancos que nos dedicamos al microcrédito hemos desarrollado metodologías de evaluación que potencian las visitas al terreno, donde se levanta información, se revisa y analiza los cuadernos (registros) en los cuales el empresario lleva sus ventas, se miran los stocks, el flujo que él declara, cuánto puede vender a diario, dónde está ubicado, etc. Junto a esto hay una serie de metodologías computacionales que automatizan y evalúan una cierta medición.

Universo de las Actividades Microfinancieras

Antes de comentarles sobre el detalle, me gustaría tratar primero algunos tópicos conceptuales. Tradicionalmente cuando se habla de microempresa se piensa en crédito para microempresa. La primera llamada que yo quiero hacer, es no pensar en crédito, sino pensar en servicios financieros para actividades productivas. Es decir, tenemos actividades productivas pequeñas que requieren de servicios financieros, y por lo tanto creo que debemos observar los mercados emergentes que se están abriendo.

Lo segundo, es que cuando se habla de microempresa, creo que se confunden unos conceptos. Se habla de microcrédito como si fuera sinónimo de microfinanzas, lo cual desde luego es un término más general. Yo los invito a mirar ambos conceptos de forma distinta.

¿Cuáles son las distinciones que yo haría en este mercado? Primero, hablemos de todo el conjunto de servicios para las actividades productivas, es decir, el primer concepto se refiere a hablar de servicios financieros en lugar de solo crédito. Para ello se tiene que reconocer que estas pequeñas actividades funcionan con una lógica completamente empresarial; compran insumos, tienen una forma de producción, venden y gastan esos insumos, etc. Allí hay todo un tema de productos que hay que desarrollar para ellos.

Gráfico N°1



Segundo, hay un tema de microfinanzas para personas que tienen ingresos bajos, es decir, en el mundo de los sectores de bajos ingresos hay personas que no son empresarios, son empleados. Estas personas empleadas necesitan un crédito para comprarse una nevera o un refrigerador, necesitan mejorar o comprar su vivienda. Por lo tanto, hay un área de servicios de crédito y de ahorro también para estas personas.

Tenemos también un tercer elemento que son los sectores pobres que no tienen ingresos claramente determinados, no son empleados o trabajan temporalmente, de modo que no son claramente microempresarios. Para ellos también se ha desarrollado un área de microcréditos, es decir, darle créditos muy pequeños a personas, que se ha demostrado, que con el crédito salen adelante.

Entonces se puede observar, según el esquema anterior, que todos los elementos que he comentado también tienen algo en común, pero en la medida que los

distinguímos podemos ir viendo qué productos se adaptan mejor a cada una de estas situaciones.

Por ejemplo, entremos un poco en lo que es finanzas para microempresa, donde se trata de dar créditos (y no sólo créditos) a empresas que no cuentan con información estructurada y completa. Este es un problema esencialmente tecnológico de construir un flujo de caja de una empresa que no lo tiene y que tampoco tiene los datos para hacerlo y poder determinar si el cliente tiene capacidad de pago y sobre la base de ello evaluar el financiamiento.

Esto de la evaluación es sumamente importante pues si yo le prestara dinero a un señor que no es capaz de generar flujos, en vez de hacerle un bien, le estoy haciendo un mal, porque no va a poder pagarme, entonces va a quedar marcado en la central de riesgo como un cliente que no paga, y le va a costar más insertarse posteriormente en estas actividades.

La razón por la cual yo me refiero más a los servicios microfinancieros que a sólo créditos es porque en una encuesta que se hizo en Chile hace un par de años, sólo el 20% de los clientes manifestó que quería crédito, es decir, los microempresarios tienen otras fuentes de financiamiento. Por ejemplo, las empresas pueden contar con financiamiento de proveedores, financiamiento de clientes (en el caso de un mecánico muchas veces se paga un adelanto del 50%, lo cual es financiamiento del cliente).

Ahora veamos el tema del microcrédito, el cual parte, creo yo, de constatar que cuando uno le entrega plata a los sectores de bajos ingresos, en general eso genera poder y cuando los recursos del préstamo son bien utilizados, ello conlleva a un mejoramiento de las condiciones humanas y de ingreso en el futuro.

Por lo tanto, en este caso la evaluación no se basa en ver cómo se potencian los flujos y cómo nacen esos flujos futuros. Nosotros por lo menos lo que hacemos, es evaluar esencialmente el capital social que tienen las personas, en general estamos hablando de personas de muy bajos recursos, mujeres principalmente, y por lo tanto lo que evaluamos es si son capaces de participar en contextos sociales donde lo que se valora es la honestidad y el progreso colectivo. Es una herramienta muy potente para mejorar las condiciones de pobreza, potenciar y desarrollar el capital social, nos ha pasado que grupos de mujeres muy pobres empiezan a aumentar su ingreso en forma exponencial, llevando a la familia a una superación de la pobreza de manera definitiva.

Estrategia de Posicionamiento

¿Cómo queremos posicionarnos en este mercado de la microfinanzas? Queremos posicionarnos como el Banco que otorga los mejores y más variados productos y servicios financieros a los microempresarios y a los sectores emergentes de menores ingresos del país para contribuir a resolver sus necesidades. En general, la aspiración que tiene el Banco cuando atiende estos sectores es la de cumplir la misión de contribuir al desarrollo.

¿Cómo actuamos? Innovando. Obviamente la innovación es una tarea permanente del día a día, de crear productos como banco. Hace 20 años atrás partimos atendiendo a las pequeñas empresas y en ese entonces eso era innovador. Después empezamos a atender a las microempresas, con créditos para la vivienda. Ahora estamos incursionando en el crédito a la educación, en el tema de capacitación y de servicios solidarios.

Tenemos que aspirar, y este es uno de nuestros principios orientadores, a cautivar a nuestros clientes respondiendo a estas múltiples necesidades que les decía. No solamente el tema del crédito es importante, queremos ser líderes en el desarrollo de las microfinanzas en Chile. Ello requiere trabajo en equipo, excelencia técnica y pasión por el desarrollo. Definitivamente también se necesita de personal muy identificado con este tema.

En términos de cifras de cómo es la cobertura en atención de microcréditos, tenemos 40,300 créditos para microempresa, 4,500 clientes entre cuentas corrientes y cuentas a la vista, 59,300 clientes de cuentas de ahorro y ahorro para la vivienda. Obviamente tenemos intersección, muchos de los clientes de créditos hipotecarios también son clientes de microempresa y viceversa. Igualmente, muchos de nuestros clientes hipotecarios tienen cuentas de ahorro para vivienda.

Finalmente, tenemos el programa de apoyo solidario con 3,660 clientes, este programa tiene 2½ años y es nuestro mayor orgullo porque es una fuente de innovación importante. El programa está orientado a los sectores de más bajos ingresos y está construido basado en algunas experiencias mundiales exitosas de Asia y otros países. Con este programa el Banco ofrece servicios financieros a los sectores más pobres de la sociedad, permitiendo su acceso al sistema financiero con el fin de mejorar su desarrollo y sus posibilidades de vida. Abrimos un mercado nuevo, que no es muy atractivo para ningún Banco.

Hacer esto no es fácil, es caro, pero si existe optimismo en el desarrollo de los países, en 10 años habremos reducido la pobreza a la mitad, o más. Esos sectores ya no van a ser tan pobres en 10 años, por lo tanto creo que se debe mirar estos sectores con una visión de largo plazo. Se trata de gente a la que le estamos dando crédito para que progrese. Para una explicación un poco más extensa del programa solidario véase el cuadro siguiente.

Cuadro N°1

PROGRAMA DE APOYO SOLIDARIO

¿Cómo trabajamos con los más pobres? Trabajamos con grupos donde el 97% de nuestros clientes son mujeres. Dichos grupos de crédito tienen entre 15 y 30 integrantes. Las personas que integran este grupo se conocen previamente, y pueden ser conjuntos de vecinos, agrupaciones de vivienda, clubes deportivos, centros de madres u otras organizaciones. El grupo se adhiere explícitamente a un decálogo de compromisos y declaran que el crédito es una herramienta importante para su desarrollo, se comprometen a ser honestos, a trabajar por el beneficio de su familia y pagar puntualmente sus créditos.

El destino de estos créditos es mejoramiento de la vivienda. En general, aquí estamos hablando de gente que vive en viviendas precarias y donde muchas familias viven en una sola vivienda. En estas condiciones, construir una habitación, hacer un baño, ponerle piso a la vivienda de tierra o cambiar el techo, son posibilidades importantes de mejoramiento de la calidad de vida.

Me refiero a crédito para mejoramiento de la calidad de vida porque en Chile existe un desprestigio del crédito de consumo. Se piensa que las instituciones tienden a fomentar el crédito de consumo y eso es malo. Yo discrepo un poco de eso y creo que cuando las familias pueden obtener bienes de uso durable, eso les permite mejorar su calidad de vida. También tienen derecho a ese tipo de beneficios.

Otro aspecto muy importante de trabajar con grupos es que si bien la compra de un bien le mejora la calidad de vida, surge la pregunta de con qué va a pagar. Muchas veces es el mismo grupo que le pregunta a uno de sus integrantes con qué va a pagar y ello lo obliga a realizar actividades, muchas veces con los bienes que compró, para generar ingresos. Esto es importante no porque el destino del crédito haya sido para una actividad generadora de ingresos, sino porque empieza a verse necesidad de generar ingresos para poder pagar la cuota, y algo que no hacía antes ahora lo empieza a realizar.

Respecto al tipo de productos con que trabajamos, debemos decir que son productos muy estandarizados, es decir, montos de créditos, plazos, fechas de pago y cuotas iguales para todos los integrantes del grupo. Para nosotros sería ideal cobrar los créditos diariamente, porque la gente no tiene un ingreso a final de mes, pero es muy caro para un banco estar recaudando así. Frente a ello, hemos optado por regalarles una alcancía junto con la entrega del crédito para que cada miembro del grupo deposite 300 pesos

diarios (medio dólar que equivale a un pasaje en ómnibus). Esto lo hacemos para crear conciencia de pago y en general lo hemos logrado.

Sin embargo, hemos tenido algunos fracasos. Hay grupos que se nos han echado a perder, cuando no han respetado las reglas que hemos definido. No obstante cuando se han respetado las reglas, la morosidad ha sido cero.

Algunas cifras relevantes de Banderrollo Microempresas

El monto promedio por crédito es de US\$913 y está esencialmente orientado a créditos o finanzas para microempresarios. Hoy día tenemos colocados 13,309 millones de pesos en microempresarios (unos US\$20 millones). En el lado del pasivo tenemos 3,453 millones de pesos (US\$5 millones) provenientes de productos de ahorro que tienen los mismos clientes de microfinanzas. El grueso de nuestros pasivos proviene de recursos de la mesa de dinero.

En lo que respecta al Estado de Resultados, tenemos ingresos anuales de 1,869 millones de pesos (US\$3 millones). De otro lado, nuestros gastos directos en la colocación de estos productos ha sido de 1,150 millones de pesos (aprox. US\$1.9 millones). En consecuencia tenemos un resultado de 720 millones de pesos (US\$1.1 millones). El crédito es evaluado a través de una filial del banco y ello implica costos que se le tienen que cargar al producto, además, debemos considerar las provisiones y los gastos indirectos, así la utilidad a fines de agosto del 2002 representa unos 121 millones de pesos (aprox. US\$200 mil).

Sobre los niveles de riesgo de la cartera, al mes de agosto del 2002, la cartera vencida² es de 166 millones de pesos (US\$266 mil). Para realizar la evaluación de los créditos, dado que no tenemos garantías, hemos tomado la política de que todo crédito que tiene una cuota con seis meses de mora, se castiga en nuestro balance. Generalmente, cuando se tiene garantías, los créditos en mora permanecen en la cartera, de modo que nuestra política nos parece mucho más razonable para efectos de evaluación, ya que no vamos a mantener créditos que en la práctica son incobrables.

Así medido, podemos decir que tenemos carteras vencidas bajas, de 1.2%. El castigo neto en agosto era de 100 millones de pesos lo que representa un 0.8%, que se compara favorablemente con el resultado del 2001 que fue de 1.4%. Pretendemos cerrar el año 2002 en torno a 0.9% de gastos en cartera (véase cuadro siguiente).

² Cartera vencida en Chile se llama a aquel crédito que tiene más de 90 días de atraso en el pago

Cuadro N°2

INDICADORES DE CARTERA

Indicadores	2001	Agosto 2002	Proyección Dic 2002
Colocaciones Totales (MM\$)	10.197	13.309	15.490
Colocaciones vencidas (MM\$)	109	166	190
Colocaciones vencidas / Col. Totales (%)	1.1%	1.2%	1.2%
Castigo neto (MM\$)	125	100	128
Colocaciones promedio	8.934	12.852	13.833
Gastos castigados anualizados / coloc. prom (%)	1.4%	0.8%	0.9%

¿Qué Productos hemos desarrollado para nuestra Estrategia de Posicionamiento?

Hemos desarrollado lo que denominamos crédito para producción, chequera electrónica, ahorro para la vivienda y educación, tarjeta de crédito, libreta de ahorros para el microempresario, crédito para la educación y vivienda, créditos hipotecarios, créditos para capacitación, seguros de salud asociados a créditos y el crédito del Programa de Desarrollo Solidario (microcrédito).

Asimismo, nosotros brindamos productos de ahorro tales como ahorro de libre disponibilidad, ahorro para vivienda, ahorro para educación, ahorro previsional (que les ayuda a los empresarios a crear un ahorro para que puedan tener una jubilación cuando terminen su vida laboral). Otros productos de apoyo a las transacciones son la chequera tradicional, giro de transferencias nacionales e internacionales, capacitación y asesoría, crédito para capacitación. Estos instrumentos también se aplican a la pequeña empresa.

En Chile, por ejemplo, existe un subsidio con el que el Estado les financia a todos los empresarios hasta el 1% de su planilla en capacitación, es decir, yo tengo una empresa de cualquier tamaño y el Estado en mi próximo ejercicio tributario, me devuelve o me reembolsa hasta el 1% de la planilla mensual que he gastado en capacitación.

El problema está que en el caso de los microempresarios el 1% de la planilla puede ser nada, pero afortunadamente en Chile hay un mínimo del orden de 350 mil pesos que son algo así como US\$500. Por lo tanto, como empresario puedo gastar US\$500 al año en capacitarme yo o mis trabajadores. El problema para el microempresario es, cómo me capacito hoy día, que estamos en octubre y distraigo US\$500 de mi flujo de caja cuando el Estado recién me devolvería dicho monto en mayo o junio del próximo año. Para solucionar este descalce de montos, nosotros le

damos un crédito y nos cobramos cuando el Estado le reembolsa al microempresario el dinero de la capacitación.

Con relación a los convenios de capacitación de asesoría, nosotros tenemos acuerdos con instituciones que ofrecen capacitación, de tal manera que el microempresario tenga una serie de lugares donde pueda elegir y recibir asesoría en temas contables, formalización tributaria, entre otros.

Tenemos también el tema de seguros. Hemos visto que cuando hay problemas de salud de los microempresarios, nuestra cartera entra en problemas, entonces hemos diseñado y vendido productos de seguro. Si tienen problemas de salud, van a tener un ingreso mientras ellos están con problemas personales o familiares. El seguro también incluye a los familiares porque muchas veces el empresario prefiere gastar en pagar la salud del hijo que pagar la cuota del banco, lo cual ocurre porque en este segmento los ingresos de la familia y la microempresa por lo general se confunden.

Respecto al seguro de los bienes productivos, nos ha ido bien y se trata de asegurar la mercadería o el inmueble donde está ubicada la microempresa. El seguro en algunos casos también incluye las transacciones comerciales que realizan los microempresarios.

Entonces, se puede ver con claridad que nosotros ofrecemos mucho más que créditos y que los microempresarios demandan también productos diferentes al crédito. Por ello deberíamos dejar de hablar de crédito para microempresa, y decir en cambio, finanzas para microempresas, entendiendo por ello mucho más que el crédito.

En el tema de microfinanzas para sectores de bajos recursos, está esencialmente el tema del ahorro, tanto de libre disponibilidad como de ahorro dedicado. En Chile existe un tipo de ahorro dedicado para vivienda, donde el Estado tiene un subsidio para las personas que quieren comprar viviendas de bajo monto, no obstante estas personas deben ahorrar un determinado porcentaje del precio de la vivienda, mientras que una tercera parte puede ser financiada por el banco.

Otro tipo de ahorro lo tenemos vinculado al tema de educación. Dado que la educación superior en Chile es cara, nosotros le decimos a los microempresarios: "ahorren una pequeña cantidad todos los meses y mientras su hijo está pequeño con eso paga los primeros años de la educación. Después le damos un crédito de educación para que complete el financiamiento". El último tramo del crédito lo paga el hijo una vez que

termine sus estudios y trabaje. Por lo tanto, el hijo podría tener mejores ingresos que los que tiene su familia en la actualidad.

Finalmente, esta nuestro programa de apoyo solidario, que ya mencioné, y es un producto muy importante en el banco relacionado con el microcrédito en los sectores de más bajos ingresos. Son básicamente créditos personales que en condiciones de honestidad y trabajo pueden llevar a desarrollar sectores de la sociedad que no tienen actualmente ningún acceso al sistema financiero.

¿Qué conclusiones podemos sacar de la experiencia del Banco?

Después de 14 años que llevamos trabajando en el ámbito de la microfinanzas, y habiendo tenido dificultades, debo decir que fuimos excesivamente optimistas en algún momento. Pensamos que por el simple hecho de trabajar en este sector los clientes iban a pagar. No desarrollamos adecuadamente nuestro sistema de cobranza, de auditoría, etc.

Pero así como hemos tenido malos momentos, hemos tenido buenos momentos y haciendo un balance estamos convencidos que, con base a nuestra experiencia, se puede atender a los mercados de microfinanzas de forma sustentable.

Creemos también que la clave para los clientes, es el acceso o lo que llamamos bancarización. Muchas veces se discute sobre el nivel de la tasa de interés o los plazos, pero en el caso nuestro, a pesar que tenemos créditos con plazos de 36 meses, casi todos nuestros clientes prefieren plazos en torno a 12 meses y hasta menores. En general no hay una predisposición de los clientes a tomar plazos muy largos, sobretudo de clientes pequeños, cuyas inversiones son más bien pequeñas.

Los resultados obtenidos por los clientes son positivos tanto desde el punto de vista económico, como desde el punto de vista social y de la creación de empleos. Hemos encargado un par de encuestas a un organismo independiente, para que evalúe cómo el cliente se califica a sí mismo antes y después de acceder al crédito. Como resultado, se obtuvo que un 60% de los clientes han manifestado que el crédito le ha permitido mejorar su nivel de ventas, mejorar su calidad de vida y educar mejor a sus hijos.

Nuestros clientes también han respondido que pueden crear empleos. En promedio, hemos visto que por cada 8 créditos que entregamos se ha creado un empleo,

es decir, los créditos en general son grandes generadores de mano de obra, a pesar de los momentos de crisis. En Chile se ve que estos sectores tienden a ser bastantes flexibles a las situaciones y tienden a adaptarse.

Les comentaba que parte de los resultados ha sido también que los clientes han logrado crecer con el crédito. Así muchos de nuestros clientes que pertenecían a la línea de pobreza, después de trabajar un año y medio o dos años con nosotros hemos visto no solo que devolvían los préstamos, sino que su ingreso ha logrado crecer suficientemente de modo tal que han superado la valla de la pobreza, han evolucionado y progresado.

Otra conclusión adicional, es que el banco tiene bastante comprensión del mundo de las microfinanzas, lo cual le permite enfrentar los distintos segmentos con una variedad de productos adecuados a cada segmento. Ofrecer esta multiplicidad de productos, representa una posibilidad de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los clientes. Por otra parte, para la institución representa una oportunidad comercial para tomar una posición como financistas de sectores emergentes.

En Chile existe alrededor de 430 mil microempresarios formales que tienen actividad formal y pagan impuesto, si a ellos le sumamos todos los que son informales se puede llegar a 600 ó 700 mil microempresarios. Junto a ellos, hay 80 mil pequeños empresarios, y alrededor de 10 mil medianos empresarios. Tenemos que pensar que si nuestra economía se desarrolla, no vamos a seguir siendo pobres toda la vida, entonces, la idea de atender a este sector empresarial es que si trabajamos en esto, nos esforzamos y la gente progresa, pensemos que un 10% de los clientes de microempresas se transforman en pequeños empresarios y por lo tanto si yo soy el banco que ha financiado a la mayoría de esos clientes, y he logrado fidelizarlos, voy a tener una participación de mercado mucho más activa.

Lo mismo se puede aplicar a los pequeños empresarios, si hay 80 mil pequeños empresarios y al 10% le va bien en un cierto plazo, entonces se tendrá 8 mil nuevos medianos empresarios en el futuro, y se logrará el doble de los medianos empresarios que hoy tenemos. Entonces allí también hay una disposición a invertir en el desarrollo de nuestros países y apoyar a nuestros clientes, quienes van a tener en el futuro posibilidades de mayor crecimiento.

Al hablar de la variedad de productos, ello significa también una posibilidad de fortalecimiento empresarial porque a medida que tengamos más productos, más

clientes, tenemos la posibilidad de hacerlo en forma más rentable, con mayores ingresos y también menores costos.

Obviamente, trabajar con estos sectores también tiene una serie de desafíos (inversiones en tecnología y sistemas, de manera permanente) y algunos inconvenientes que se presentan (ejecutivos e instituciones reticentes a los cambios) y que debemos superar.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *Nosotros en Guatemala estamos trabajando esta misma metodología de grupos de microcrédito, me interesa saber ¿cuál fue el propósito de dividir los grupos en sub-grupos de 6 a 7 personas? ¿el grupo está compuesto por mujeres o también tienen incorporados a hombres?*

Expositor: Principalmente son mujeres, 97% son mujeres, nosotros hemos visto que cuando uno les da crédito a las mujeres, casi siempre ese crédito va al hogar. En cambio, cuando se le da crédito al hombre, no se puede hacer la misma afirmación, entonces preferimos prestarle a la mujer más que al hombre.

Sobre los sub-grupos, los hemos creado porque estamos convencidos de que este es un trabajo de contextos sociales. Como no podemos estar en todas las reuniones, nos interesa que se genere el liderazgo al interior del grupo, sobre todo cuando son grupos más grandes quienes permitan que en el sub-grupo siempre haya alguien que esté preocupado de contactar, de seguir, de saber cómo les está yendo, de hacer el seguimiento temprano. Es decir con esto buscamos que una de las personas siempre conozca que le está pasando a los integrantes, de modo que esos sub-grupos cumplen esa función de información temprana.

Participante: *¿Es decir, son grupos para el control externo? ¿El grupo en sí tiende a conformar alguna directiva, con líderes dentro de ellos?*

Expositor: Sí, el grupo completo tiene también una presidente, un secretario y están los jefes de sub-grupos que también ayudan a todo el trabajo organizativo interno.

Participante: *En el caso de que algunos no paguen ¿los jefes tienen que asumir la cuota de los que no pagan? De ser así ¿tienen capacidad de pago para respaldar a 15 personas siendo tan pequeñas, o simplemente la firma solidaria?*

Expositor: Es la firma solidaria. Cuando alguien no paga en el grupo lo que se hace es descubrir por qué no ha pagado. Y dependiendo de la razón por la que no pagó se le puede prohibir estar en el próximo crédito. Acuérdesse que los créditos son muy pequeños, son créditos de US\$150 a US\$300, entonces no se trata de pedir un crédito e irse de vacaciones y no volver nunca más, es decir, si uno pide un crédito, es porque el grupo quiere pedir uno y otro después, e ir escalando.

Participante: *¿Los períodos de amortización son mensuales?*

Expositor: Normalmente se trata de amortizaciones mensuales con un plazo promedio de 12 meses.

Participante: *¿Ese crédito que se castiga totalmente a los 180 días se va provisionando cada mes?*

Expositor: Exactamente.

Participante: *En algunos países se ha bajado a 30 días la cartera vencida, entonces no podríamos comparar, de repente vemos porcentajes del 1% y no es nada bueno, realmente el 1% no necesariamente refleja la metodología que se utiliza en los diferentes países.*

Expositor: Por eso es que el tema de la cartera vencida depende mucho de los conceptos que se empleen en cada país. Ahora uno podría discutir si sería mejor castigar a los 120 o 180 días, pero creo que sería una discusión menor. Lo que quiero decir es que hay muchas instituciones en el ámbito de la microfinanzas, que no castigan nunca y que van teniendo operaciones en su activo durante 4 años. Cuando su cliente no le ha pagado una cuota en los últimos tres años, eso es tener un activo que no vale en realidad.

Participante: *¿Un ejecutivo de microcrédito cuántos grupos maneja?*

Antes de responder quisiera hacer una distinción. Cuando me referí a crédito o servicios financieros para la microempresa, ello se vincula a créditos individuales. En lo que es la parte del microcrédito donde una trabaja básicamente con capital social, allí trabajamos con grupos. Los ejecutivos especializados pueden atender créditos individuales y créditos para microempresa (grupos). Las carteras promedio, fluctúan alrededor de 300 clientes por ejecutivo.

Participante: *En la formación de estos grupos de mujeres, ¿hay alguna constitución o formalización legal?*

Expositor: No, no hay una constitución legal.

Participante: *Estamos iniciando un trabajo similar en Guatemala. ¿qué es lo que nos recomendarían que hiciéramos, particularmente en el manejo de grupos? Hago esta pregunta en relación con los bancos comunales.*

Expositor: Si bien lo que estamos haciendo se parece a la metodología de bancos comunales, en realidad no es estrictamente un banco comunal, porque en el banco comunal uno delega muchas decisiones. Aquí, lo que nosotros queremos aprovechar es la sinergia que se produce entre el apoyo mutuo de las mujeres y el conocimiento previo. Esto último es importante porque lo que aporta el grupo es una responsabilidad colectiva. Si uno no paga, las otras personas del grupo van a tener que asumir el pago. En estos grupos se excluye a aquella persona que no tiene cultura de cumplimiento. Entonces lo que más aporta el grupo es el conocimiento previo, nosotros no le delegamos decisiones de crédito o de ahorro, como en los bancos comunales.

Participante: *Lo que estamos empezando a hacer en Guatemala más que un banco comunal se parece a lo que están haciendo ustedes. ¿Qué medidas ha tomado el grupo o el banco para recuperar, porque está bien que de 15 socias, una persona llegue a una incapacidad de pago pero si ya son dos o tres, qué se hace en ese sentido? ¿A quién delegan la recuperación de la morosidad a una persona o al mismo ejecutivo? ¿Quién realiza la labor de seguimiento o recuperación?*

Expositor: En el caso de la cobranza de estos sistemas grupales, el primer mecanismo de cobranza es el grupo. Tú me preguntabas qué recomendaría, nosotros hemos definido un procedimiento muy estandarizado para trabajar con estos equipos y nuestra experiencia es que cuando los ejecutivos se ciñen al procedimiento estandarizado, los resultados casi siempre son muy buenos. Cuando los ejecutivos empiezan a pensar que son capaces de mejorar el proceso, cambiar o aceptar cosas que no están en la metodología, allí se nos ha ido cayendo un poco el tema. Ese consejo yo le podría dar.

En cuanto a la fase de cobranza, en la metodología está explícito de que cuando un grupo se reúne (y tiene que reunirse cada 15 días o al menos una vez al mes), la carta de entrada al grupo es la cuponera de pago. La primera cosa que se hace después de leer los compromisos, es que todos muestran su cuponera de pago cancelada, entonces si alguien se ha atrasado, ese es el primer tema que se trata en el grupo (qué ha pasado, porqué no pagaste, cuándo vas a pagar). Entonces la primera acción de cobranza la hace el grupo y eso todavía funciona aunque sean 1, 2, 3 personas que se atrasen. Una segunda acción de cobranza la realiza el ejecutivo, quien cuando va a las reuniones y ve

que hay atraso, plantea fórmulas para que se cumpla el pago.

Hay básicamente dos razones para no pagar: cuando hubo un evento no controlable que le impidió juntar el dinero, en cuyo caso se pide que el grupo colabore para financiar la cuota. La segunda razón es que a pesar de tener la capacidad de pagar, esa persona no hizo el esfuerzo de pagar. En ese caso el apremio es principalmente para la persona, para que ella se ponga al día. Si no se logra que la persona se ponga al día, entonces pasa al área de cobranza, instancia que nuevamente vuelve a ponerse en contacto, realiza la visita y si es necesario fija un plan de pago. Y finalmente si eso no es posible, se hace una cobranza judicial que no pretende recuperar gran parte de lo que se ha prestado. Sin embargo, dado que estos créditos son grupales, la intención es decirle a la persona que se le va a quitar el televisor o refrigerador, si es que no cumple con el pago. Esto último es necesario para que las demás personas sepan que esto es serio.

Participante: *Para realizar la cobranza judicial ¿cuál es el documento que firma el grupo? ¿un pagaré?*

Expositor: Cada miembro firma un pagaré individual que es avalado por todo el resto del grupo, por lo tanto yo puedo cobrarle en primera instancia al deudor, y en segunda instancia o en instancia incluso simultánea a todo el resto del grupo. De esta forma se compromete al grupo por entero y se hace saber que el banco va a cobrar por cualquier medio.

Participante: *Quisiera que nos amplíe el proceso de estandarización en el tema de la evaluación y también cómo determinan el monto a otorgar a cada uno de los integrantes. ¿Hay un monto mínimo, uno máximo?*

Expositor: Insisto, el proceso está definido para los distintos productos de crédito. Cuando evaluamos microcrédito, lo que tenemos allí es que el cliente llega a la oficina del banco, llena una primera hoja en donde se recolecta la información básica. Después se hace una primera revisión con la base de datos comercial en la central de riesgo y toda la información que se puede obtener en el escritorio.

Después se realizan las visitas al cliente para recabar todos sus datos e ingresarlos a un sistema de evaluación automática, que determina la voluntad y capacidad de pago. Luego se estructuran los balances y los flujos de caja, a partir de la información que se

ha tomado en la visita. Adicionalmente, con dicho sistema se estima los niveles de venta e inventarios que se contrastan con las facturas.

El resultado final es que el sistema de evaluación determina cuánto es la capacidad de pago que tiene el cliente, lo cual se compara con lo que el cliente pidió. Si la capacidad de pago es mayor que lo que el cliente pidió, se otorga el préstamo. Si la capacidad de pago del cliente es menor que lo que este solicitó, se conversa con el cliente para ver si realmente hay alguna variable que considerar, y se trata de ajustar el préstamo a la capacidad de pago. Todo este procedimiento depende de si es primer crédito, segundo crédito, etc., porque los primeros créditos siempre son por un monto más bajo y la idea es que el cliente vaya creciendo a medida que va demostrando cumplimiento de pago favorable.

Lo que uno hace en evaluación de crédito a microempresa, es hacer una evaluación económica de flujo. Aunque no hay información cierta, uno desarrolla una metodología que le permite sacar flujos a partir de la realidad, y lo que uno trata de determinar es si esa actividad empresarial es capaz de generar el flujo positivo para que pueda pagar un crédito.

En microcrédito, en lo que concierne al Programa Solidario que hemos examinado, no hay flujo, muchas veces ni siquiera hay ingresos, pero son parte de una comunidad, y la comunidad tiene un sueño, y dicen: "yo quiero arreglar el techo de mi casa que me cuesta US\$120, sueño con eso porque cómo todos los inviernos llueve, nos mojamos, se nos pasa el agua". Entonces se junta con un grupo, y los demás dicen "yo quiero comprarme una máquina de coser, para hacer costura". Ese grupo existe, se conocen, saben quienes son.

Entonces llegamos a ese grupo, y les preguntamos a sus integrantes, a través de una metodología, si realmente ese grupo confía que todos van a ser capaces de trabajar para lograr su sueño. Cada persona dice: "¿cómo voy a pagar? Ahorraré de la plata que me da mi marido, voy a ponerme a trabajar, voy a realizar algo". El crédito genera, como por arte de magia, energías subterráneas que están en esa gente, un poco sumergidas, y los hace ser capaces de generar los 300 pesos diarios o el medio dólar diario para pagar su crédito.

Participante: *Hablando del mismo tema, de la capacidad de pago ¿cómo se hace si se aplica la tecnología que usted acaba de comentarnos en el caso de los indigentes, donde estas personas son las que viven en la calle, duermen debajo de un puente, se*

cobijan con cartones; en este caso como se les da el crédito? ¿Cómo se les evalúa la capacidad y voluntad de pago?

Expositor: Cuando nos referimos a una persona que vive en la calle, que vive de lo que la gente le da, creo que allí el crédito no es una herramienta para salir adelante. En Chile tenemos un concepto técnico de indigencia que es aquella familia que tiene un ingreso igual a una canasta básica por integrante.

Participante: *¿Es rentable para el banco contratar a un profesional o un analista de crédito para que levante la información en una zona de cuatro o siete personas y administre la cartera en este modelo de grupos, considerando que los montos desembolsados son muy bajos y los costos son bastante más altos?*

Expositor: Sí, es caro y difícil. Efectivamente todas estas cosas se van haciendo y son posibles en la medida que son masivas. Creo que hay tres cosas que uno tiene que ver: Primero, esto sólo funciona en la medida que uno tenga una gran cantidad de clientes. Con una metodología estandarizada es posible atender muchos clientes. Si el universo de clientes es grande, entonces aumentan los ingresos. Segundo, cuidar los costos. Aquí no trabajamos con profesionales, los ejecutivos que trabajan en el área de microfinanzas, no son profesionales universitarios, son personas que tienen la secundaria y algunos estudios de contabilidad. Representan un nivel de costo salarial más bajo. Tercero, automatizar todo lo que se pueda, de modo tal de aumentar la productividad. Nosotros hemos evaluado que esto es factible y lo estamos haciendo en forma sustentable en la medida que tengamos controlado nuestro riesgo a niveles de 3% y 4%, no más que eso.

Participante: *¿Para mí ciertamente un indicador de calidad de un programa de microcrédito es ciertamente si ha logrado la fidelidad de su cartera, principalmente para préstamos para la producción? ¿cómo están logrando la fidelidad de su cartera de clientes?*

Expositor: La fidelidad es un tema muy relevante. ¿Cómo lo trabajamos nosotros? Primero, con servicio de excelencia, que el cliente sepa que las cosas que decimos las cumplimos, que damos los créditos rápidos, que somos expeditos en las evaluaciones. Segundo, siempre estamos dispuestos a darle una mirada y atención un poco más amplia al cliente. Tercero, fidelización a través de múltiples productos, es decir cuando el cliente tiene una cuenta corriente o la chequera electrónica con nosotros, es mucho más probable que se mantenga como cliente, que cuando nos va a contratar un seguro o

tiene la cuenta de ahorro. Es decir, la multiplicidad de productos también es una fuente de fidelización.

Participante: *Si no eligen al grupo, sino que el grupo ya está formado previamente, ¿puede existir un grupo en que las 15 personas se quieran comprar un televisor o máquina de coser? ¿tiene que haber un porcentaje de personas que tengan trabajo semiformal?*

Expositor: No ponemos requisitos de ningún tipo. Si todos los integrantes del grupo creen en el extremo- que el televisor es el bien que necesitan y están de acuerdo, digamos que así será. Lo que hacemos es confiar en el grupo.

Participante: *¿No sé si mencionaste el costo para los clientes de este sector?*

Expositor: El costo para los clientes de este sector es del orden del 2% mensual nominal, es decir 24% anual en pesos. Teniendo en cuenta una inflación de 3%, la tasa real es de 21%. Nos parece que habría que cobrar más, pero existe competencia que trabaja con subsidios, lo cual genera "stress" al mercado. Pensamos que para trabajar mejor deberíamos estar en niveles del 30% nominal ó 27% real.

Participante: *Me da la sensación que el costo de crédito es muy bajo en relación con otras instituciones competidoras.*

Expositor: No, es al revés. Por ejemplo, el BancoEstado está prestando más bajo que nosotros, debe estar en 1.8% mensual, está llevando las tasas a un nivel bajo. Nosotros cargamos a la tasa de interés un punto porcentual por el riesgo y nos está yendo bien. Sin embargo, en general, tenemos que considerar un riesgo un poco mayor, no creo razonable que siempre estemos en gastos de riesgos tan bajos. Considerar dos o tres puntos para gastos de riesgos creo que es más que razonable. Ahora si el riesgo fuera mayor trataríamos de llevar eso al precio.

Participante: *¿Con los grupos, qué plazos de pago han manejado y qué sistema?*

Expositor: Tenemos pagos de entre 12 y 36 meses y como les decía, el sistema es de una alcancia y el pago se hace una vez al mes en la caja del banco. Cada grupo se organiza de forma diferente, en algunos casos las jefas de cada subgrupo cobran y después le dan el dinero a la jefa del grupo para que ella lo deposite al banco, mientras que en otros casos hay una tesorera que cobra a todo el grupo. Hemos apoyado la forma de pago mensual,

porque de lo contrario se nos encarece los costos y es muy complejo la administración.

Participante: *¿El software que ustedes manejan es uno tan sofisticado como el que maneja Bancoestado?*

Expositor: No, nosotros estamos trabajando en un proyecto de recolección de datos en forma electrónica del terreno que no es muy sofisticado, es sencillamente pasar la planilla a un medio computacional para recaudar datos. Yo diría que lo más complicado del software es el tema de la lógica con que funciona el sistema de evaluación, es decir, de cómo uno va incorporando el aprendizaje al sistema, de modo tal que el sistema evalúe de acuerdo a lo que ha sido la experiencia pasada. Creo que lo complicado del software es cómo se diseña la rutina que uno quiere programar y la metodología de evaluación.

EL PROGRAMA DE MICROEMPRESAS DE BANCOESTADO

ASPECTOS DESTACADOS DEL PROGRAMA DE MICROEMPRESAS DE BANCOESTADO

Jaime Pizarro
Presidente de BancoEstado Microempresas
Gerente de Banca de Pequeñas y Microempresas
BancoEstado, Chile

Marco de Acción

BancoEstado es propiedad del Estado de Chile, que ha tenido que competir y hoy en día sigue compitiendo. Trabajamos con grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Contamos con banca de personas, banca de consumo y tenemos mucho ahorro. Somos un banco con tradición de ahorro en el país; tenemos 12 millones de libretas de ahorro y este país tiene 15 millones de habitantes.

Cabe destacar que la relación de ahorro con nuestros clientes se remonta a nuestros inicios como institución. BancoEstado fue creado por la unión de un grupo de Cajas, y allí nace nuestra historia y tradición en el tema del ahorro. En el pasado éramos una Caja, tenemos un siglo de historia.

Hace diez años creímos que no sólo podíamos ser un Banco del Estado, y nos preguntamos: ¿cuáles son nuestras áreas de negocio?, ¿dónde vamos a ser rentables?, ¿dónde vamos a desarrollar un nicho, y el concepto de cliente, que tienen otros Bancos (pero también otros no)?.

De este modo, hace 7 años, en 1996, nos propusimos crear un Programa de Microempresas porque lo consideramos rentable. Este programa debe auto sostenerse, ser un negocio importante para el banco y no podemos crearlo por razones políticas o de moda, es necesario un Programa que dure en el tiempo, y BancoEstado hizo esta inversión con un horizonte de 10 años, queríamos que al sexto o séptimo año fuera autosuficiente. Ahora este Programa tiene 70 mil clientes y un riesgo muy bajo, cercano al 1%.

Parte importante del desarrollo de nuestro programa y de la actual operación es que nosotros desarrollamos una buena tecnología. Un ejecutivo de este banco llega quince minutos antes de las 9:00 a.m. y a las 9:30 a.m. está actuando. Un

ejecutivo maneja 550 clientes, puede entregar 50, 60, 70 créditos durante el mes. Esa es la tecnología que funciona.

Para lograr lo anterior hubo que desarrollar una tecnología especializada con miras a promover un banco que trabaje con las microempresas. El año 2001, en un seminario, nos interrogábamos ¿cómo un banco comercial grande desarrolla un programa de pequeña empresa, no de micro, insisto, de pequeña empresa? Entonces la pregunta que se nos planteó fue: ¿desarrollamos un programa de micro y luego nos unimos a la pequeña, o desarrollamos primero un programa de pequeña y luego bajamos a desarrollar un programa de micro? ¿qué es primero?

Nuestra experiencia es que nosotros comenzamos con microempresa y desde micro pasamos a pequeña. Desde luego, es posible que vayamos a pequeña y de allí te especialices en micro pero nuestro camino ha sido al revés. Tenemos un gran programa de microempresa, el más grande aquí en Chile y uno de los más grandes en América Latina. También se tienen otros programas con número de clientes importante, tales como: El Banco do Nordeste do Brasil (BNB) con 107 mil clientes, el Banco de la Microempresa S.A (MIBANCO) de Perú, que tiene entre 80 mil y 90 mil clientes, y Banco Sol de Bolivia con 70 mil clientes.

Respecto a los niveles de riesgo, los más bajos en América Latina están en Colombia, que tiene programas del Banco Mundial. También el Banco do Nordeste de Brasil mantiene muy buen riesgo. El Banco Nacional de Costa Rica igual y además desarrolla un programa muy importante.

Nuestro programa tuvo todo esto en cuenta, estudió lo mejor que había en América Latina y se dedicó un tiempo a entenderlo. Se debe destacar que nosotros no empezamos de cero pues nosotros pasamos de ser un banco importante en el ámbito de la mediana y gran empresa y de allí bajamos a la micro empresa.

Nuestra misión como banco no es dar un regalo a la gente sencilla, nuestro rol social consiste no en dar caridad a los más pobres, sino promover igualdad de oportunidades en el acceso al financiamiento de los más pequeños y los más grandes. Hace poco estuve en un pueblo muy pobre de Chile, los clientes eran campesinos, y a ellos les dije: "Ustedes nos tienen que exigir, no pedir por favor, nos tienen que exigir un servicio de excelencia. Nosotros, como banco, les tenemos que enseñar a exigirnos un servicio de excelencia". El cliente debe molestarse cuando no recibe un servicio excelente. En ello radica nuestro trabajo. De la misma forma los

clientes tienen que cumplir en forma absoluta los compromisos adquiridos con nosotros, si la fecha de pago es el día 5, el 5 se paga, no el 6, pagar el 6 es no cumplir.

Hablamos, entonces, de igualdad de oportunidades expresado de esta manera: queremos ser un banco líder, que otorgue un servicio de microfinanzas, de finanzas a la pequeña empresa, ágil, especializado y acogedor. Un servicio cercano, y nuestra estrategia competitiva es vía servicio, no vía precio. Queremos ganar el mercado con un servicio muy bueno, no con el precio más bajo.

Claves en el Negocio de las Microfinanzas

Los puntos que consideramos claves en el negocio de las microfinanzas son:

Primero, es un negocio de volumen. Para nosotros era clave superar el número de 45 mil clientes. Este es un negocio de volumen, donde se es muy sensible al riesgo y al costo. Por lo tanto, todo lo que hemos trabajado ha sido bajar ese riesgo y costo, teniendo una masa crítica muy alta. Se trata de un negocio de volumen que debe tener riesgo bajo y también costos de transacción bajos.

Segundo, desarrollamos una nueva tecnología de riesgo enfocada en la evaluación (en mediana empresa es diferente que en la pequeña). Si tenemos un riesgo tan bajo es porque siempre focalizamos que así debía ser, y por ello construimos todos los sistemas para que nos ayudaran en este aspecto.

Por ejemplo, el software que hemos construido permite integrar solicitudes. Cuando un cliente postula con nosotros, y no lo aceptamos y le decimos el por qué, en este software guardamos el nombre. El motivo para actuar así es porque nos ocurría que este cliente iba de la sucursal donde le decíamos que no a otra. El software que tenemos nos permite centralizar toda la información y desde la Gerencia de Riesgo se puede supervisar a todos los ejecutivos situados en cualquier oficina del país y verificar el cumplimiento de la normativa.

Tercero, hemos distinguido que el mercado es muy heterogéneo. Es diferente atender al mundo rural que al mundo urbano. Empezamos a especializarnos en este campo y abarcamos hoy en día rubros como transporte, pesca artesanal, el mundo rural y urbano en general, con formas diferentes de acercarnos, de marketing, de tecnología de riesgo, de tecnología de procesos.

Cuarto, hemos aprendido que nuestras plataformas tienen que ser de atención integral. Debemos atender con todos los productos a todas las necesidades del cliente. Así, nuestros productos de crédito no se refieren solamente a crédito de capital de trabajo, sino que incluyen crédito hipotecario, crédito para estudio, etc. Estos créditos responden a las necesidades de los clientes, de modo que si un padre de familia quiere comprar una casa o financiar la educación de su hijo tenga como hacerlo.

Otro aspecto de la atención integral es que nosotros llevamos la oficina al cliente. Un aspecto típico de las microfinanzas son las visitas al terreno (a conocer al cliente) y en ellas se puede perder mucho tiempo; por ello nos pusimos a trabajar cerca de un año y medio y armamos un sistema. Ahora contamos con una nueva tecnología (teclado móvil) que trabaja con teléfono celular o teléfono fijo para enviar y recibir información del sistema del Banco. Por lo tanto, podemos trabajar a distancia, procesar los créditos como si estuviéramos físicamente en el banco. Esta tecnología nos permite disponer de amplia información de nuestros clientes de modo de aprovechar mejor las oportunidades y hacer una gestión más eficiente de nuestros tiempos.

La tecnología mencionada nos ha permitido avanzar mucho en materia de ejecutivos por cliente. Hace 6 años tardábamos 48 horas en aprobar un crédito, hoy día mantenemos las 48 horas. ¿Qué es lo diferente, entonces? Que si no hubiéramos colocado esta tecnología, no podríamos tener más clientes por ejecutivo, y más productos por ejecutivo con el mismo riesgo. La tecnología nos permite reducir los tiempos y rentabilizar al cliente vía cruce de productos. El 85% u 88% de las personas trabajan en términos comerciales y no más de un 15% trabaja en la administración de estos programas.

En el tema de *recursos humanos*, es necesario trabajar con ejecutivos muy comprometidos con el tema. Por ejemplo, nuestro programa de capacitación dura dos meses y medio. Antes de ese tiempo, nadie puede colocar un crédito. En el programa hay muchas entrevistas de selección, pero un aspecto muy relevante, es que las entrevistas son realizadas por nuestros mejores clientes. Ellos entrevistan a los postulantes, y nos dicen si tal persona tiene motivación y "química" para hablar con el cliente.

Necesitamos que nuestro cliente, con lenguaje sencillo, entienda al postulante, al futuro ejecutivo. Ese es uno de los modelos de selección que tenemos, y este programa hace que este ejecutivo, al finalizar su etapa de capacitación, deba pasar por 4 pruebas. Primero, da una prueba en terreno para evaluar créditos en tiempo real, con un

cliente real. Segundo, hace una cobranza a un cliente difícil. Tercero, pasa por una prueba escrita de situaciones que es nuestra normativa y, por último, una prueba oral ante los gerentes. Si aprueba todo, le decimos la nota y le damos la bienvenida. Al pasar por este proceso le permite tener una gran identificación con el programa.

Un punto muy importante en este negocio es la cantidad de sucursales especializadas en relación con el tamaño o nivel crítico de clientes que se necesita para que el negocio sea rentable. El banco, hoy en día, cuenta con 307 sucursales, pero en las 307 no atendemos a la microempresa en forma especializada. Si las 307 lo fueran, habría que capacitar a todos los ejecutivos de esas sucursales. Hay puntos donde debemos concentrar nuestra demanda para hacerla rentable, no se puede hacer todo en bancos grandes como el nuestro. ¿Entonces, cuántas sucursales vamos a especializar? Depende del mercado.

En uno o dos años más (2003, 2004) deberíamos tener 100 sucursales especializadas. Eso es plantear una estructura de mercado que sería muy rentable para nosotros. Más de 100 no podemos tener porque en Chile este mercado no da para más de esa cifra dado que hay una masa crítica de clientes por sucursal. Un ejecutivo no puede atender solo una cartera de 100 clientes, eso no sería rentable para nosotros, debe tener sobre 350 ó 400 para que sea rentable, por eso, tenemos 550 por ejecutivo.

Contamos con 70 mil clientes en las 70 sucursales especializadas y otros 25 mil clientes en el resto. Con los 70 mil clientes tuvimos riesgo 1, en el resto tenemos riesgo 3, porque cuando no se cuenta con un ejecutivo especializado y no existe la tecnología adecuada, los riesgos suben.

Por ejemplo: nuestros 70 mil clientes de sucursales especializadas, cuando pagan, lo hacen cualquier día del mes. Un cliente nuestro puede escoger pagar el 5, el 10, el 15 o el 20 de cada mes, el día que quiera, cuando quiera; pero esos días debe pagar, si dice que quiere pagar el 7, le decimos: perfecto, el 7, pero te guardaremos como fecha formal el 10. Pagará el 7 por adelantado siempre, y le guardamos la fecha del 10.

¿Por qué hacemos esto? ¿Por qué concentramos los días de pago en fechas fijas? ¿Por qué colocamos 4 fechas? Se trata de un sistema ya en funciones: lo hacemos por la carga administrativa, para realizar el seguimiento, porque toda nuestra empresa se dedica a cobrar en dichas fechas. Por lo tanto ningún ejecutivo sale un día que no corresponde a hacer visitas a clientes, y de esa manera se hace una mejor gestión de los tiempos y se evitan gastos.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *¿Tienen diferentes fechas de pago?*

Expositor: No, todos tienen diferente fecha, sólo hemos especializado la parte de microempresa. La mayoría de los microempresarios paga cualquier día. Sin embargo, si sucede que la empresa se mueve para cobrar solamente durante 4 días.

Participante: *¿Cuál es la estructura de remuneración para el personal?*

Expositor: El tema de remuneraciones tiene una escala que es variable, el 80% es fijo y el 20% variable. Si el riesgo se pasa, inmediatamente empieza a bajar tu 20%. Si no llegas a cierto tramo de colocaciones, inmediatamente se puede restar el 20% mensual. Pero cada 3 meses se otorga un bono de sobremeta; ello significa que cada 3 meses nosotros premiamos por sobremeta, siempre y cuando el riesgo sea menor a algo. Es un sistema que hemos desarrollado en 5 años, lo hemos cambiado muchas veces. Ahora un ejecutivo puede estar ganando US\$500 aproximadamente y promediando con su bono de sobremeta fácilmente podría llegar a US\$1,200.

EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL MODELO DE MICROFINANZAS DE BANCOESTADO

Soledad Ovando
Gerente General de BancoEstado Microempresas
BancoEstado, Chile

Les voy a contar un poco la experiencia del programa de microempresa de BancoEstado. ¿A qué le llamamos nosotros en Chile, a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, grandes empresas? Fundamentalmente las empresas se dividen por el nivel de ventas. Nosotros consideramos microempresas a aquellas que presentan ventas anuales hasta por US\$55 mil. Pequeñas empresas son consideradas a las que presentan ventas anuales entre US\$55 mil y US\$600 mil. Medianas empresas son aquellas con ventas anuales entre US\$600 mil y US\$2 millones anuales, y más allá de los US\$2 millones se consideran grandes empresas.

En Chile, el mercado de la microempresa es del orden de las 900 mil, de las cuales 500 mil son empresas formales y las restantes 400 mil son empresas informales que no están en los registros y en las cuentas públicas. Estas, junto con las pequeñas empresas, que son alrededor de 100 mil, constituyen más o menos el 97% de todas las empresas que existen en este país.

Modelos de Financiamiento

BancoEstado buscó, investigó y trató de ver experiencias en todos nuestros países para ir aprendiendo de ellas, y, a partir de ello, desarrollar su programa de microfinanzas. Nosotros distinguimos en América Latina fundamentalmente cuatro formas o modelos a partir de los cuales se han desarrollado programas de financiamiento para este segmento.

El primer modelo, que es uno que quizás muchos de nosotros conocemos, se crea a partir de una ONG con ciertas regulaciones especiales. Ello se ha hecho en otros países como Bolivia donde se tiene la experiencia de Banco Sol; en Perú tenemos a MIBANCO. Ambas son instituciones financieras formadas a partir de una gran masa crítica de clientes que tenía una ONG. Por lo tanto, éste es un modelo de trabajo bastante marcado en términos de la estrategia de desarrollo que se sigue. Parte de una masa de clientes muy grande y en cuanto al tipo de tecnología, todos han tenido, fundamentalmente, la asesoría de Acción Internacional.

Gráfico N°1



El segundo modelo que distinguimos es el de bancos de tamaño pequeño, son bancos de nicho, muy especializados, que en ocasiones se han creado con el único fin de atender el segmento de la pequeña y microempresa. En Chile tenemos un ejemplo, es un banco mediano especializado en el desarrollo de la pequeña y micro empresa. Otro ejemplo es el Banco Solidario del Ecuador, que también es un banco creado específicamente para trabajar en el financiamiento de la pequeña y microempresa.

El tercer modelo es lo que hacemos dentro de un banco de gran tamaño y es el que de alguna manera visualiza y toma BancoEstado para desarrollar su Programa de Microfinanzas.

El cuarto modelo se refiere a los sistemas de cajas de ahorro y crédito. En Perú es conocida la experiencia del Sistema Municipal de Cajas de Ahorro y Crédito. Tienen más de 250 mil clientes y es una de las experiencias más grandes que hay en el mundo de las microfinanzas.

Dentro de este contexto, las decisiones que debimos tomar hace 7 años para ver cómo partíamos con el Programa de Microempresa se dividían en tres alternativas. Una posibilidad era trabajar como banca de segundo piso, es decir, que BancoEstado otorgue recursos a otra institución que fuera la que posteriormente canalizará nuestros recursos a cada uno de los empresarios a los que nos interesaba llegar. En ese momento, teníamos que pensar en entregar financiamiento a ONG's, que estaban trabajando como banca de primer piso en Chile, o a bancos más pequeños.

El problema que nosotros veíamos en esta alternativa era, primero, un tema de cobertura. Las ONG nunca pudieron tener un trabajo muy importante en términos de mostrar y caracterizar este segmento en la economía del país, nunca pudieron tener una cobertura muy amplia. Esa es la experiencia chilena. El trabajo que las ONG hicieron más o menos en diez años, fue lograr tener no más de 12 mil clientes. Por lo tanto esta alternativa, por un lado, tenía una cobertura limitada, y lo que podía hacer cada una de estas instituciones era también muy limitado. De otro lado, había una dependencia a la que se sometía el programa en cuanto a las definiciones estratégicas de cada una de las instituciones a las que se le entregarán los recursos; y la visión de cómo llevar adelante el programa de microempresa.

Una segunda alternativa que revisamos, fue el diseño de una banca de primer piso. Significaba que el banco otorgaría directamente los recursos, pero a través de una gerencia al interior de la misma institución, es decir crear una gerencia de micro empresa dentro del BancoEstado. El banco tiene 7,500 empleados en todo Chile en las 307 plataformas. Somos un banco de gran dimensión, y el gran problema que se planteaba en esta alternativa tenía que ver, en ese momento, con el estilo de trabajo, de forma tradicional al interior del banco, que chocaba un poco con un segmento que requería cosas diferentes.

Este negocio tiene variables críticas, y el dinamismo en la toma de decisiones reclamaba una respuesta rápida por parte de la organización. Por lo tanto, la opción del banco fue crear una unidad especializada, una empresa filial del banco, desde el punto de vista administrativo, que nos da autonomía y decisión en términos de desarrollo, pero absolutamente dependiente de la gerencia de pequeñas y micro empresas del banco desde el punto de vista de la definición de la política comercial y del negocio que quiere hacer el banco con relación al segmento. En esta filial hemos estado trabajando en el tema de desarrollar y transmitir una cultura y una forma de hacer negocios un poco diferente a lo que tradicionalmente venía haciendo nuestro banco matriz, así hemos adquirido un alto grado de especialización y conocimiento en el segmento específico del mundo de la microempresa.

Gráfico N°2



Negocio de las Microfinanzas

La filial tiene su contabilidad propia, pero los negocios que hacemos como servicios financieros, la colocación de crédito y de otros productos, están en la contabilidad del banco matriz, quien nos paga una comisión, como empresa filial. También manejamos el concepto de unidad especializada, con algún nivel de autonomía, pero al interior del banco.

Sobre el tema de la estandarización. El conocimiento de mercado y el tipo de financiamiento debe ser muy específico. Sobre todo cuando hablamos del mundo agrícola, donde el tema climático, por ejemplo, varía de una región a otra en este país y en particular con climas muy variados de norte a sur. Allí se hace muy patente el tema de conocimiento de mercado ligado al tipo de financiamiento que se va a otorgar.

Por ejemplo es interesante ver los rubros que existen en algunas zonas del país y en otras no. Es habitual ver que en Arica las ferias no tienen altas estacionalidades, porque hay un clima templado, las ferias funcionan al aire libre y más o menos en forma permanente durante todo el año. Sin embargo, hacia el Sur de la décima región del país, los comerciantes de ferias libres, que son menos, tienen altas estacionalidades en el invierno, porque en esa estación y como producto del clima, no pueden poner sus puestos de trabajo con la frecuencia que normalmente lo hacen en los periodos de mejor clima. Entender la realidad local ha formado parte del desarrollo de nuestra tecnología de riesgo.

Respecto a la tecnología de proceso, manejamos, por ejemplo, un concepto de optimización de sistemas que no solamente está relacionado con el tema de software de informática, sino también con conceptos de diseño de proceso que a veces sin requerir software, uno ya es capaz de darle cierta agilidad y lograr que funcione de una manera muy eficiente y sin burocracia. Hablamos también de una forma de acercarnos al tema de optimización de procesos, donde hacemos participar a toda la organización, y, en especial, a la gente que está en los puntos de venta, que son los que hacen las cosas todos los días y los que saben donde tienen mayores dificultades para llegar a los clientes con la calidad de servicios que nosotros requerimos.

En cuanto a marketing especializado, hemos desarrollado, asimismo, conceptos de marketing local. Ahora estamos en un tema un poco más global y es que la imagen corporativa del banco cambió hace un año. Dejamos de llamarnos Banco del Estado de Chile, que era un nombre muy largo y antiguo y pasamos a llamarnos BancoEstado. Con ese cambio de nombre también cambiamos nuestro rostro y la percepción por parte de nuestros clientes. Entonces, en el último año, el banco estaba mucho más orientado a un marketing más global, tratando de posicionar el concepto de esta nueva imagen del banco, que en un asunto más local. En lo relativo al marketing como instrumento, lo hemos desarrollado para mantener una cercanía con el cliente, establecer lazos de comunicación de manera permanente para saber qué es lo que le pasa.

Hemos estado trabajando, por ejemplo, en un tema muy interesante que son los Comités de Calidad de Atención al Cliente. Existe un Comité por cada región en Chile; uno para microempresa y otro para pequeña empresa; son 26 a lo largo de Chile, además, tenemos uno para los gremios, y uno especial para el segmento agrícola. Estos Comités están formados por nuestros mejores clientes y con ellos conversamos normalmente de lo que está haciendo el banco, ¿cómo los clientes nos están viendo?, ¿cuál es la evaluación que ellos hacen del servicio que les ofrecemos?, ¿en qué debemos mejorar? Comentamos a nuestros clientes los nuevos productos que vamos a sacar. Un producto nuestro, en el flujo de su diseño, tiene obligación de haber pasado, por lo menos, por un Comité de Calidad de Atención al Cliente. Es una gran experiencia que ha aportado un canal de comunicación permanente, muy sistematizado y estructurado con la cartera de clientes que tenemos.

En cuanto a los sistemas especializados en el mundo de las cobranzas, visionamos desde el ciclo preventivo, o sea la cobranza desde el minuto que yo tomo

contacto con el cliente, hasta la cobranza correctiva que viene después que se ha producido la situación de morosidad. Para este ciclo necesitamos un sistema completo al cual le llamamos Sistema Especializado, el cual incorpora variables de ciclo de pago, de fechas de vencimiento y se elige la fecha del mes para poder hacer una cobranza más óptima.

En el tema de desarrollo de recursos humanos, incluimos el modelo de incentivo. Contamos con unidades de trabajo muy pequeñas. Cada plataforma de microempresa que está dentro de las 70 sucursales del banco, está constituida en promedio por tres personas, por lo tanto hay un tema de trabajo de dirección a distancia. Tenemos un personal con capacidad técnica y altamente motivado. Por un lado, tenemos todo el proceso de formación previa que nosotros hacemos con los ejecutivos que postulan, por primera vez, al puesto de ejecutivos de microempresa, y por otro lado contamos con programas de capacitación permanente para mantener la actualización y el nivel de competencia técnica de la planta de ejecutivos.

Lo señalado aquí resume un poco, en nuestra visión, el negocio de las microfinanzas. Es necesario que demostremos que es un buen negocio, y por lo tanto sea difícil de cuestionar. El negocio de las microfinanzas debe generar oportunidades permanentes para este segmento dentro de cada uno de nuestros países. La rentabilidad tiene que ver entonces con un alto volumen de negocio, con bajo riesgo, con bajos costos de transacción, con una gama de servicios financieros amplia e integral y con una gestión eficiente.

Desarrollo del Proyecto

Una de las razones de trabajar con el mundo de la microempresa es la relación natural y estrecha que mantenemos. Es una relación que el banco ha tenido siempre con los sectores más populares, sobre todo en el tema del ahorro. Fundamentalmente con las familias ya existe una relación de mucha confianza. El Banco tiene una gran cantidad de ahorro en Chile, más o menos el 95% de las libretas de ahorro que existen en el país y el 75% de los saldos. Ello tiene que ver con una imagen de confianza que el banco inspira, sobre todo después de la crisis financiera del año 82, cuando hubo problemas serios y mucha gente perdió sus ahorros en aquella coyuntura. Desde ese momento se potenció la visión de confianza, en especial de los sectores más populares.

Son cuatro las razones para desarrollar un proyecto y que permitió la incursión del Banco en el mundo de las microfinanzas. La primera razón es que existe una

estrecha relación entre los sectores populares y este banco; la segunda, una identificación de este segmento con el banco, principalmente a través del ahorro; la tercera razón es que esta gran red de sucursales que tiene el banco, está situada en los sectores donde está la mayor concentración de microempresas. Finalmente, la cuarta razón se refiere a dos aspectos, de un lado la visión de desarrollo por ser Banco del Estado, pero también la oportunidad de nuevos negocios, es decir, trabajar con un nuevo segmento.

El posicionamiento que ya tenía el banco nos ayudó mucho, así cuando comenzamos nuestro trabajo con la microempresa, no buscamos promoción en ninguna parte, ni en la prensa, ni en la radio ni mucho menos en la televisión, porque no teníamos necesidad. Nosotros nos ubicamos en las sucursales del banco, hajábamnos a las filas que estaban en las cajas y empezábamos a preguntarle a la gente. Así, nos dimos cuenta que entre el 30% y el 40% de la gente que estaba haciendo fila para la caja de ahorro, eran microempresarios, y si bien tenían ahorro con el banco, nunca habían tenido acceso al financiamiento de nuestra institución. La localización de nuestras agencias también jugó un papel importante. De las 307 sucursales que tiene el banco, 70 están en localidades donde el banco es el único banco de la zona, no hay competencia y ello ocurre obviamente en las localidades más sencillas, humildes y de menores recursos que existen en el país.

Teniendo en cuenta estas fuertes razones para incursionar en el negocio y las ventajas con que contábamos, creamos esta unidad especializada, que trabajaría con un cliente no tradicional, un cliente al que estábamos acostumbrados a ver en una oficina de cualquier banco en Chile. Por lo tanto, necesitábamos personal para trabajar en microfinanzas, no con el perfil tradicional del ejecutivo de banco que contaba en su oficina con información muy estructurada y objetiva del cliente. Lo que requeríamos era un ejecutivo que estuviese en el terreno y con una vocación de trabajo en las poblaciones y en los sectores más populares del país. Necesitábamos experiencia y estudios diferentes. Cuando comenzamos con el programa tratamos de priorizar a personas que tuvieran mayor vocación de trabajo con este segmento y con un sentido muy técnico.

Después de esta historia y de haber vivido la experiencia de trabajo con estas personas, nos dimos cuenta que no era suficiente, aunque a muchos les había ido muy bien en el esfuerzo para integrarse al proyecto. Desde hace dos años, estamos solicitando como requisito básico a nuestros ejecutivos que tengan formación en carreras relacionadas con el ámbito financiero y es una gran ventaja que nuestros ejecutivos sean, en su mayoría, ingenieros de profesión, técnicos financieros,

contadores generales o auditores, cuya formación y nivel técnico el tema de trabajo en el sector de microempresas, que es necesario para trabajar en el banco.

El proyecto se hizo básicamente en tres grandes etapas. Nosotros comenzamos a mediados del 95 y realizamos hasta mediados del 96, el diseño del proyecto. Entendimos que había una serie de sistemas que diseñar o bien adaptar para trabajar con este segmento. Nuestra visión no era que el cliente cambiara su forma de ser para trabajar con el banco, sino que el banco debía de transformarse para trabajar con este tipo de cliente. Hubo un gran proceso de diseño de sistema que estuvo realizado por un equipo multidisciplinario con gente que sabía mucho de microfinanzas y de bancos.

Gráfico N°3



En la etapa 1 de diseño del proyecto, se concibió sistemas que incluían un sistema de cobranza que fuera especializado, sistemas de evaluación de riesgos altamente estandarizados, sistemas de marketing, sistemas de recursos humanos e indicadores de gestión que permitieran medir el nivel de eficiencia y cómo iba el programa en todo su ámbito, desde el punto de vista de la rentabilidad, de la calidad del servicio al cliente, etc. También se diseñó una tecnología de optimización de procesos, la cual llamamos Modelo VOS y que básicamente está dirigida a integrar a toda la gente que trabaja en la empresa en una cultura de mejoramiento continuo.

Así, en el año 1996, terminado el periodo de desarrollo, iniciamos el Plan Piloto, que duró un año, y que básicamente se caracterizó por un intenso proceso de prueba y rediseño del sistema. Fue un proceso de reingeniería, para probar lo que habíamos diseñado y mejorar todas las cosas que no funcionaban bien. En esta etapa del

Plan Piloto, sólo trabajamos con tres sucursales, con tres plataformas de atención de microempresa en Santiago, experimentamos qué es lo que sucedía con todos estos sistemas que habíamos diseñado.

En mayo de 1997, comenzamos la denominada Puesta en Marcha. Una vez que probamos los sistemas y logramos un buen afinamiento en los engranajes, para que todo funcionara bien, pusimos en marcha el sistema. Fue una etapa en que ya empezábamos a operar con un mayor nivel de actividad, luego ampliamos la cobertura, tuvimos más plataformas en la región metropolitana y nos expandimos a otras regiones del país, donde empezó a tener un repunte inmenso el tema de desarrollo tecnológico. Pensamos acerca de qué otras tecnologías podíamos aplicar sobre los procesos que ya habíamos diseñado y probado. Queríamos integrar un mayor nivel de automatización a estos procesos, y mirar el concepto de atención integral al cliente.

Hasta la etapa del Plan Piloto, trabajamos sólo con crédito, sólo dábamos financiamiento y ya en la etapa de "puesta en marcha" incorporamos el concepto de atención integral: el cliente no sólo necesita financiamiento, sino también otro tipo de productos.

Gráfico N°4



Algunos de los resultados que tenemos hoy en día son: 70 plataformas, 170 mil créditos otorgados en los 7 años del programa con más de US\$188 millones, un saldo de colocaciones de US\$52 millones, y el indicador de riesgo de esta cartera de clientes, siempre alrededor del 1%. Este indicador se mide en función de la morosidad, se toman

los segmentos de morosidad hasta 30, 60 y 120 días y más de 120 días, y en cada uno de estos niveles de morosidad, se provisiona un porcentaje distinto. En el primer tramo, provisionamos el 1%; en el segundo tramo, el 20%; en el tercero, el 60%; y en el último, el 90%. Después de los 180 días, ya lo reconocemos como pérdida. Todas esas provisiones son sobre el saldo total de colocaciones.

Productos y Servicios

En términos de los productos y servicios financieros con los que trabajamos actualmente, consideramos: financiamiento para negocios, el crédito normal y tradicional que es para financiamiento de capital de trabajo y/o activo fijo. También ofrecemos un producto especializado para el sector agrícola; el crédito agrícola de temporadas, el cual es un producto distinto hecho de acuerdo a las necesidades de dicho sector.

La línea de crédito agrícola se da en función de cuándo se hace la cosecha, y se paga en función del período en que esta producción genera ingresos para el cliente. Los créditos para obras de riego y forestación están vinculados también a un programa del gobierno en el que se considera a los agricultores que quieren instalar obras de riego o llevar adelante proyectos de forestación en determinadas localidades. El banco les entrega el financiamiento, porque ellos van a conseguir el subsidio del Estado cuando esté terminada la obra. Nosotros otorgamos el "crédito puente" en este sistema.

También contamos con un seguro agrícola, que es un instrumento diseñado en forma especial para este segmento, y tiene como objetivo, cubrir los pagos del crédito ante eventos de tipo natural, y es que el sector agrícola no puede acceder a financiamiento de la banca, porque sus representantes piensan: "después qué vamos a hacer con el crédito". Con la participación de una serie de entidades del gobierno, hemos desarrollado la aplicación de este seguro agrícola, como un instrumento que sirva para garantizar el crédito y para facilitar el acceso del sector agrícola al financiamiento.

Disponemos también del llamado crédito rápido de negocios, que es un crédito paralelo para atender oportunidades de negocio que se presentan inesperadamente. Este producto consiste en un crédito paralelo, con un plazo mucho más breve de lo que daría normalmente, enfocado fundamentalmente a darle al empresario la posibilidad de que tome esta oportunidad de negocio que se le ha presentado.

El crédito para capacitación trata nuevamente de hacer un puente con un programa que depende del gobierno. Este crédito no solamente lo da BancoEstado, lo otorgan por lo menos los tres bancos que trabajamos en el mundo de la microempresa y otros que trabajan con la pequeña empresa también. Consiste en que le adelantamos al cliente dinero para que él pague un curso de capacitación, y ese dinero lo va a pagar el próximo año con un aporte que le da el Estado para capacitar al personal de su empresa. Lo que hacemos es una especie de puente. Solucionamos el problema de la pequeña y microempresa que no accedía a la franquicia para capacitación del Estado, porque el empresario tenía que pagar ahora y esperar un año y medio a que el Estado le devolviera el dinero.

También dentro del área de capacitación, BancoEstado firmó el año 2001, convenios con las ocho universidades más importantes que existen en Chile. Este proyecto procura acercar el mundo de la microempresa al mundo del conocimiento. Esto lo hacemos a través de cuatro líneas de trabajo con las universidades. Por un lado se ofrece prácticas profesionales a los alumnos de las universidades en los negocios de nuestros clientes, y de otro lado, los alumnos desarrollan sus trabajos de investigación en temas vinculados al sector de la pequeña y mediana empresa.

Dentro del tema de capacitación también se realizan actividades. Por ejemplo, algunas universidades han creado departamentos o programas de asesoría técnica para microempresas, que ofrecemos a nuestros clientes. Por último, venimos desarrollando programas de capacitación dirigidos a los microempresarios, que se realiza en la misma universidad.

En el tema de acceso de las PYMES a tecnologías, tenemos una línea de financiamiento llamada "PC Fácil" cuyo objetivo es incorporar a la PYME al mundo de la tecnología. Dicha línea es especial porque se otorga a una tasa especial, dado que nos interesa fomentar el acceso a la tecnología. De este modo se financia la compra de soluciones tecnológicas, tales como equipo computacional, software, conexión y capacitación en Internet.

Otro tema interesante para nosotros, en el desarrollo del mundo de los seguros, es que todos los créditos que brindamos, tienen seguro de desgravamen. Es el único seguro en Chile que se puede vender o entregar en un producto de crédito, en forma obligatoria. Todos los demás seguros deben ser voluntarios. Tenemos,

además, el seguro de salud, un seguro al crédito, y tenemos otro que se llama Empresa Protegida, que también es un seguro al crédito y su función es pagar las cuotas al empresario cuando éste se enfrenta a alguna catástrofe (incendio, robo, otros).

También hemos trabajado en el desarrollo de productos que usualmente no son muy conocidos: Uno es el llamado Cheque a Fecha, donde el empresario gira una serie de cheques a fechas específicas, de esta forma el crédito lo da el proveedor. También trabajamos con chequeras electrónicas con la cual ya trabajan el 90% de nuestra cartera.

Para atender las necesidades de financiamiento de las familias se ha desarrollado una línea especial para créditos de consumo (compra de televisor, el uniforme para la época del colegio, otros).

Finalmente, el financiamiento para la vivienda. BancoEstado es líder en el crédito hipotecario a nivel de los segmentos más bajos y en la cual ofrecemos tasas muy competitivas. Así en el tema de crédito para vivienda hemos conseguido una alianza con la Unidad de Crédito Hipotecario, donde nosotros vendemos, iniciamos la relación con el cliente y determinamos cuanto él puede pagar, y esta Unidad va a realizar todo el procesamiento operativo de trabajo.

Proyectos Tecnológicos

• Proyecto Sistema de Gestión en Sucursales - Plataforma Comercial PYME

Ahora quisiera comentarles sobre los proyectos que hemos desarrollado en el ámbito tecnológico: la plataforma comercial PYME, que posee tres componentes que detallaré a continuación.

Primero, todo lo que tiene que ver con la *gestión de solicitudes de productos*, que incluye tanto créditos como otros productos. El cliente puede realizar su solicitud por distintos medios, ya sea por la oficina física, por la Internet o vía telefónica. A través de dichos medios, los clientes ingresan al sistema, las distintas solicitudes del producto que requieren, por eso se dice que el sistema es capaz de entender la captación uno a uno. En este módulo se encuentra parte de la plataforma comercial, puesto que se automatiza la pre-calificación de cada cliente en función de lo que él ha pedido. De este modo, lo que hace la plataforma es automatizar todo el proceso de evaluación, particularmente lo relacionado a la evaluación de riesgos cuando se trata

de financiamiento, pero también a la evaluación comercial y potencialidad de ese cliente respecto a otros productos.

Después de haber pasado por la etapa de la gestión de la solicitud, se pasa a la segunda etapa del proceso, *la gestión comercial*, donde sólo se trabaja con las solicitudes que quieran ser aprobadas. En este ámbito es cuando empieza a trabajar el ejecutivo de cuenta. Aquí el sistema hace una evaluación de rentabilidad acorde a las características de este cliente -que seguramente voy a financiar porque ya lo pasé por mi tecnología de evaluación de riesgo- veo qué otros productos más podrían interesarle a él, y por lo tanto haría mi combinación. Esta etapa también cuenta con un sistema de automatización donde están todos los procesos operativos que van asociados a cada uno de los productos que nosotros ofrecemos a los micro empresarios. Esto último facilita la posibilidad de ofrecer más de un producto al cliente.

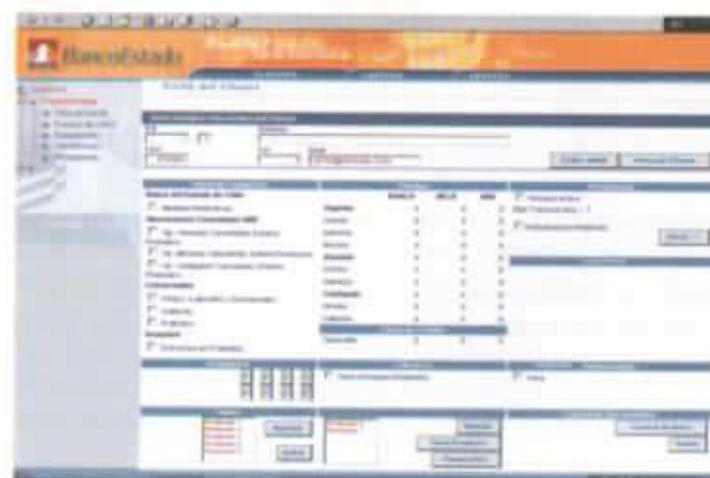
Finalmente, y como tercer elemento, manejamos un **módulo de administración de cartera**, con dos enfoques. Por un lado, se tiene el sub módulo de fidelización que se enfoca a la administración de la cartera de buenos clientes que nos interesan que se queden y que mantengan una relación comercial permanente con nosotros. El sub módulo de fidelización tiene que ver con ofrecimientos masivos, campañas, ofertas especiales. Por otro lado, se tiene el sub-módulo de cobranza, que se encarga del mantenimiento de la cartera en términos de su comportamiento de pago. En el sub módulo de cobranza trabajamos el concepto de cobranza preventiva, donde por ejemplo tenemos un discador automático que hace llamadas a todos nuestros clientes antes de la fecha de vencimiento de las cuotas de crédito.

Otro aspecto importante del sub módulo de cobranza es que toda la información de cobranza del cliente va quedando en este sistema. Los productos de normalización también están administrados por este módulo: se trata de dar alternativas de solución a los clientes morosos, que si bien tienen voluntad de pagar no pueden hacerlo, debido a que enfrentan cierta coyuntura familiar adversa o de su negocio y de allí la idea de poder brindarles una alternativa de solución.

La plataforma comercial, que ve el ejecutivo, es una pantalla como la que se muestra en el gráfico siguiente donde está todo el detalle de las deudas que tiene el cliente en el Banco y en el sistema financiero, es decir nos da toda la historia de un determinado cliente. Basta con que se ingrese el número del Registro Unico del Contribuyente (RUC) del cliente y tenemos toda la situación actual del cliente en el

banco; que tan buen pagador es, a quién le debe, qué productos financieros ha requerido y qué otros servicios se le puede ofrecer.

Gráfico N°5



Esta es la plataforma comercial, que se puede visualizar en el computador de todos los ejecutivos y además es posible acceder a ella con una conexión remota de "hand held", que es un dispositivo móvil que funciona a través de una línea telefónica o celular.

• Proyecto de Optimización de Trabajo en Terreno

Otro proyecto que tiene que ver con este concepto de aplicar tecnologías para optimizar el trabajo de los ejecutivos es el **Sistema de Georeferenciación de Clientes**. El sistema entrega al ejecutivo la visualización global de su cartera de clientes, le indica a que cliente va ir a visitar, le proporciona su dirección y de otros clientes cercanos al punto de visita. De este modo se pueden realizar visitas a clientes con morosidad en sus pagos como a clientes con potencialidad para recibir nuevos productos.

El impacto más grande que ha tenido este sistema, tiene que ver con una asignación de visitas a terreno que se realiza de manera óptima de modo que se puede estructurar y organizar muy bien el trabajo del ejecutivo en términos de su carga de cobranza, de su carga de atención a nuevos clientes y de su carga de mantención de cartera de los

buenos clientes. Además, permite ahorrar una gran cantidad de dinero en los gastos de movilización cuando se hacen estas rutas óptimas.

Este sistema de georeferenciación es el que ha permitido el mayor nivel de optimización y de eficiencia en la labor del ejecutivo comercial, que finalmente es el cuello de botella que todos tienen para la productividad, porque en la medida que él sea capaz de realizar evaluaciones de sus clientes diariamente, se definirán mejores carteras, con una administración en tiempos más cortos.

La ventaja de este sistema de trabajo móvil, es que le da al ejecutivo la posibilidad de hacer más gestiones durante el día. Utiliza su "hand held" (computadora en miniatura) y ve exactamente lo mismo que observaría en su computador de la oficina. Desde este aparato se conecta en línea a los sistemas del banco, a la plataforma comercial, a los sistemas de georeferenciación, etc.

DIÁLOGO CON LOS PARTICIPANTES

Participante: *Si conceden un crédito ¿existe alguna preocupación o un tipo de fiscalización sobre lo que se financia desde un punto de vista sanitario o medioambiental? En segundo término, cuando hay financiación de equipamiento informático, ¿existe la comprobación de esos gastos? ¿Qué tipo de equipamientos de informática pueden ser financiados? ¿El cliente tiene que presentar su acta de compra de equipamiento?*

Expositora: *Acerca de la primera pregunta, efectivamente, hay ciertos rubros que son muy riesgosos de financiar, sobre todo siendo muchos de nuestros clientes informales que no cumplen ciertos requisitos. Por ejemplo, la gente que trabaja con productos alimenticios, o que vende comida. Nosotros no financiamos un negocio de comida que no tenga los permisos sanitarios. Depende del tipo de negocio que realice un informal, para evaluar su financiamiento.*

Con relación a los equipos computacionales, la respuesta es sí. Nosotros pedimos comprobación del gasto. Se pide una, dos o tres cotizaciones de dónde el cliente quiere comprar, y él declara y hace una carta de buenas intenciones que el monto lo va a gastar en el equipo computacional. Lo hacemos con el objetivo de fomentar la incorporación de la tecnología al negocio y no como un factor de riesgos. Posiblemente si nos deja de pagar, allí quizás nos demos cuenta que a lo mejor no compró la computadora. Pero no es un factor que a nosotros realmente nos preocupe en este segmento de una manera más allá de lo normal.

Participante: *¿cómo ustedes trabajan con las tasas de interés y los plazos en relación a su mercado?*

Lo normal es que trabajemos con plazos de 24 meses, pero también damos financiamiento hasta 48 meses para algún tipo de crédito más especial. En el mundo agrícola, normalmente se trabaja con créditos a plazos superiores a 24 meses.

En términos de las tasas, BancoEstado ha servido de regulador del mercado en estos 7 años que lleva trabajando. En Chile, hay una regulación respecto a las tasas máximas que pueden cobrar los bancos, que se llama la "tasa máxima legal". Cuando nosotros partimos con el programa de microempresa, algunos bancos mantenían sus tasas al tope y ello tiene relación con un asunto de eficiencia.

En la medida en que incorporamos nueva tecnología y logramos alcanzar estándares de eficiencia, ello conlleva una menor tasa para los clientes. Por un lado, al tener un programa con muy buen nivel de riesgo y con costos operacionales muy acotados, nos permitía mantener el "spread" que nosotros queríamos ganar, pero con una tasa final más baja. Hoy en día, tenemos la tasa de interés más baja del mercado. A la vez nuestros compañeros de ruta también se han visto en la necesidad de ir bajando, y tanto ellos como nosotros no hemos dejado de ser rentables.

Participante: *¿De qué manera se promocionó el Banco?*

Expositora: Este banco tenía la imagen de que no cobraba, de modo que el cliente sabía que con suerte le iba a llegar una carta de cobranza, lo que era un mal ejemplo para los que necesitaban nacer en el mundo de la microempresa.

Frente a ello pensamos hacer mucha publicidad, explicar a todo el mundo que nuestros clientes eran dignos y pagaban, y tenían el mejor cumplimiento de pago de todos los negocios que tenía el banco. Esa publicidad no la hicimos en la televisión, no la hicimos en la prensa, no la hicimos en la radio, nos dedicamos a ir a los gremios, a los organismos de Estado, a otras instituciones financieras, contando cómo era la experiencia de trabajo con los clientes. Así, de alguna manera, cambió la imagen que incluso el mismo personal del banco tenía sobre los clientes.

Participante: *Me gustaría conocer si BancoEstado tiene algún mecanismo de valoración de los beneficios o las ventajas del crédito hacia el microempresario.*

Expositora: Estamos desarrollando un estudio de impacto para el 2003. ¿Cuánto se desarrollaron estos clientes después de que nosotros les dimos acceso al financiamiento? Hoy en día no tenemos esa respuesta, tenemos estudios mucho más ligados al tema de cómo es la relación comercial que ellos tienen con el banco, y uno de los proyectos para el próximo año es el desarrollo de la metodología.

Participante: *¿Cuál es la cartera óptima de un ejecutivo por orden de créditos? Sobre el Seguro Agrícola, ¿únicamente este seguro es por pérdida de cosechas o también aseguran la venta del producto?*

Por último, entre los entes que los regulan, ¿existe alguna excepción para permitirles realizar créditos sin garantía? ¿Quién regula la concesión de ese tipo de programas? ¿Hay alguna excepción en la legislación de ustedes para realizar eso?

Expositora: No, no hay ninguna excepción, los programas de microempresa en Chile empezaron a trabajar dentro de las mismas reglas del juego que habían. A la fecha en Chile no se ha hecho ningún tipo de legislación especial, para que los bancos trabajen con microfinanzas, sin embargo es el país de América Latina que tiene más bancos trabajando en microfinanzas, hay 3, y no se ha hecho ningún tipo de legislación especial.

En relación al Seguro Agrícola, es un seguro contra la pérdida de la cosecha, no de la renta, no por ahora. Hoy en día es un seguro muy costoso y el gobierno subvenciona una parte de la prima porque estamos tratando de entusiasmar a las empresas. Aquí hay empresas privadas aseguradoras internacionales muy importantes que trabajaron para entregar este producto, pero todavía se mantiene a un costo muy alto.

En relación a la cartera óptima, estimamos en 550 clientes por ejecutivo. El monto óptimo que necesitamos para que un ejecutivo sea rentable es que mantenga una cartera promedio de US\$1,000.

Participante: *De las 3 etapas que ustedes pasaron para la implementación del programa, del diseño a la del piloto; nos podría comentar ¿cuáles fueron los temas que ustedes diseñaron, que no se chequearon en la realidad?. ¿cuáles los que ustedes tuvieron que cambiar?*

Expositora: Creímos que era una mejor opción si los mismos ejecutivos que habían trabajado con nosotros al principio, los íbamos usando como "punta de lanza", para ir abriendo la nueva plataforma, y en el tiempo realmente nos dimos cuenta.

El tema de la relación que los ejecutivos generan con su cartera de clientes y el conocimiento que ellos tienen de esa cartera para mantener los niveles de riesgo, y mantener también a los nuevos clientes, depende mucho de que esa relación se consolide. Si tú vas cambiando a ese ejecutivo van a empeorar los niveles de riesgo. Nosotros durante el período tuvimos 3 ó 4 focos de riesgo importantes, y la causa tenía que ver con la cantidad de ejecutivos distintos que había pasado por esa cartera de clientes. Creo que ese fue un error que cometimos en esta etapa de desarrollo.

ANEXO



PROGRAMA ALIDE · BID · FOMIN

APOYO AL PROCESO DE INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS
ENTRE LOS BANCOS DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Convenio:

Cooperación Técnica No Reembolsable N° ATN/MT-7872-RG, suscrito por BID/FOMIN y ALIDE, en Washington, D.C., el 23 de mayo de 2002.

Organismo Ejecutor:

Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).

Objetivos:

El objetivo general del Programa es promover, orientar y consolidar el proceso de reforma, modernización y adecuación asumido por los bancos de desarrollo de América Latina y el Caribe, a fin de que se conviertan en instrumentos más efectivos para la financiación del desarrollo. El objetivo específico es apoyar el intercambio de experiencias y la transferencia de conocimientos entre las instituciones financieras de desarrollo (IFD) de la región, en materia de técnicas bancarias y financieras especializadas en las cuales entidades de la región y extra-regionales han desarrollado estrategias de negocios exitosas y cuya experiencia sea relevante para mejorar el funcionamiento de otras instituciones financieras.

Descripción:

Para lograr los objetivos, el Programa comprende dos componentes:

1. Fomento del intercambio y diálogo interinstitucional, vía actividades de alcance internacional referidas a: (a) seis seminarios - talleres; (b) seis pasantías (adiestramiento "in-situ") y asesoramiento técnico recíproco.
2. Promoción y divulgación.

Seminarios:

- *I Seminario-Taller Internacional: "Promoción y Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa y las Mejores Prácticas Bancarias de Chile"* (Santiago, Chile, 18 al 22 de noviembre de 2002). Auspiciado por: Banco del Desarrollo, BancoEstado y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), de Chile.
- *II Seminario-Taller Internacional: "Las Mejores Prácticas en Banca de Segundo Piso y el Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa"* (San Salvador, El Salvador, 5 al 9 de mayo de 2003). Auspiciado por: Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), de El Salvador.
- *III Seminario-Taller Internacional: "¿Cómo Financiar e Insertar a las PYMES en el Mundo Exportador?"* (Bogotá, Colombia, 16 al 19 de septiembre de 2003). Auspiciado por: Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (BANCOLDEX).
- *IV Seminario Internacional: "Tecnología de Microcrédito"* (San José, Costa Rica, 25 al 28 de noviembre de 2003). Auspiciado por: Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).
- *V Seminario-Taller Internacional "Nuevas Regulaciones del Sistema Financiero e Impacto en la Banca de Desarrollo"* (Rio de Janeiro, Brasil, 27 al 30 de abril de 2004). Auspiciado por: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de Brasil.

- *VI Seminario-Taller Internacional "Banca de Desarrollo de España y Europa: Prácticas Relevantes para América Latina" (Madrid, España, 19 al 22 octubre de 2004). Auspiciado por: Instituto de Crédito Oficial (ICO), de España.*
- *Reunión Final del Programa "Banca de Desarrollo en América Latina: Enfoques y Perspectivas" (Lima, Perú, 29 y 30 de Noviembre de 2004). Realizado en la sede de ALIDE.*

Pasantías:

Con posterioridad a cada seminario, se realizó un programa de pasantía en la sede de instituciones oferentes del Programa, dirigido a un grupo seleccionado de participantes del seminario.

Beneficiarios:

Las instituciones financieras de desarrollo miembros de ALIDE establecidas en países que sean elegibles para recibir apoyo del FOMIN; otras IFD que desarrollen actividades vinculadas con la temática a ser considerada en el Programa, en particular aquellas relacionadas con el financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas; y los países de la región en la medida que el apoyo brindado a través del Programa implique una mejora en la eficacia y eficiencia en la provisión de servicios financieros.

Esta publicación terminó de imprimirse
en Mayo de 2005 en los talleres gráficos de
SHITSU PUBLICIDAD Y DISEÑO S.A.
Se imprimieron 500 ejemplares.

Lima, Perú

PUBLICACIONES TÉCNICAS DEL PROGRAMA ALIDE-BID/FOMIN

BANCA DE DESARROLLO. CONDICIONES PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE

Autor: Antonio Vives. Junio de 2004



El autor presenta una reseña sobre la evolución reciente del sistema financiero, la diferencia en los incentivos que tiene la banca pública versus la banca privada, y se refiere al papel que debe cumplir la banca de desarrollo, y las condiciones que le permitan operar con efectividad y eficiencia.

EL NUEVO ACUERDO DE CAPITAL (BASILEA II) Y SUS ALCANCES EN LA REGULACIÓN PARA LA BANCA DE DESARROLLO

Autor: César Rodríguez Batlle. Octubre de 2004



El autor comenta sobre los efectos de la nueva regulación en la banca de desarrollo, la medición y evaluación de los diferentes riesgos, la prociclicidad del crédito, las implicaciones positivas de Basilea II, entre otros tópicos de interés.

LA BANCA DE DESARROLLO DE SEGUNDO PISO: LA EXPERIENCIA DEL BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES

Autores: Nicola Angelucci y Roger Alfaro. Febrero de 2005



Los autores presentan los orígenes, la evolución, modelo de negocios, operaciones y algunas lecciones del Banco Multisectorial de Inversiones de El Salvador. Asimismo, dan a conocer las características, facultades y prohibiciones del banco, y se refieren al apoyo financiero y no financiero a los MIPYMES.



ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO

Paseo de la República N° 3211, Lima 27, Perú.
Teléfono: (511) 442-2400 / Fax: (511) 442-8105
E-mail: sg@alide.org.pe Web site: www.alide.org.pe