

# Explorando la experiencia y potencial de las PYME de la red de inversiones de Triple Jump

Amsterdam, Diciembre 2011<sup>1</sup>

## Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) generan hasta el 50% de los puestos de trabajo en los países en desarrollo. A pesar del enorme impacto de las PYME en el desarrollo económico, estas empresas cuentan solamente con acceso limitado a los servicios financieros<sup>2</sup>.

Muchas de las instituciones en las que invierte Triple Jump ofrecen préstamos a las PYME para retener a sus clientes que están a punto de graduarse. Otras han aumentado gradualmente su mercado objetivo para incluir clientes PYME y de esta manera han expandido el tamaño de los créditos de sus carteras. Otras más son instituciones que desde el inicio de sus operaciones se han concentrado en un 100% en el mercado de PYME.

Para comprender las necesidades del mercado de PYME y el papel que podría jugar en éste, Triple Jump ha llevado a cabo una encuesta entre las instituciones en las que ha invertido mediante un cuestionario que distribuyó a más del 50% de sus clientes (ver tabla 1).

Tabla 1: Cuestionarios distribuidos y respuesta

	Total IMF	Distribuido	Interés	Exp. PYME	Pot. PYME
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>90</b>	<b>56</b>	<b>41</b>	<b>15</b>

De los 90 cuestionarios, 56 (62%) mencionan un interés explícito en el mercado PYME; 41 de los 56 (73%) mencionan que sus entidades ya contaban

<sup>1</sup> Este documento ha sido preparado por Triple Jump Advisory Services. Sírvase ponerse en contacto con Marnix Mulder ([marnix@triplejump.eu](mailto:marnix@triplejump.eu)) si desea formular preguntas u observaciones respecto de la encuesta.

<sup>2</sup> Según un estudio de IFC del 2010 denominado "Expandiendo el Acceso de las PYME a los Servicios Financieros en el Mundo en Desarrollo", sólo 14% de las pequeñas empresas en los países de bajos ingresos reciben un préstamo de una institución financiera.

con experiencia en PYME y/o estaban interesadas en ampliar sus servicios hacia el mercado PYME.

Además de las encuestas, se llevó a cabo una serie de entrevistas exhaustivas con algunas de las participantes y otras partes interesadas que se dedican a mejorar el financiamiento para las PYME.

En este documento nos complace compartir los resultados del estudio. Agradecemos igualmente a los participantes en la encuesta. En el último capítulo presentamos las conclusiones que hemos obtenido a partir de un cuidadoso estudio de los resultados.

## Resultados

### Definiciones

Las variables que se usan comúnmente para identificar a las PYME y para distinguir a las PYME de las microempresas son, en orden de importancia, las siguientes: número de empleados, tamaño del crédito, volumen de ventas, del activo y nivel de formalidad.

Si bien el número de empleados<sup>3</sup> se menciona con mayor frecuencia, sólo 28 (50%) de las 56 instituciones entrevistadas indicaron que se encuentran actualmente monitoreando el número de empleados de las empresas.

Otra variable que está muy a la mano y es muy fácil de medir es el tamaño del crédito. El tamaño mínimo varía de USD 4,400 a USD 30,000 según las definiciones de PYME utilizadas en la encuesta.

Para los propósitos de este estudio, hemos establecido un umbral de "Financiamiento de PYME" en un tamaño de crédito promedio mínimo de USD 5,000, para concentrarnos en nuestros clientes que más probablemente estén proporcionando servicios financieros a pequeñas empresas, y no a microempresas.

<sup>3</sup> IFC aplica las siguientes categorías: micro (1-4 empleados), muy pequeño (5-9 empleados), pequeño (10 - 49 empleados) y mediano (50 -250 empleados).

## Cartera PYME

De los 41 encuestados que indicaron haber tenido experiencia con PYME, 29 (71%) tienen en su cartera PYME un préstamo promedio superior al umbral de USD 5,000 (ver Tabla 2).

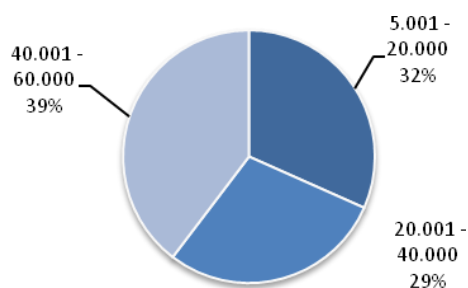
Tabla 2: Encuestados por tamaño de crédito promedio

	< 5.000	5.001 - 20.000	20.001 - 40.000	40.001 - 60.000	Total
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>41</b>

Las instituciones que no alcanzaron el umbral PYME fueron reclasificadas como instituciones que potencialmente pueden ofrecer crédito a PYME para el análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta.

La cartera total de PYME (con un rango de tamaños de crédito promedio de USD 5,000 a USD 60,000) asciende a USD 707 millones, con la siguiente distribución por tamaño de crédito promedio (Figura 1):

Figura 1: Cartera PYME por tamaño de crédito promedio (USD)

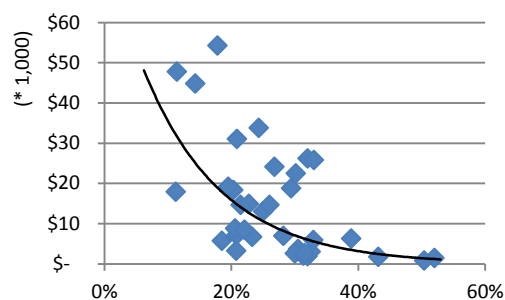


## Productos

La relación entre el tamaño promedio de crédito y los costos de los productos para el cliente final (tasa de interés y costos adicionales) aparece en la figura 2 (nótese que ella incluye la totalidad de la muestra de 41 unidades).

La relación entre el tamaño del préstamo y los costos se modeliza mejor mediante una curva exponencial ( $R^2 = 0,46$ ).

Figura 2: Tamaño promedio de los préstamos versus tasas efectivas de interés



Los puntos por encima de la línea representan productos crediticios relativamente costosos, principalmente en países con monedas locales inestables y mercados imperfectos (por ejemplo, Honduras, Mongolia, Tayikistán). Los puntos por debajo de la línea representan productos crediticios más baratos, principalmente en países con monedas locales estables (o dolarizados como el Ecuador) o con mercados de buen comportamiento (como en Bolivia).

La mediana y el promedio del tamaño de crédito promedio así como las tasas de interés efectivas de las instituciones con experiencia en PYME aparecen en la tabla 3:

Tabla 3: Tamaño promedio de créditos y tasas de interés efectivas (EIR)

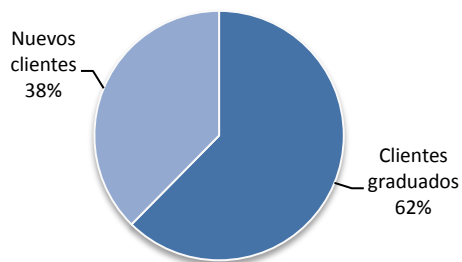
	<b>Crédito promedio</b>	<b>EIR</b>
Promedio	\$ 19,928	24%
Mediana	\$ 17,933	23%

## Clientes

Las 29 instituciones con experiencia en PYME atienden un total de 41.147 clientes. La mayor parte de los clientes de PYME son clientes de microfinanzas graduados (ver figura 3).

Sin embargo, en algunos casos, las instituciones han hecho la elección estratégica de ofrecer estos servicios a un grupo de nuevos clientes. Las razones de dicha elección incluyen la respuesta a una necesidad del mercado, el deseo de contribuir al desarrollo económico mediante la creación de puestos de trabajo y mejorar la sostenibilidad.

Figura 3: Clientes graduados de microfinanzas versus nuevos clientes

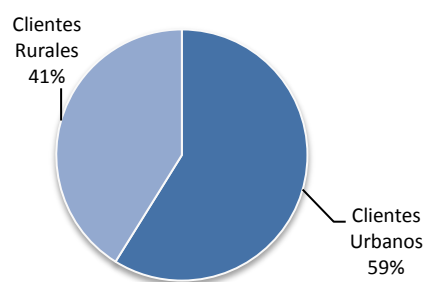


Otras de las participantes son especialistas en el mercado de PYME y no cuentan con una cartera de microfinanzas (o ya no cuentan con la misma).

Entre las instituciones que ofrecen tanto servicios a PYME como microfinanzas (n = 18; no todos proporcionaron suficientes datos para este cálculo), los clientes graduando de microfinanzas a PYME constituyen aproximadamente 2,8 % del total de clientes y sus préstamos 11,6 % de la cartera total. Esta puede ser una medida indirecta interesante del potencial de graduación de los clientes de microfinanzas.

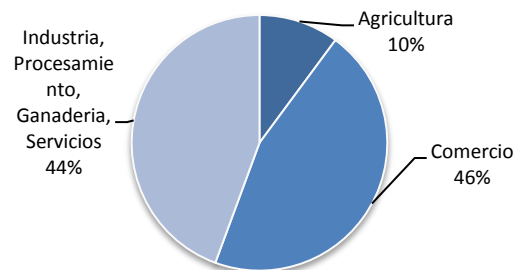
La cartera de todos los encuestados está bien equilibrada en términos geográficos: 41% de los clientes proceden de las áreas rurales y 59 % de las áreas urbanas (ver figura 4).

Figura 4: Clientes urbanos versus rurales



La mayoría de los clientes de PYME pertenece al sector comercial (46 %), seguidos de actividades como procesamiento industrial (alimentos), ganadería y servicios (44%) y agricultura (10%). Una porción sustancial de los clientes participa en la cadena de producción de alimentos, directa o indirectamente (ver figura 5).

Figura 5: Actividad económica de los clientes



## Competencia

Sólo 26 % de todos los encuestados y 34% de los encuestados con experiencia en PYME perciben la competencia como un desafío u obstáculo (tabla 4).

Tabla 4: Competencia percibida

	Competencia
Experiencia PYME	34%
Potencial PYME	18%
Total	26%

En términos de las fuentes de competencia, los bancos comerciales y otras IMF aparecen como los competidores más importantes mencionados por los encuestados (ver figura 6). En América Latina, varios encuestados comentaron que los bancos comerciales están penetrando crecientemente el escalón inferior del mercado PYME. En Perú, Kenya y Uganda, las IMF reguladas (es decir, que aceptan depósitos) están compitiendo cada vez más con las IMF no reguladas. Sólo un encuestado indicó que los programas de los donantes compiten en la prestación de servicios a las PYME en su país.

Figura 6: Principales fuentes de competencia



Las entrevistas confirman que cuando existe competencia, la principal fuente de la misma son los bancos y otras IMF, especialmente en los principales mercados urbanos, aunque los bancos

tienden a competir en el escalón superior del mercado por clientes que solicitan préstamos de mayor monto.

### Ventaja competitiva

Los encuestados indican que sus principales ventajas son los mejores servicios que prestan en términos de rapidez, productos más personalizados, condiciones más flexibles (principalmente en términos de garantías) y relaciones con el cliente. Podría deducirse que esta ventaja competitiva es resultado de que la mayor parte de las IMF ofrecen productos PYME a sus clientes que están en el proceso de graduación de microfinanzas a PYME, y por tanto sustentan parcialmente sus decisiones de otorgamiento de crédito en sus relaciones históricas con sus propios clientes, apoyándose en una metodología que se basa en una estrecha relación con el cliente. No es sorprendente que muy pocas IMF ofrezcan mejores tasas de interés que los bancos comerciales puesto que generalmente presentan mayores costos financieros.

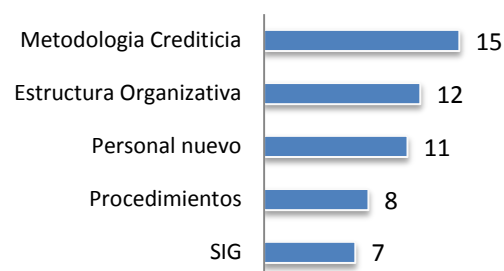
Las extensas entrevistas también revelan que parte de las buenas relaciones con los clientes está determinada por la capacidad de seguir desarrollando productos que respondan a las necesidades de los mismos. Dichos productos pueden incluir no solamente préstamos de mayor monto o con plazos más largos sino también el desarrollo de mecanismos para que los clientes PYME puedan retirar dinero más rápidamente cuando se presentan oportunidades, tales como líneas de crédito pre-aprobadas o retiros flexibles de ahorros.

Varias IMF también ofrecen servicios sofisticados a sus clientes, tales como líneas de atención telefónica exclusiva, espacios “VIP” en sus agencias e incluso algunas agencias sólo para clientes PYME.

### Cambios Internos

Participar en el mercado de las PYME requiere cambios internos significativos. El siguiente gráfico (figura 7) enumera los cambios más importantes y de mayor impacto que han mencionado los encuestados.

Figura 7: Cambios internos de mayor impacto



El cambio más importante es el de la metodología crediticia, seguido de cambios en la organización (unidad de negocios independiente) y la contratación de nuevo personal.

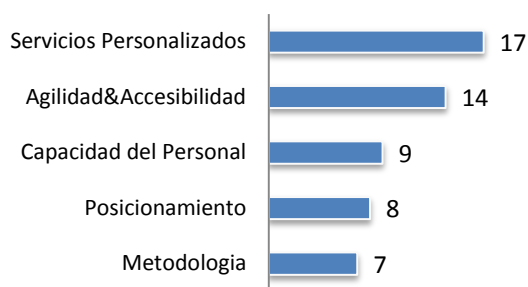
Las entrevistas subrayan la importancia de contratar al personal adecuado y de capacitarlo en la evaluación de riesgo crediticio, lo que incluye la capacidad de analizar el flujo de caja de los clientes. Ello es particularmente importante cuando consideramos que en muchos países no se cuenta con registros de las garantías o estos no son eficaces, de tal manera que existe poca probabilidad de que se pueda emplear garantías para compensar la falta de pago de los créditos. También se mencionó la necesidad de contar con un buen Sistema de Información Gerencial (SIG) y de un departamento de auditoría interna competente. Las instituciones entrevistadas también cuentan con procedimientos (y en algunos casos, funcionarios o comités) separados de aprobación de créditos para sus carteras de PYME y de microfinanzas.

### Factores de éxito

Los cinco principales factores de éxito para poder atender al mercado PYME mencionados por los entrevistados aparecen en el siguiente gráfico (figura 8).

El principal factor de éxito es la personalización de los servicios: escuchar y comprender a los clientes, ajustar los productos a sus necesidades, ofrecer esquemas de pago adaptados a sus flujos de caja proyectados así como flexibilidad respecto a la estructura de garantías. La facilidad de acceso y los servicios rápidos se mencionan una y otra vez como segundo factor de éxito en la competencia con otras instituciones financieras.

Figura 8: Factores de éxito para atender al mercado PYME



El tercer factor de éxito consiste en identificar, capacitar y retener el personal adecuado. En cuarto lugar aparece el posicionamiento en el mercado basado en la experiencia y conocimiento del mismo. El quinto factor es la calidad de la metodología. Como menciona una institución de Asia Central todo reside en “la buena calidad del análisis del préstamo y saber escoger correctamente a los prestatarios”. La identificación, capacitación y retención del personal adecuado es una condición previa para el éxito.

Entre los otros factores mencionados se incluyen la retención de clientes (en función de los clientes que se gradúan), el acceso a financiamiento adecuado (en cantidad y plazos suficientes) y la especialización en los mercados rural/agrícola.

## Obstáculos & Desafíos

El siguiente gráfico (figura 9) muestra los seis obstáculos y desafíos mencionados con mayor frecuencia.

La competencia fue el obstáculo más mencionado, con un total de 10 menciones de los encuestados (34%). El segundo obstáculo, también relacionado con la observación genérica referente a la competencia, es la desventaja que las IMF enfrentan ante los bancos comerciales debido a los elevados costos financieros, la madurez relativamente corta de los fondos de microfinanzas y la limitada gama de servicios. La informalidad de las PYME que, en general, se considera una de las principales barreras de entrada, aparece sólo en tercer lugar. La informalidad se relaciona con la dificultad de obtener información confiable acerca los clientes y garantías adecuadas.

Figura 9: Obstáculos y desafíos



El financiamiento es otro obstáculo. Como mencionó un encuestado: “los bancos comerciales tienen acceso a créditos más baratos”. Los obstáculos que se relacionan más con los desafíos internos son la necesidad de capacitar al personal para poder trabajar con las PYME, ajuste del SIG, la rapidez en la prestación de los servicios y la importancia de la focalización para tratar de no emprender demasiadas tareas simultáneamente. Otros obstáculos mencionados son factores externos como el débil poder judicial y la corrupción, la actitud (insuficientemente empresarial) de los clientes y el sobreendeudamiento.

Los cambios relacionados que se mencionan en las entrevistas son la necesidad de vigilar continuamente a los clientes con múltiples créditos y de asegurar que se cuente con los incentivos apropiados para el personal de crédito. Un mal diseño de los incentivos para el personal puede crear fricciones entre los analistas de microcréditos y los analistas de créditos de las PYME y también llevar a los analistas de créditos de las PYME a asumir demasiados riesgos si la recompensa es exclusivamente cuantitativa.

## Necesidad de financiamiento y AT<sup>4</sup>

De los 56 encuestados, 47 (84%) señaló su interés en recibir apoyo financiero y/o asistencia técnica (tabla 5). De los 47, 21 (45%) busca principalmente financiamiento, 7 (15%) sólo asistencia técnica y 19 (40%) está interesado en ambos tipos de apoyo. La demanda por recibir exclusivamente apoyo financiero también es mayor entre las instituciones con un “mercado potencial de PYME” mientras que las instituciones que ya cuentan con una cartera de

<sup>4</sup> AT = asistencia técnica

PYME se inclinan mayormente por solicitar ambos tipos de servicios.

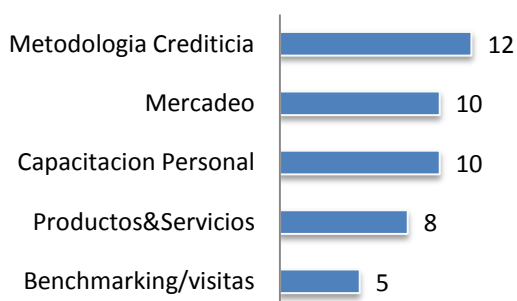
Tabla 5: Necesidades de financiamiento y asistencia técnica

	Solamente Servicio Financiero	Solamente Asistencia Técnica	Servicios Financieros y Asistencia Técnica	Total
PyME experiencia	6	5	12	23
PyME potencial	15	2	7	24
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>47</b>

En varios casos se mencionó la importancia de obtener acceso a créditos que permitan una mayor competencia con los bancos en términos de madurez y costos. Las líneas de crédito son el producto más popular.

La figura 10 muestra una categorización de las necesidades de asistencia técnica de todos los encuestados.

Figura 10: Demanda de asistencia técnica



El apoyo para desarrollar y poner a prueba una metodología de crédito apropiada para el mercado de PYME es la principal demanda, seguida de cerca de mercadeo (que en la mayor parte de los casos se refiere al “mapeo” de la demanda real) y entrenamiento del personal, que está estrechamente relacionada con la metodología de crédito. El desarrollo de productos específicos para PYME aparece en el cuarto lugar. En quinto lugar se encuentra la posibilidad de compartir buenas prácticas con instituciones expertas en PYME así como realizar pasantías en estas instituciones. Otros temas mencionados son el financiamiento

para el sector rural, el soporte de servicios de desarrollo de negocios, procedimientos y SIG.

Es sorprendente observar que las instituciones con experiencia en PYME están más interesadas en fortalecer su metodología crediticia que los otros encuestados. Las instituciones con más experiencia en PYME también expresaron su interés en intercambiar visitas con otras instituciones para compartir buenas prácticas.

En el mismo tenor, en el segundo área de necesidad de asistencia técnica (mercadeo), varios entrevistados subrayaron la necesidad de analizar y comprender los diferentes segmentos del mercado PYME.

## Conclusiones

Triple Jump llevó a cabo esta encuesta entre sus clientes para:

1. Comprender la demanda de servicios PYME y explorar la experiencia que las instituciones en las que invertimos tienen en las PYME; y
2. Estudiar el potencial de ampliar los servicios PYME.

La experiencia de nuestros clientes con las PYME es la siguiente:

1. El mercado PYME que atiende nuestra red de instituciones es el segmento más bajo del espectro PYME; en términos de tamaño de los créditos, alcanza un máximo de USD 60,000 y está representado principalmente por los clientes de microfinanzas graduados.
2. El uso de un umbral arbitrario de USD 5.000 como tamaño de crédito mínimo para diferenciar el crédito a las PYME de los microcréditos nos arroja un volumen total de la cartera actual de PYME de más de USD 700 millones.
3. La competencia es limitada. Sólo 34 % de las instituciones con experiencia en PYME ven la competencia como un obstáculo potencial. Los principales competidores son los bancos comerciales que ingresan a los segmentos

inferiores del mercado (“downscaling”). Las ventajas competitivas de los encuestados son una mejor prestación de servicios en términos de rapidez, productos más personalizados, condiciones más flexibles (principalmente en términos de garantías), y la calidad de la relación con el cliente. Generalmente no pueden competir con los bancos en lo que se refiere a disminución de costos o una gama completa de servicios financieros.

4. Los cambios internos de mayor impacto que las instituciones han tenido que introducir para atender con éxito a las PYME se encuentran en las áreas de metodología crediticia (análisis de flujo de caja de las PYME, estructura flexible de garantías), la configuración de sus organizaciones (unidades de negocio independientes, creación de un departamento legal) y gestión de los recursos humanos (tanto reclutamiento de nuevo personal como capacitación intensiva).

*El potencial para ampliar la escala de los servicios a las PYME se expresa en lo siguiente:*

5. Los entrevistados identifican un mercado en el extremo inferior del segmento PYME con un componente rural substancial. **Estudios internacionales confirman que este segmento inferior del espectro de las PYME es un mercado desatendido.** Por tanto desde la perspectiva de la demanda de mercado, existe un claro potencial para ampliar la escala de los actuales servicios de PYME.
6. Los servicios personalizados, la rapidez y la accesibilidad se mencionan como factores clave del éxito. No obstante, estos últimos podrían aumentar el riesgo crediticio (debido a un análisis de créditos superficial y la selección adversa). Por tanto, se recomienda que las IMF se concentren en los mercados desatendidos siempre y cuando comprendan bien dichos mercados y cuenten con estrategias eficaces de evaluación de riesgo.
7. Esta recomendación es compartida por las instituciones encuestadas, especialmente por las que tienen experiencia sólida en PYME y que expresaron la necesidad de fortalecer y/o

consolidar su metodología de crédito, comprender mejor el mercado de PYME y capacitar a su personal.

8. En conclusión, los servicios de PYME proporcionados por los clientes de Triple Jump atienden un mercado relevante y presentan un gran potencial de expansión en la medida en que:

- Se confirme que existe un mercado local en la base informal del mercado PYME.
- Las instituciones reciban apoyo para fortalecer su metodología crediticia, comprender el mercado y capacitar al personal.
- Las instituciones reciban financiamiento adicional.