

Upgrading, Downscaling y Greenfield en las Microfinanzas

Lo que se viene en el sector microfinanciero peruano



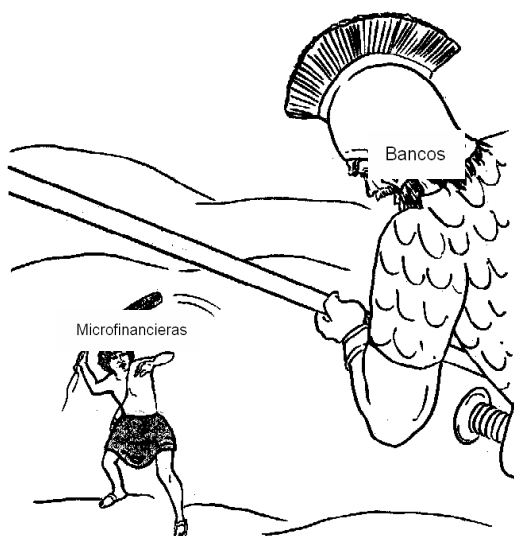
Artículo redactado
Por: **Walter Leyva** MBA
Diciembre 2008. Trujillo. Perú

El tecnicismo “upgrading” dentro de las microfinanzas hace referencia al proceso mediante el cual una institución financiera dedicada a la microempresa se dirige cada vez en mayor escala hacia un segmento de mayor desarrollo y nivel económico, generando que una institución financiera se enfrente a mayores niveles competitivos para atender a clientes de mayores volúmenes en sus operaciones crediticias. Este proceso también se asocia a organismos microfinancieros que pasan a ser supervisados o regulados formalmente en la búsqueda de ampliar su segmento de clientes con créditos de mayor nivel.



El término “downscaling” se aplica a aquellas entidades financieras formales (Bancos) que brindan sus servicios a clientes comerciales tradicionales y que se introducen cada vez más a segmentos de microempresas de menor escala, buscando la expansión de sus clientes con potencial de desarrollo.

La palabra “greenfield” esta referida a la creación de nuevas entidades financieras especializadas que inician su gestión desde un punto “cero”, generando una nueva opción para los clientes de este segmento.



Bancos Vs. Microfinancieras

En este entorno cada vez más competitivo en que transitan las microfinancieras podemos ver hoy en día lo que esta sucediendo en el mercado financiero peruano. Hoy, podemos ver entidades microfinancieras como algunas Cajas Municipales o Rurales tratando de captar clientes de mayor volumen, propiamente podemos decir “clientes bancarios”; en tanto, se aprecia también que los bancos más importantes y grandes del país están ingresando con mayor incidencia en el mercado de las microempresas a través de divisiones especializadas dentro de las mismas entidades bancarias, o con modelos de gestión de absorción o fusión, tal como lo ejecuta la fundación BVVA.

El punto es, ¿están preparadas las entidades microfinancieras para hacer frente a tal dimensión de competencia bancaria?; ¿Podrán las entidades bancarias lograr el contacto adecuado con las microempresas? Existen consideraciones a favor y en contra de cada una de las posiciones.

Las instituciones que optan por el “upgrading” tendrán que manejar un modelo comercial más complejo, con la consiguiente diversificación de productos y clientes, sin descuidar a su clientela original y evitando distorsionar su producto básico el “microcrédito”. Al mismo tiempo tendrán que esforzarse por mantener la alta calidad de la cartera de préstamos y ser eficientes para conservar la solidez de los resultados financieros. La eficiencia les permitiría contar con los recursos necesarios para cubrir los costos implícitos para un nivel de competencia de grandes escalas.

Para el caso del “downscaling” los bancos se enfrentan problemas organizacionales internos, paradigmas culturales en su propio personal y niveles ejecutivos que siempre vieron a las microfinanzas como una actividad de menor nivel y volumen de lo que normalmente se realiza en la banca.

Al aparecer nuevas entidades dedicadas a este segmento a través del proceso de “greenfield” se da un movimiento migratorio del personal entre estas entidades de microfinanzas, revalorando a los profesionales especializados, siendo contratados con niveles remunerativos con valor adicional por el valor de la cartera de clientes que trae consigo cada ejecutivo contratado.

Los Nuevos Productos y Servicios en Microfinanzas



La modificación a la Ley General del Sistema Financiero (Ley 26702) promulgada el domingo 22 de junio del año en curso por el Ejecutivo, a través del Decreto Legislativo 1028-2008, pretende promover la competencia en sistema de microfinanzas, mediante la estandarización de las reglas de juego, uniformizándolas para que todas las entidades intervinientes, compitan con reglas de juego en igualdad de condiciones.

Tal como es conocido, el marco de operaciones y servicios que puede realizar la banca tradicional es mucho mayor del que pueden efectuar las instituciones microfinancieras, en la práctica ello no tendría razón de ser desde el punto de vista del riesgo, cuando, por ejemplo, algunas cajas ofrecen actualmente créditos hipotecarios; pero paradójicamente estaban impedidas de otorgar tarjetas de débito.

Dentro de los nuevos productos y servicios que las microfinancieras podrán brindar son:

- Descontar y conceder adelantos sobre letras de cambio, pagarés y otros documentos
- Otorgar avales y fianzas en favor de otras empresas del sistema financiero
- Adquirir y negociar certificados de depósito, instrumentos hipotecarios, warrants y letras de cambio provenientes de transacciones comerciales.
- Realizar operaciones de factoring;
- Realizar operaciones de crédito y depósitos con bancos y financieras del exterior
- Aceptar letras de cambio a plazo, originadas en transacciones comerciales;
- Adquirir y vender instrumentos representativos de deuda privada
- Adquirir y vender, certificados en fondos mutuos y fondos de inversión
- Comprar y vender títulos representativos de la deuda pública, interna y externa
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero;

- Promover operaciones de comercio exterior así como prestar asesoría en esa materia;
- Prestar servicios de asesoría financiera sin que ello implique manejo de dinero
- Actuar como fiduciarios en fideicomisos;
- Actuar como originadores en procesos de titulización

Las entidades de microfinanzas tienen la opción de profundizarse en su segmento, pero ahora tienen la oportunidad, además, de brindar servicios que antes no podían hacerlo. Dentro de estas posibilidades el “upgrading” se visualiza como una posibilidad en la búsqueda de nuevos mercados, pero será mucho más competitivo.

Por otro lado, este mismo movimiento genera el “downscaling” ya que los bancos empiezan a dirigir estos productos hacia los segmentos de microempresarios. Este enfoque también genera una oportunidad para este segmento que podrá utilizar tecnologías antes vetadas para estos usuarios.

El mercado

El mercado para las microfinancieras lo constituye las microempresas preferentemente, por

MicroEmpresa en el Perú:
N° de MYPES: Formales e Informales

Sector	2002		2005	
	N°	%	N°	%
A. MICROEMPRESA	2,477,284	49.1	3,087,791	54.8
De 2 a 4 trabajadores	2,052,797	42.8	2,060,038	45.7
De 5 a 9 trabajadores	374,887	7.7	499,912	9.3
B. PEQUEÑA EMPRESA	41,333	0.8	49,728	0.9
De 10 a 20 trabajadores	32,997	0.7	39,519	0.7
De 21 a 49 trabajadores	8,030	0.2	10,209	0.2
C. AUTOEMPLEO	2,512,603	49.8	3,646,702	65.1
Autónomos (Ar. Calificados)	368,879	7.3	556,483	10.1
Autónomos (Otros Ar. NO Calificados)	1,790,992	35.9	1,842,111	33.4
Autónomos Rurales (NO Calificados)	352,732	7.0	248,108	4.6
TOTAL MYPE (A+B+C)	5,031,220	99.8	5,862,181	100
D. MEDIANA Y GRAN EMPRESA	10,899	0.2		
TOTAL EMPRESAS (A+B+C+D)	5,042,119	100		

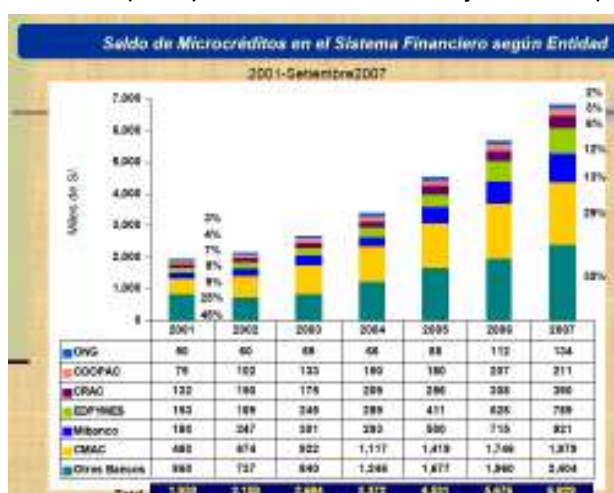
Fuente: Encuesta Nacional de la Población y Ocupación Urbana - CENEPUC, Encuesta Nacional de Ocupación de la MYPE - Encuesta 2007

ello podemos verificar que en el Perú, se cuenta con una población de microempresa, pequeña empresa y empresas unipersonales (autoempleo) que supera los 5,8 millones. Sin embargo si analizamos sólo las micro y pequeñas empresas supera los 3.2 millones. Cuando se evalúa los clientes atendidos a través de créditos microempresariales en todo el sistema financiero, apreciamos que cerca del 30% de estos clientes estaría siendo atendido, dejando como brecha o mercado potencial de más de 2.5 millones de clientes por atender. De este análisis se desprende el reiterado

interés de las entidades bancarias formales de ingresar al mercado de microfinanzas, ya que el mercado es amplio y accesible, denotando niveles de rentabilidad bastante atractivos en el sector.

La oferta

Actualmente existen en el Perú 55 entidades financieras supervisadas agrupadas en 5 modelos principales de entidad: Cajas Municipales, Cajas Rurales, Bancos, Edpymes y Financieras. Además se cuenta con 168 Cooperativas de Ahorro y Crédito



que no registran información formal al ente de supervisión SBS. En cuanto a créditos la Banca cubre el 90% del mercado, siendo seguido por las Cajas Municipales con un 6% de participación del mercado, detrás de ellos vienen las Edpymes y Cajas Rurales con el 1% aproximadamente. EL Banco más grande en cuanto al producto de créditos Microempresariales (MES) es el banco especializado MIBANCO, que hace muy poco superó al Banco de Crédito del Perú (BCP).

En cuanto a las Cajas Municipales la más grande en este tipo de créditos es la Caja Municipal de Arequipa. Y la Caja Rural Nuestra Gente es la mayor en su sistema. Como financiera y corriendo casi sola en este segmento se encuentra EDYFICAR, recientemente transformada en financiera después de haber sido la más grande de las Edpymes.

En cuanto al Ahorro los bancos constituyen el 95% del total del mercado, y las Cajas Municipales alcanzan solo el 4,5% aproximadamente, quedando las Cajas Rurales y Financieras con el 1% del mercado para cada uno de estos sistemas.

Lo que se Viene

Será distinto el panorama para el próximo año, poco a poco iremos viendo como las instituciones microfinancieras empezarán a brindar nuevos servicios y productos, iremos viendo que los bancos se introducen con mayor eficiencia en el segmento de microempresa. La competencia será muy estratégica y la rivalidad de los competidores será de mayor impacto. Forzosamente veremos nuevas fusiones y absorciones de entidades de microfinanzas.

Lo que se viene para el cliente..., La mayor competitividad del segmento beneficiará a los prestatarios con tasas más atractivas, un mayor abanico de posibilidades en los tipos de operaciones que puedan acceder y sobre todo una mayor calidad de servicio, ya que este último concepto tendrá una preponderancia de máximo esfuerzo como estrategia diferenciadora en la gran oferta microfinanciera.



Lo que se viene para el sector..., la sobreoferta de créditos en zonas urbanas (Instituciones de Microfinanzas, Bancos, Financieras, etc.) será una constante, sin embargo lo que puede generar sobreendeudamiento, principalmente en los créditos de consumo. Así también tendremos otras conceptos:

- Orientación de las entidades microfinancieras hacia el mercado de Lima, donde se encuentra el 45% de los microempresarios del país, constituyendo la principal estrategia de expansión de las entidades microfinancieras provincianas.
- Estrategias de otorgamiento de servicios no financieros, como herramienta de fidelización de clientes y mitigación de riesgos.
- Expansión de mercados a sectores rurales y agropecuarios
- Nuevos productos y servicios colaterales: Microseguros, remesas, microdepósitos, crédito documentario, utilización de nuevas garantías (facturas, letras, warrants, fideicomisos, etc.)
- Uso Intensivo de nuevas Tecnologías de la Información (Home Banking, CRM, Data Warehouse, ATM –Cajeros Automáticos-, POS – Cajas Registradoras- Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito, etc.)
- Transformaciones, Fusiones y Absorciones, lo que ya se viene dando como la transformación de la financiera Falabella o Ripley en Bancos; o lo que se realizó con el pase como financiera de la que fue Edpyme EDYFICAR. Fusiones como las de las Cajas Rurales Nor Perú y Caja Sur con la Edpyme CREAR TACNA para dar paso a la Caja Rural Nuestra Gente. Como ejemplo de absorciones nos queda la experiencia de la Caja Municipal de Chincha por la Caja Municipal de Ica; o la absorción de la Caja Rural San Martín por la Caja Municipal de Piura.

Finalmente podemos decir que lo que pasará en los próximos años para las microfinanzas en el Perú, modificará para siempre lo que tenemos hoy en día. Se quedarán las entidades más eficientes y las que desarrollen gestiones prudentes en donde se aplique “lo que se tiene que hacer” y no “lo que se quiere hacer”. Se tendrán que romper paradigmas y el éxito lo obtendrán no necesariamente “... el más grande o el más fuerte, sino el que crea poder hacerlo...”.

BIO Walter Leyva

Walter Leyva Ramírez MBA Universidad ESAN. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Doctor (c) en Administración, Universidad Nacional Trujillo. Postgrado Management Arizona State University. Postgrado Administración Universidad ESAN. Administrador de Empresas IPAE. Trece años de desarrollo profesional en las áreas de créditos, operaciones, finanzas, riesgos y administración. Experiencia relevante en microfinanzas y Banca Retail como Gerente de Negocios, Gerente de Créditos, Gerente de ahorros, en Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín, Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, Banco Interamericano de Finanzas. Profesor en temas de Administración, Finanzas y Microfinanzas a nivel de post grado en la Universidad ESAN, Docente en la Federación de Cajas Municipales FEPCMAC, Capacitador en COLCAMI de México, Docente para Punto de Cambio en el Perú. Dentro del área de Microfinanzas ha participado en diversos eventos, forums, seminarios nacionales e internacionales como expositor, moderador o panelista. Presidente del Instituto de Investigaciones en Microfinanzas (IIMI). Consultor de empresas en temas de Microfinanzas.