

GUÍA INFORMATIVA DE BANCA PYME

SERVICIOS DE ASESORÍA DE IFC | ACCESO AL FINANCIAMIENTO



**Corporación Financiera
Internacional**
Grupo del Banco Mundial

En asociación con:



2009 © Corporación Financiera Internacional (IFC)
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433, EE. UU.
Teléfono: 202-473-1000
Internet: IFC.org

Todos los derechos reservados

Si bien esta información se basa en fuentes que IFC considera confiables, no se garantiza su exactitud ni se afirma que sea completa.

No debe interpretarse que esta información contenga ninguna recomendación de inversión implícita ni explícita. IFC no está registrada de acuerdo con la Ley de los Estados Unidos sobre Asesores de Inversiones de 1940.

Las denominaciones y los nombres geográficos contenidos en esta publicación se utilizan únicamente para conveniencia del lector y no suponen juicio alguno por parte de IFC, el Banco Mundial ni demás afiliados acerca de la condición jurídica de ningún territorio ni la aprobación o la aceptación de esas fronteras.

Cualquier opinión aquí expresada es la de los autores y no representa necesariamente la del Banco Mundial ni la de IFC.

Derechos y permisos

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Grupo del Banco Mundial promueve la divulgación de su trabajo y, normalmente, autoriza sin demora la reproducción de partes del producto de sus actividades.

Los permisos para fotocopiar o reproducir cualquier parte de este material pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, EE. UU.; teléfono: 978-750-8400; fax: 978-750-4470; Internet: www.copyright.com.

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, debe dirigirse a la Oficina del Editor, Banco Mundial, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, EE. UU.; fax: 202 522 2422; correo electrónico: pubrights@worldbank.org.

Índice



Lista de siglas y abreviaturas	2
Prólogo	3
Prefacio	4
Resumen	5
Introducción	7
Las PYMEs y la “brecha del segmento medio”	9
Definiciones del mercado PYME	9
La importancia económica de las PYMEs	11
La demanda insatisfecha de servicios bancarios	12
La oportunidad de la banca PYME	14
Cerrar la brecha: La banca PYME en la actualidad	17
Composición de la industria	19
La función del entorno operativo	20
Desafíos y enfoques a lo largo de la cadena de valor de la banca PYME	25
La gestión de riesgos	26
Entender el mercado PYME	28
Desarrollar productos y servicios	32
Adquirir y seleccionar clientes PYME	40
Prestación de servicios a clientes PYME	46
Gestión de la información y los conocimientos	52
Bancarización del mercado PYME	55
Lecciones de la banca PYME actual	55
Primeros pasos: Entrada o expansión en la banca PYME	60
Herramientas para iniciar el ingreso al mercado o la expansión	61
Apéndice A: Ejemplos de definiciones de “PYME”	68
Apéndice B: Lista de estudios de casos y ejemplos puntuales de bancos	69
Apéndice C: Asociación con IFC	70
Apéndice D: Acerca de IFC	71
Bibliografía	72
Notas	74

Lista de siglas y abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
EBL	Eastern Bank Limited
EMPEA	Asociación de Capitales Privados de Mercados Emergentes
FELEBAN	Federación Latinoamericana de Bancos
IFC	Corporación Financiera Internacional
MPYME	Microempresa, pequeña y mediana empresa
ONG	Organización no gubernamental
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIB	Producto interno bruto
SIA	Sistema de información para la administración
TI	Tecnología de la información
YNB	Ingreso nacional bruto

Prólogo

La promoción de un segmento dinámico de las PYMEs se considera una prioridad entre las metas de desarrollo económico, tanto en las economías desarrolladas como en las emergentes. Las PYMEs son uno de los factores principales de creación de empleo y crecimiento del producto interno bruto (PIB). Realizan un gran aporte a la diversificación económica y a la estabilidad social, y desempeñan un papel importante en el desarrollo del sector privado. Pero el desarrollo de las PYMEs también representa un gran desafío: por lo general, las PYMEs enfrentan limitaciones más severas para el crecimiento que las grandes empresas, ya que, por su falta de escala, se ven limitadas en su acceso a los mercados, las capacidades y el capital.

Las PYMEs mencionan sistemáticamente la falta de acceso al financiamiento como una de las principales barreras para su crecimiento. Los bancos comerciales y las instituciones financieras suelen considerar que prestar servicio a las PYMEs es riesgoso y costoso, razón por la cual, en gran medida, no ven satisfechas sus necesidades de servicios financieros básicos. Con un acceso tan limitado al financiamiento, los propietarios de las PYMEs tienen dificultades para realizar las inversiones necesarias para incrementar su productividad y competitividad, desarrollar nuevos mercados y contratar más personal.

IFC contribuyó, durante más de 50 años, a expandir el acceso al financiamiento de las empresas privadas sostenibles en economías en desarrollo. Al tomar como punto de partida esos antecedentes, y aprendiendo de la experiencia de bancos que lograron de manera exitosa prestar servicios a las PYMEs, IFC ha estado trabajando con bancos comerciales para reconocer y dimensionar la oportunidad no explotada y rentable que representa el segmento PYME. Los bancos comerciales, con la ayuda de IFC y de otros, están aprendiendo a entender y satisfacer las necesidades financieras de las PYMEs, a gestionar mejor el riesgo que representan y a procesar transacciones de menor monto a un costo más bajo con una mejor calidad de servicio.

Estamos orgullosos de nuestro liderazgo en el ámbito del financiamiento PYME. Al final del ejercicio de 2009, IFC contaba con una cartera comprometida de US\$6100 millones en 200 instituciones financieras orientadas principalmente a PYMEs de países en desarrollo. Alrededor de la mitad de esas instituciones también recibieron servicios de asesoría de IFC. Estas tenían una cartera total vigente de 1,3 millones de préstamos para PYMEs por un monto de US\$90 600 millones.

IFC realizó una síntesis de las lecciones aprendidas en la *Guía informativa de banca PYME* y se propone compartir lo que entendemos son factores clave de éxito para operaciones rentables de banca PYME. Es principalmente una publicación técnica, destinada a directores, gerentes y personal de los bancos de economías en desarrollo que, si bien advierten la oportunidad no explotada en su mercado local, se preguntan cuál es la manera óptima de abordar el segmento PYME. También es una herramienta útil para los encargados de formular políticas y demás actores del sector financiero que busquen comprender mejor los fundamentos de las finanzas para las PYMEs. Esperamos que esta guía constituya una referencia útil para muchas instituciones financieras dispuestas a colaborar más activamente con las PYMEs en todo el mundo.

Peer Stein



Jefe de la Línea de Operaciones a Nivel Mundial
Acceso al Financiamiento

Prefacio

El objetivo de la *Guía informativa de banca PYME* es compartir y divulgar la experiencia y los conocimientos de IFC entre las instituciones financieras que contemplen la posibilidad de brindar o brinden actualmente servicios bancarios para PYMEs. Entre los proveedores de servicios financieros, a los que la presente guía puede resultar particularmente útil para crear o expandir sus operaciones con las PYMEs, están los bancos comerciales, los bancos de inversión, las empresas de arrendamiento financiero, las instituciones de capital privado y las instituciones de microfinanciamiento. El contenido de esta publicación también puede ser útil para otras organizaciones interesadas en las cuestiones del acceso de las PYMEs al financiamiento, como los institutos de investigación, los organismos gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

La *Guía informativa de banca PYME* se basa en gran medida en investigaciones y estudios anteriores, y en numerosas entrevistas directas con especialistas en banca PYME y profesionales del área de todo el mundo. No apunta a ser prescriptiva y no aboga por ningún enfoque particular para la banca PYME. Por el contrario, la guía tiene como objetivo asistir a los proveedores de servicios financieros para que tomen decisiones fundadas, compartiendo las dificultades, las oportunidades y las prácticas eficaces de la banca PYME de todas partes del mundo.

La presente guía adopta el marco del *SME Banking CHECK Diagnostic* (diagnóstico CHECK de banca PYME) de IFC, utilizado para evaluar las operaciones de banca PYME, y su ejercicio de *SME Banking Benchmarking* (elaboración de referencias de banca PYME), utilizado para analizar los modelos de negocios de prácticas recomendadas. Además, se proporcionan ejemplos prácticos de banca PYME de diversas instituciones financieras. Esos ejemplos pueden servir para destacar una práctica recomendada o, simplemente, para ilustrar una experiencia de aprendizaje. Las instituciones financieras tratadas en esta publicación son, entre otras: el Access Bank, el Bank Muscat, el Eastern Bank Limited, el Hamkorbank, el ICICI Bank, el NBD Bank, el Standard Chartered y el Wells Fargo. Otras experiencias de banca PYME se toman de otros bancos y se citan a lo largo del texto cuando corresponde.

IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial, desarrolla oportunidades para que las personas puedan salir de la pobreza y mejorar su vida. Promovemos el crecimiento económico sostenible en los países en desarrollo respaldando la expansión del sector privado, movilizándolo capital privado y ofreciendo servicios de asesoría y mitigación del riesgo a empresas y Gobiernos. El monto total de nuestras nuevas inversiones ascendió a US\$15 000 millones en el ejercicio de 2009 y cumplió una función primordial en la búsqueda de soluciones a la crisis financiera. Puede obtener más información en la página web www.ifc.org.

Agradecimientos

El Programa Mundial de Banca PYME de IFC desea agradecer a nuestros donantes asociados, los Gobiernos de los Países Bajos, Noruega y Japón, por su aporte y participación en el programa.

IFC redactó esta *Guía informativa de banca PYME* bajo la supervisión de un equipo encabezado por Ghada Teima, con la asistencia de Melina Mirmulstein y Anushka Thewarapperuma. El equipo desea agradecer los aportes de los expertos evaluadores de IFC y Banco Mundial: Ary Naím, Ignacio Estévez, Neil Ramsden, Paul Rusten, Peer Stein, Sergio Shmukler y Tony Lythgoe. También agradecemos a todos los bancos que compartieron sus experiencias y a nuestros colegas regionales que facilitaron ese proceso. Queremos agradecer especialmente al equipo de Dalberg Global Development Advisors de Peter Tynan, Yana Watson y Jason Wendle, a quienes IFC encomendó la redacción de la presente guía. Dalberg es una empresa consultora de estrategias y políticas que se especializa en temas relacionados con el acceso al financiamiento en mercados emergentes.

Resumen

¿Pueden las PYMEs ser bancarizadas de manera rentable? ¿Es atractivo el mercado actual? ¿Cómo superan los bancos las dificultades y aprovechan las oportunidades que brinda el segmento PYME, en particular en los países en desarrollo? ¿Cuál es la diferencia entre los préstamos PYME y la banca PYME? ¿Cómo pueden los bancos ampliar con éxito sus operaciones de banca PYME?

La presente guía explora esta clase de preguntas. Proporciona un panorama general del estado actual de la banca PYME y, luego, presenta los enfoques que utilizan los bancos para acceder a la oportunidad potencial de un mercado desafiante, pero en crecimiento. Por último, concluye con varias recomendaciones para los bancos que deseen comenzar a participar estratégicamente en el mercado PYME.

El estado actual de la banca PYME

La banca PYME es una industria en transición. Era un mercado considerado demasiado difícil en materia de prestación de servicios, pero en la actualidad se ha convertido en un objetivo estratégico para bancos de todo el mundo. La “brecha del segmento medio”, que describe la falta de servicios financieros provistos a las PYMEs, se está cerrando. La banca PYME parece crecer con más rapidez en los mercados emergentes (los países de ingreso bajo y mediano), donde tradicionalmente la brecha es más amplia. Cada vez más bancos de mercados emergentes están formulando estrategias y desarrollando unidades focalizadas en el segmento PYME. La cartera de inversiones comprometidas de IFC en instituciones financieras orientadas a las PYMEs aumentó drásticamente en los últimos cinco años (el 271%) y ascendió a US\$6100 millones al final del ejercicio de 2009.

La competencia en otros mercados es uno de los motivos que mencionan los bancos comerciales que se están focalizando en un “segmento inferior” para prestar servicios a las PYMEs. Ahora, además, los Gobiernos de todo el mundo comprenden la importancia del segmento PYME y trabajan en pos de mejorar su acceso al financiamiento, en algunos casos, ocupándose de barreras legales y regulatorias, o construyendo infraestructura crediticia. **Pero la clave del crecimiento de la banca PYME puede ser que los bancos estén empezando a entender las necesidades y preferencias particulares de las PYMEs, y formulando enfoques adaptados especialmente para superar las dificultades históricas de un nivel elevado de riesgo crediticio y altos costos.** Una señal de que los bancos están accediendo a parte del potencial del mercado es que informan retornos más altos sobre los activos de sus operaciones con PYMEs. Por ejemplo, algunos bancos de primera línea informaron retornos sobre los activos del 3% al 6% en sus operaciones con PYMEs, comparados con el 1% al 3% en el conjunto de las operaciones del banco. **Además, a diferencia de lo que suele creerse, existe un amplio espectro de bancos que prestan servicios al segmento PYME, que no se limita a los bancos más pequeños que trabajan con modelos basados en las relaciones.**

Hoy en día, muchos bancos parecen aferrarse a su fuerte compromiso con el segmento PYME, en especial en los mercados emergentes, a pesar de las grandes dificultades que plantea la crisis económica mundial actual (2009) y de la incertidumbre en cuanto al futuro. Si bien aún no es evidente el impacto final de la crisis, los bancos que se concentran en el segmento PYME por lo general sostienen que creen firmemente en la importancia de este sector para la economía nacional en general.

Enfoques adoptados por los bancos para afrontar las dificultades de brindar servicios a las PYMEs

A fin de brindar servicios a las PYMEs con eficacia, los bancos debieron cambiar el modo en que hacen negocios y gestionan el riesgo en cada etapa de la cadena de valor bancaria. El primer paso fue trabajar para *entender el mercado* y sus diferencias del segmento de banca minorista y banca comercial. Luego, al *desarrollar productos y servicios*, los bancos comenzaron a comprender que la banca PYME implica mucho más que el préstamo PYME y, por lo tanto, están priorizando los productos no

crediticios para brindar un servicio general de valor al cliente. **Los bancos de primera línea informan que más del 60% de los ingresos provenientes de sus operaciones con el segmento PYME se generan con productos no crediticios.**

Los bancos han encontrado maneras de gestionar los costos y el riesgo crediticio al *adquirir y seleccionar clientes*. La cartera actual de un banco proporciona un punto de partida de bajo costo para generar nuevos negocios y, a la vez, una fuente de datos valiosos que puede permitirle comprender y predecir los riesgos asociados con los clientes PYME. **El desarrollo de esa capacidad de predecir el riesgo sin información financiera plenamente confiable, por medio de herramientas como la calificación crediticia, ha permitido que los bancos seleccionen clientes potenciales con más eficacia.** Al *prestar servicios a clientes PYME*, los bancos mejoran su eficiencia utilizando enfoques de mercado masivo para empresas más pequeñas y canales de entrega directa en los casos correspondientes. Al priorizar la venta cruzada entre su base de clientes existente, además, amplían su plataforma de ingresos. Por último, los bancos están adaptando las herramientas de tecnología de la información (TI) y de sistemas de información para la administración (SIA), y desarrollando su capacidad para usar esas herramientas con eficacia a los fines de *gestionar la información y los conocimientos* en la prestación de servicios al mercado PYME, para comprender en especial la rentabilidad y el riesgo.

La experiencia de algunos bancos, como el ICICI Bank, el Wells Fargo y el Standard Chartered, ilustra los enfoques innovadores de la banca PYME. Entre esas innovaciones se cuentan la segmentación de servicios en niveles múltiples y la participación creativa en el financiamiento de capital de las PYMEs.

Cómo ingresar al mercado PYME

Los bancos que deseen ingresar al mercado o expandir sus operaciones relacionadas con las PYMEs, podrán beneficiarse de las experiencias aportadas por otros bancos hasta la fecha. **Esas experiencias se aplican a las operaciones en cinco áreas estratégicas: 1) la estrategia, el foco en las PYMEs y las capacidades de ejecución; 2) la segmentación del mercado, los productos y los servicios; 3) la cultura de ventas y los canales de prestación de servicios; 4) la gestión de riesgos crediticios, y 5) TI y SIA.** Sin embargo, antes de aplicarlas, los bancos deben seguir un proceso de ingreso al mercado que comienza por entender la oportunidad específica del segmento PYME y termina con la formulación de un plan estratégico y de ejecución. Dos herramientas que facilitan ese proceso son la evaluación de mercado y el diagnóstico operativo. La primera trata de determinar el tamaño y la naturaleza de la oportunidad, además del panorama competitivo, y la segunda ayuda a poner de relieve las fortalezas y debilidades de un banco. La *SME Banking CHECK Diagnostic Toolkit* (herramienta de diagnóstico CHECK de la banca PYME) diseñada por IFC es un método de diagnóstico fundado en las cinco áreas estratégicas de la banca PYME.

En resumen, brindar servicios a las PYMEs es rentable y provechoso para algunos bancos, y asistirlos en el crecimiento beneficiará también a las economías nacionales. Los bancos que deseen aprovechar las oportunidades del mercado pueden utilizar esta guía para aprender de la experiencia de la industria a la fecha. Al eliminar las ideas erróneas sobre la banca PYME, fijar una posición favorable con respecto a este segmento y divulgar las prácticas recomendadas mundiales, la *Guía informativa de banca PYME* tiene como objetivo ayudar a los bancos a crear servicios más fuertes y sólidos para las PYMEs de todo el mundo.

Introducción

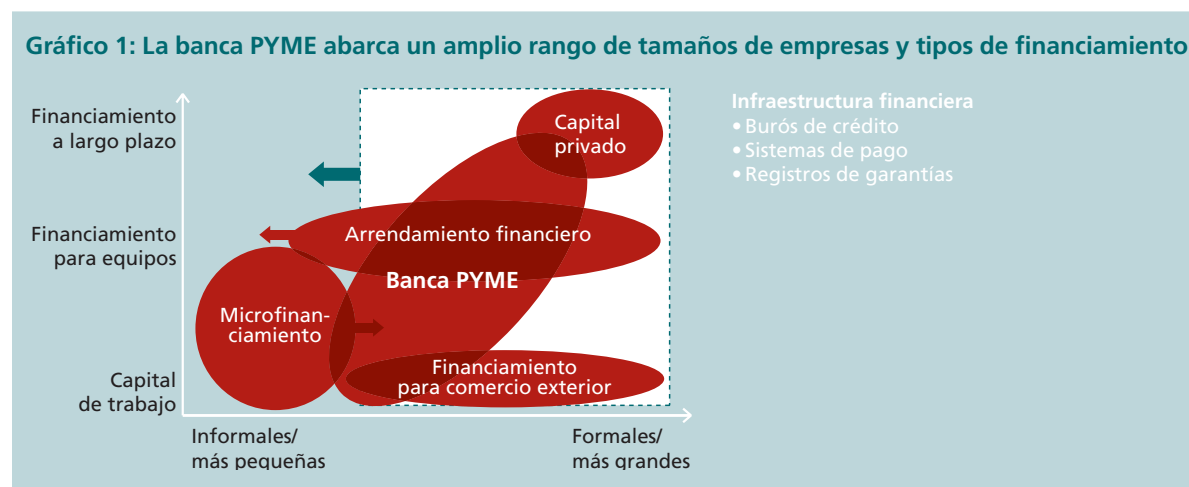
Las PYMEs son un elemento central del desarrollo económico, en particular en los mercados emergentesⁱ. A fin de que las PYMEs crezcan y continúe su efecto positivo en la economía, necesitan tener acceso a los servicios financieros, acceso que, históricamente, ha sufrido limitaciones severas.

Muchas PYMEs de mercados emergentes suelen recurrir a fuentes informales de capital, como los préstamos de familiares, para satisfacer sus necesidades de financiamiento. Sin embargo, cuando una pequeña o mediana empresa accede a los canales formales, por lo general, recurre a un banco como fuente primaria de servicios financieros. Los bancos han empezado a prestar atención a este segmento no explotado, y los servicios que brindan a las PYMEs son un factor importante para incrementar el acceso de estas últimas al financiamiento.

En su definición más amplia, el sector bancario incluye: los bancos comerciales y de inversión, las empresas de arrendamiento financiero, las instituciones de microfinanciamiento y demás instituciones relacionadas. En la *Guía informativa de banca PYME* se presta especial atención a los bancos comerciales, que son los intermediarios financieros más importantes en la mayoría de las economías, ya que constituyen el nexo entre ahorros e inversiones. Los bancos comerciales se distinguen en que, por lo general, *prestan a* las PYMEs, en lugar de *invertir en* las PYMEs. A diferencia de otros proveedores especializados de financiamiento, los bancos comerciales ofrecen una gran variedad de productos y servicios tales como depósitos, créditos, transacciones y servicios de asesoramiento. Además, están concentrados en las empresas del sector formal, más que en las microempresas informales a las que suelen brindar servicios las instituciones de microfinanciamiento. En el gráfico 1 se plantea un diagrama del alcance de la banca PYME en comparación con otras áreas del financiamiento PYME.

Motivos de la guía informativa

Tradicionalmente, los bancos comerciales siempre consideraron que las PYMEs constituían un segmento riesgoso, a causa de la asimetría de la información, la falta de garantías y el mayor costo de prestar servicios para transacciones pequeñas. Sin embargo, como los márgenes de la banca corporativa siguen reduciéndose y las crecientes restricciones fiscales disminuyen el rendimiento sobre los préstamos de los Gobiernos, los bancos empezaron a explorar el segmento PYME.



ⁱ En toda la *Guía informativa de banca PYME*, la frase “mercados emergentes” se refiere a los países de ingreso mediano y bajo o países “en desarrollo”.

En el mundo desarrollado, en las últimas décadas, los bancos hicieron avances importantes en materia de prestación de servicios al mercado PYME. Sin embargo, en los mercados emergentes, muchos bancos recién comienzan a expandir sus operaciones hacia ese segmento y el mercado dista mucho de estar saturado. Una gran cantidad de bancos aún están experimentando con distintos enfoques para las PYMEs pero, hasta ahora, los ejemplos exitosos ponen de relieve varios principios esenciales para la prestación de servicios bancarios rentables al segmento PYME. En este período de transición de la industria, la *Guía informativa de banca PYME* comparte algunos de esos ejemplos exitosos y subraya las lecciones que surgen de la experiencia de los bancos que prestan servicios a las PYMEs con eficacia, pero los principios contenidos en esta guía pueden ofrecer nociones importantes para los bancos que busquen ingresar en forma estratégica.

Objetivos de los capítulos

En el capítulo 1 de la *Guía informativa de banca PYME* se presenta un panorama general del mercado de la banca PYME, con definiciones comunes del sector, pruebas de su importancia económica y un análisis de la demanda insatisfecha de las PYMEs. La información sugiere que la banca PYME es una iniciativa potencialmente rentable tanto en la actualidad como en el futuro para los bancos.

En el capítulo 2 se analizan el estado de la industria de la banca PYME, las tendencias generales y los factores esenciales del entorno operativo que afectan la capacidad de los bancos de prestar servicios a las PYMEs. Contiene una sección especial que describe fuentes importantes de datos sobre las prácticas de la banca PYME y otra que estudia el efecto de la crisis financiera actual en esa industria. En la sección 2.2, donde se analiza el entorno operativo, se examina la función del Gobierno en la asistencia a la banca PYME. Un breve estudio de caso del Eastern Bank Limited de Bangladesh ilustra que, incluso en los entornos operativos más adversos, hay bancos decididos que

están aprovechando oportunidades para prestar servicios a las PYMEs con éxito.

Una vez definido el panorama de la industria actual de la banca PYME, en el capítulo 3 se analizan los enfoques adoptados por los bancos para brindar servicios a las PYMEs en cada eslabón de la cadena de valor del sector. Cada sección del capítulo 3 se dedica a un eslabón específico de la cadena de valor y se centra en los principales desafíos que enfrentan los bancos. En este capítulo se analizan los enfoques adoptados por la industria en general, y por los bancos líderes en particular, para darles respuesta. Al final de cada sección se incluyen “pasos para lograr la excelencia”, ejemplos de enfoques que distinguen las prácticas óptimas de las meramente recomendadas. El capítulo 3 incluye tres estudios de casos detallados, que extraen lecciones de la experiencia de los bancos Wells Fargo, Standard Chartered e ICICI. También se toman, como ejemplos puntuales, los casos de otros dos bancos, el Bank Muscat y el Access Bank. Por último, el capítulo 3 además incluye un análisis del fenómeno más reciente de los bancos innovadores que ofrecen financiamiento de capital a las PYMEs.

El capítulo 4 finaliza la guía con directrices tácticas para los bancos que deseen ingresar al mercado PYME o expandir sus operaciones. El capítulo comienza con un resumen de las lecciones principales que pueden extraerse de los bancos que prestan servicios a las PYMEs. Estas se organizan en cinco áreas estratégicas, que son fundamentales para el éxito en la prestación de servicios. Posteriormente, en la sección 4.2, se describe cuáles son los primeros pasos por seguir y las preguntas clave que deben hacer los bancos al formular un plan para brindar servicios a las PYMEs. Por último, la guía concluye con la descripción de un enfoque de la evaluación del mercado y el diagnóstico CHECK de IFC para las operaciones de banca PYME, dos herramientas que pueden contribuir al proceso de participación estratégica en el mercado PYME. En los dos estudios de casos incluidos en el capítulo 4 se describe la expansión de las operaciones de banca PYME en los bancos Hamkorbank y NBD Bank.

Las PYMEs y la “brecha del segmento medio”



Las PYMEs son empresas con necesidades de financiamiento demasiado grandes para satisfacerse a partir del microfinanciamiento pero, a su vez, demasiado pequeñas para que los modelos de banca corporativa permitan prestarles servicios con eficacia. Representan un sector extenso y económicamente importante en casi todos los países del mundo. Un segmento PYME pujante suele considerarse señal de una economía pujante en general. En los países de ingreso alto y en algunos de ingreso mediano, las PYMEs representan más de la mitad de la producción nacional.

Aun así, históricamente, las PYMEs carecen de acceso a los productos y servicios financieros, en especial en los países en desarrollo. Los instrumentos de deuda a más largo plazo son particularmente esquivos a las PYMEs. No obstante, si bien los bancos solían concentrarse en los clientes corporativos de alto valor y bajo riesgo, hay un consenso creciente en cuanto a que el segmento PYME puede resultar rentable para las actividades bancarias. Si bien son limitados, los datos que ofrecen los bancos avalan esa percepción. Mediante una variedad de indicadores, como los precios ajustados por riesgo, los modelos de calificación crediticia y los productos no crediticios diseñados para PYME, los bancos están formulando maneras de mitigar los riesgos, reducir los costos e incrementar el beneficio general que obtienen de brindar servicios de banca PYME.

Históricamente, las PYMEs, en especial en los países en desarrollo (los de ingreso bajo y medianoⁱⁱ), no han tenido acceso a los productos y servicios financieros. Las instituciones de microfinanciamiento surgieron para prestar servicio a las más pequeñas de esas empresas, mientras que las instituciones bancarias, por lo general, se concentraron en las grandes corporaciones. Las PYMEs están en el medio de esos dos mercados, donde hay una brecha financiera que suele denominarse “brecha del segmento medio”. Sin embargo, en los últimos años, esa situación comenzó a cambiar. La banca PYME está creciendo como industria. Ahora, los bancos están demostrando que puede ser rentable prestar servicios al segmento PYME si se cuenta con el conocimiento apropiado.

Definiciones del mercado PYME

Si bien existe un acuerdo general en cuanto a que el mercado PYME es considerable en tamaño e importancia, su definición varía en forma significativa en todo el mundo.

Una definición común de las PYMEs incluye a las empresas registradas con menos de 250 empleados¹. Esa definición ubica a la gran mayoría de las empresas en el segmento PYME. Se estima que las PYMEs representan, por lo menos, el 95% de las empresas registradas en todo el mundo; en Europa, por ejemplo, el porcentaje es bastante superior al 99%². A los fines de acotar esta categoría, a veces se distingue entre las PYMEs y las microempresas, a partir de un criterio de cantidad mínima de empleados, como 5 o 10. Las PYMEs pueden dividirse también en pequeñas empresas y medianas empresas, aunque hay todavía menos consenso en cuanto a cómo realizar

ii El Banco Mundial define los países de ingreso bajo como aquellos cuyo ingreso nacional bruto (YNB) per cápita es menor que US\$935; los países de ingreso mediano-bajo, como aquellos cuyo YNB per cápita es de US\$936 a US\$3705; los de ingreso mediano-alto, como aquellos cuyo YNB per cápita es de US\$3706 a US\$11 455, y los de ingreso alto, como aquellos cuyo YNB per cápita es de US\$11 456 o más.

esa distinción. Algunos de los criterios alternativos para definir el sector son las ventas anuales, los activos y el tamaño de los préstamos o la inversión.

Aun cuando, en última instancia, la definición apropiada del sector depende del contexto bancario local, la clasificación de las PYMEs más utilizada en el Banco Mundial proporciona un ejemplo de criterios similares a muchos de los utilizados en todo el mundo (en el apéndice A se ofrecen otros ejemplos que muestran la variación coyuntural de las definiciones de “PYME”). De acuerdo con esta clasificación del Banco Mundial, para ser calificada de micro, pequeña o mediana (con frecuencia abreviada “MPYME”), una empresa debe cumplir con dos de tres requisitos de nivel máximo respecto de empleados, activos o ventas anuales (cuadro 1). A los propósitos de la generación de informes, el Departamento de Mercados Financieros Mundiales de IFC utiliza el monto del préstamo como variable representativa, ya que algunos bancos no pueden generar informes a partir del tamaño de las PYMEs.

De hecho, muchos de los bancos que actualmente prestan servicios a las PYMEs utilizan las cifras de las ventas anuales, y los umbrales máximos promedio informados por los bancos (US\$16 millones, cuadro 2) son notablemente similares a las clasificaciones del Banco Mundial (US\$15 millones, cuadro 1).

Cuadro 1: Definiciones de “MPYME” utilizadas por el Banco Mundial (las empresas deben cumplir con, por lo menos, dos de las tres características)

Tamaño de la empresa	Empleados	Activos	Ventas anuales
Micro	<10	<US\$100 000	<US\$100 000
Pequeña	<50	<US\$3 millones	<US\$3 millones
Mediana	<300	<US\$15 millones	<US\$15 millones
Variables representativas, tamaño del préstamo			
Micro	<US\$10 000		
Pequeña	<US\$100 000		
Mediana	<US\$1 millón (<US\$2 millones en algunos países avanzados)		

Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2005).

Cuadro 2: Rangos promedio de ventas para la definición bancaria de “PYME”

Tamaño de la empresa	Ventas mínimas	Ventas máximas
Pequeña	US\$200 000	US\$4 millones
Mediana	US\$2 millones	US\$16 millones

Fuente: Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).

Hay varias razones por las que una definición cuantitativa rígida de las PYMEs no es adecuada para describir el mercado de la banca PYME en general. En los países desarrollados (de ingreso alto) y algunos países en desarrollo, gran parte del segmento PYME incluye organizaciones que tienen menos de cinco empleados. De acuerdo con muchas definiciones, estas se clasificarían como microempresas. En el otro extremo de la escala, una empresa mediana de un país de ingreso alto puede recibir los mismos servicios que una empresa grande de un país de ingreso bajo. Para complicar las cosas aún más, en los países en desarrollo, muchas PYMEs operan en el sector informal y, aunque están fuera de la mayoría de las consideraciones en relación con el sector PYME, pueden representar un mercado potencial para la banca PYME.

La mejor definición del sector de la banca PYME consiste en indicar que se ubica entre las grandes corporaciones y las microempresas, en su mayoría informales. En muchos países, el desarrollo de un sector de banca comercial comenzó al abordarse las necesidades de los grandes clientes corporativos. Históricamente, ese modelo consistió en la gestión de transacciones de muy alto valor para una pequeña cantidad de clientes de bajo riesgo. Fuera del sector de la banca comercial, surgieron las instituciones de microfinanciamiento para ofrecer capital de trabajo a las microempresas, por lo general, en un rango de montos medianos de generalmente entre US\$150 en Asia meridional y US\$1600 en Europa oriental³. El financiamiento para PYMEs se encuentra en la “brecha del segmento medio”, porque las necesidades de financiamiento entre las PYMEs son demasiado grandes para que las satisfagan la mayoría de las instituciones de microfinanciamiento, mientras que los bancos comerciales tradicionales consideran que las PYMEs son demasiado pequeñas, riesgosas o costosas.

Es cierto que las PYMEs operan de maneras distintas que las grandes empresas y que pueden ser menos sofisticadas en sus finanzas por no contar con suficientes conocimientos especializados en planificación de negocios y gestión del flujo de caja. Las PYMEs funcionan como el eslabón intermedio de la economía: suelen generar transacciones con grandes corporaciones y ofrecer nexos con el sector formal a los microempresarios. Son activas en casi todos los eslabones de la

El mercado de la banca PYME comprende empresas con necesidades de financiamiento demasiado grandes para satisfacerse a partir del microfinanciamiento pero, a su vez, demasiado pequeñas para que los modelos de banca corporativa permitan prestarles servicios con eficacia.

cadena de valor como productores, proveedores, distribuidores, minoristas y proveedores de servicios, muchas veces en relaciones simbióticas con empresas más grandes⁴.

El mercado de las PYMEs incluye una gran variedad de tipos y tamaños de empresas. Las PYMEs suelen ser empresas familiares y, en la mayoría de los casos, el propietario es el encargado principal de tomar las decisiones financieras. Por ejemplo, las empresas unipersonales representan, por lo menos, el 52% de las PYMEs de Egipto y el 58% de las PYMEs de Taiwán⁵. El segmento PYME puede pensarse como una pirámide: la mayoría de las empresas se encuentran en la categoría de menor tamaño, y las empresas de mayor tamaño representan la minoría (gráfico 2). A modo de ejemplo, en un estudio de las PYMEs de Egipto realizado en 2004 se estimó que el mercado constaba de 168 000 PYMEs, de las cuales el 98% tenía menos de 50 empleados (gráfico 3). También se estimó en este mismo informe que el país contaba con 2,4 millones de microempresas.

La importancia económica de las PYMEs

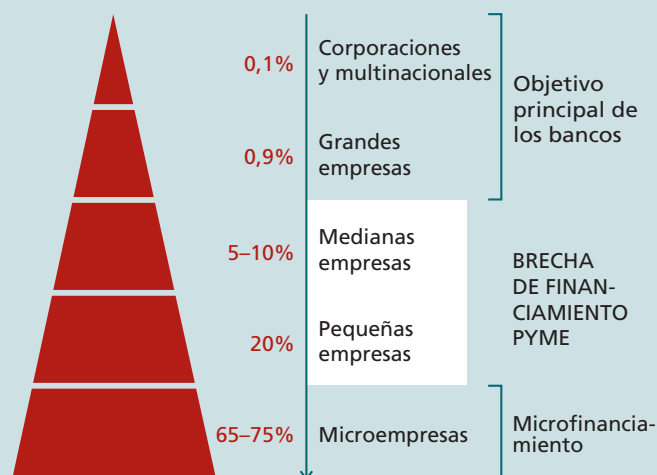
El segmento PYME es importante para las economías nacionales, desde el punto de vista de su aporte significativo al empleo y al PIB, y porque su crecimiento está asociado con el nivel de formalidad de una economía. En muchos países, las PYMEs proporcionan la mayoría de los puestos de trabajo. En los 30 países de ingreso alto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)ⁱⁱⁱ, las PYMEs (empresas registradas con menos de 250 empleados) representan más de dos tercios del empleo formal⁶. En los países de ingreso bajo, la cifra suele ser menor, en especial en los casos en los que el sector informal es grande, pero no deja de ser significativa. En el gráfico 4 se muestra la importancia del segmento PYME para la creación de empleo utilizando las medianas de los aportes de las PYMEs al empleo formal a partir de una muestra de países de ingreso bajo, mediano y alto⁷.

El aporte del segmento PYME al PIB también confirma su importancia económica. En los países de ingreso alto y en algunos países de ingreso mediano, el sector da cuenta de más de la mitad de la producción nacional⁸. En los países de ingreso bajo, aunque la economía informal es más dominante, las PYMEs también tienen un papel considerable. En el gráfico 5 se muestran las medianas de los aportes al PIB a partir de una muestra de 55 países.

El hecho de que el papel de las PYMEs en una economía parece incrementarse con el nivel de ingreso del país podría indicar que las PYMEs son, en sí mismas, un determinante del crecimiento económico. Si bien eso sigue siendo una pregunta sin respuesta, el incremento de la formalidad surge como un posible canal mediante el cual el crecimiento del segmento PYME se traduce en crecimiento económico. Los datos demuestran una relación inversa entre el tamaño del segmento PYME y el del sector informal en un país. En el gráfico 5, puede verse que la economía informal y el segmento PYME generan juntos alrededor del 65% al 70% del PIB en todos los

iii Cabe señalar que algunos de los 30 países de la OCDE se clasifican como países de ingreso mediano-alto. Véase una lista completa de países en www.oecd.org/membercountries.

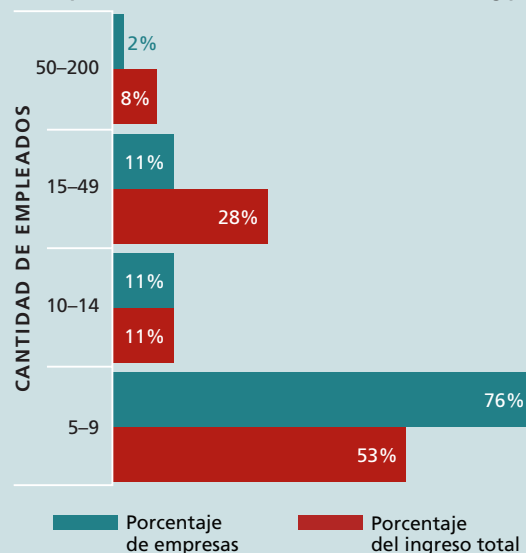
Gráfico 2: Panorama típico de las empresas en economías emergentes



Los porcentajes representan el número de empresas

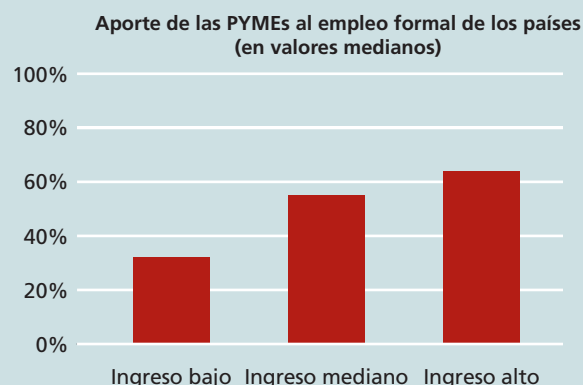
Gráfico 3: El mercado de las PYMEs en Egipto ilustra la distribución muy concentrada en la base de la pirámide de las empresas, por tamaño

Composición del mercado de 168 000 PYMEs de Egipto



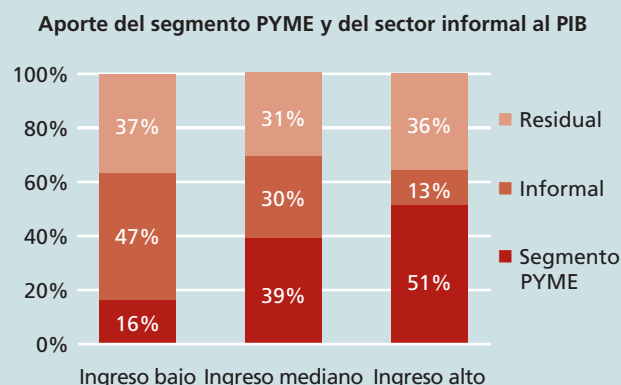
Fuente: IFC (2004), *SME Landscape in Egypt*.

Gráfico 4: Las PYMEs aportan una proporción significativa de los puestos de trabajo en todo el mundo



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2003).

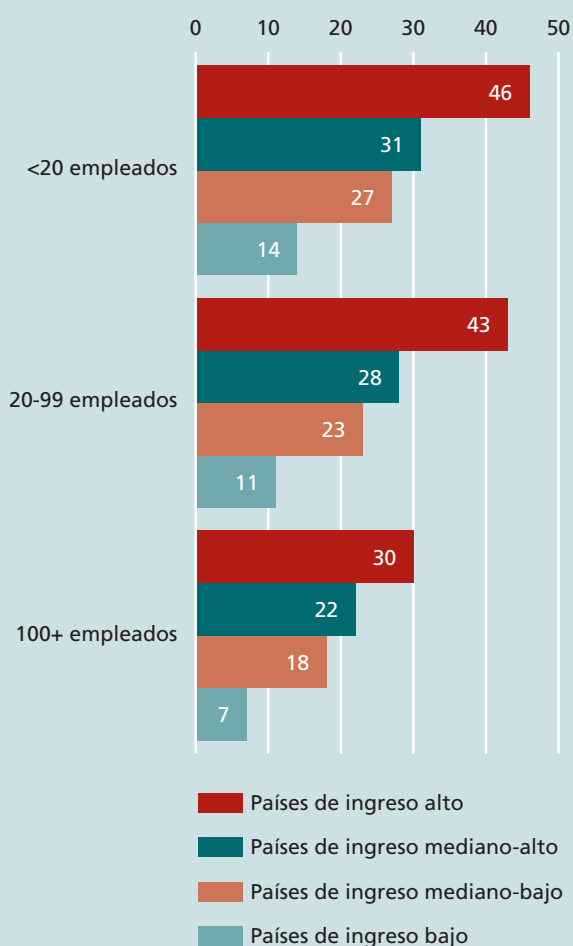
Gráfico 5: El aporte del segmento PYME al PIB aumenta, y la informalidad se reduce, según el ingreso



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2003); la categoría “residual” incluye fuentes como las grandes empresas y el sector público.

Gráfico 6: En los países de ingreso bajo, el acceso al financiamiento es una limitación más probable para las empresas más pequeñas

Porcentaje promedio de empresas que mencionan el acceso al financiamiento y su costo como una limitación importante para las operaciones corrientes



Fuente: Encuestas de empresas del Banco Mundial, análisis de Dalberg; para calcular el promedio grupal, dentro de cada grupo de ingreso se usó la misma ponderación para todos los países.

países, independientemente del nivel de ingreso; lo que varía es la división de esa cantidad entre las PYMEs y las empresas informales. Dicho de otro modo, los países de ingreso alto (donde las PYMEs aportan más al PIB) tienen un sector informal más reducido. Si la informalidad creó ineficiencias relacionadas con las operaciones “subterráneas”, la transformación de las empresas informales en PYMEs registradas puede estimular el crecimiento económico.

Los servicios bancarios para el segmento PYME son valiosos en términos económicos por la importancia del sector en cada país. En los países de ingreso bajo, el papel de los bancos puede ser crítico si las perspectivas de financiamiento bancario generan incentivos suficientes para que las empresas no registradas se registren como PYMEs a fin de recibir préstamos. Además, los datos indican que, a medida que se desarrolla un país, el mercado de las PYMEs aumenta de tamaño.

La demanda insatisfecha de servicios bancarios

A pesar de la importancia reconocida del segmento PYME, los datos indican que la oferta de productos y servicios bancarios fundamentales para el crecimiento de las PYMEs sigue siendo insuficiente. En encuestas a nivel mundial, incluso en las encuestas de empresas y en las evaluaciones del clima para las inversiones realizadas por el Banco Mundial, las PYMEs sostienen que el costo del financiamiento es su mayor obstáculo para crecer y que el acceso al financiamiento mediante calificaciones es otro obstáculo clave⁹. Si bien esas limitaciones son más pronunciadas en los países en desarrollo (gráfico 6), las PYMEs, independientemente del contexto, tienen prácticamente un tercio más de probabilidad que las grandes empresas de definir las limitaciones de financiamiento como uno de los “principales” obstáculos para el crecimiento¹⁰. En los países de ingreso bajo, eso significa que casi la mitad de las pequeñas empresas dicen estar severamente limitadas por las dificultades para obtener financiamiento.

Las quejas de las empresas por las limitaciones financieras pueden no ser un indicador completamente confiable de la realidad de las PYMEs; sin embargo, los datos de estas encuestas también muestran que las PYMEs, en efecto, recurren mucho menos que las grandes empresas al financiamiento externo. Por ejemplo, aunque el financiamiento bancario es sistemáticamente la fuente más importante de financiamiento externo para las pequeñas empresas¹¹, las grandes empresas tienen un 150% más de probabilidades que las pequeñas empresas de utilizar financiamiento bancario para una nueva inversión (gráfico 7).

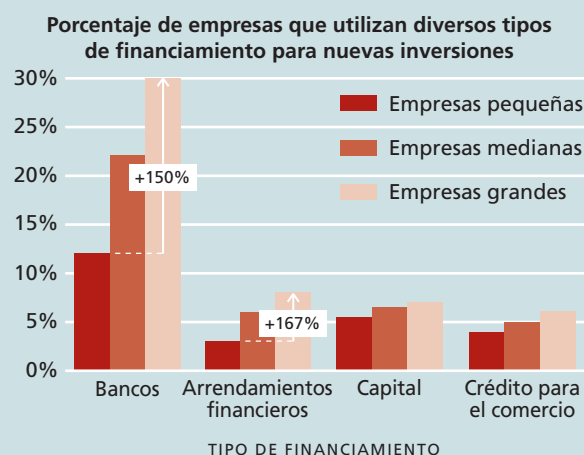
Este uso diferenciado del financiamiento bancario podría indicar una falta de demanda por parte de las PYMEs, además de la ausencia de oferta. Sin embargo, los estudios microeconómicos sobre su comportamiento sugieren lo contrario. Por lo menos en las PYMEs observadas, esos estudios ubican la brecha de financiamiento del lado de la oferta. Uno de esos estudios mostró que, cuando se les ofrecía acceso transitorio a crédito subsidiado, lo utilizaban para expandir la producción, más que para reemplazar préstamos más caros. El crédito adicional que recibían las PYMEs tenía una relación directa con la expansión de las operaciones de la empresa y el aumento de las ventas y utilidades. Las acciones realizadas por esas empresas avalan contundentemente las quejas frecuentes de las PYMEs en cuanto a que el financiamiento es una limitación importante para su crecimiento¹².

La queja por la falta de acceso al financiamiento también se ve respaldada por las mediciones del impacto de las limitaciones financieras en el crecimiento de las empresas. Las pequeñas empresas no solo tienen más dificultades para acceder al financiamiento sino que, además, se ven más perjudicadas por esa dificultad que las grandes empresas. En un estudio se estimó que el impacto negativo de las limitaciones financieras en el crecimiento de las pequeñas empresas es dos tercios mayor que en el de las grandes empresas (gráfico 8).

Las PYMEs están particularmente necesitadas de servicios bancarios porque carecen del flujo de caja necesario para hacer grandes inversiones, no pueden acceder a los mercados de capital como las grandes empresas y, con frecuencia, no cuentan con personal calificado para desempeñar funciones en el área financiera¹³. En ese sentido, la deuda bancaria a largo plazo puede permitirles invertir en su expansión sin ceder parte de su propiedad. Además, los préstamos a corto plazo y de capital de trabajo pueden ayudar a las PYMEs a crecer en forma incremental. Por último, los depósitos bancarios y los productos de transacción pueden mejorar la eficiencia operativa y facilitarles la tercerización de las funciones financieras.

Los productos de financiamiento a largo plazo, como los préstamos a plazo con períodos de vencimiento más largos y menos restricciones de uso, proporcionan a las PYMEs capital de inversión para la expansión estratégica de sus actividades; por ejemplo, mediante la investigación y el desarrollo, o a través de la compra de activos y equipos. Las PYMEs pueden tener dificultades para obtener esos tipos de préstamos, a causa de sus historiales financieros deficientes o de su insuficiencia de activos para utilizar como garantía. Si bien algunos bancos les ofrecen préstamos sin garantía, basados en el flujo de caja en lugar de la garantía, esos préstamos suelen tener vencimientos con un menor plazo; en general, los requisitos de garantía son la norma. En parte por eso, el financiamiento a largo plazo es una de las necesidades más mencionadas por las PYMEs, y, en

Gráfico 7: Las grandes empresas tienen una probabilidad significativamente mayor de utilizar financiamiento bancario para nuevas inversiones



Fuente: Datos de la encuesta sobre el clima de inversión realizada por el Banco Mundial en 71 países, en su mayoría en desarrollo, citados en Beck (2007).



Gráfico 8: Las pequeñas empresas sufren un mayor impacto negativo que las grandes por las limitaciones en el financiamiento

Impacto de las limitaciones en el financiamiento en el crecimiento de las ventas a tres años, por tamaño de empresa



Fuente: Beck (2007), impacto estimado que produce un aumento informado de nivel 1 (de 4) en el grado de limitación en el financiamiento sobre el crecimiento de las ventas a tres años.

muchos aspectos, los préstamos a largo plazo forman parte del problema de la “brecha del segmento medio” en su expresión más pronunciada, en especial en los países en desarrollo¹⁴. En el gráfico 9 se muestran los problemas que enfrentan para encontrar financiamiento a largo plazo.

Los productos bancarios también pueden permitir a las PYMEs acceder a una mayor cantidad de contratos y por montos más grandes. Una pequeña o mediana empresa puede tener un pedido potencial de un cliente pero necesita un adelanto en efectivo para poder cumplir. Los bancos pueden proporcionar capital de trabajo a corto plazo para que esas PYMEs compren insumos, paguen a los empleados y cumplan con las obligaciones asumidas con los clientes. La ayuda para cumplir con los pedidos también puede extenderse más allá de las fronteras mediante asistencia al financiamiento para comercio exterior. Por ejemplo, con una carta de crédito, las PYMEs exportadoras pueden ofrecer a los clientes mejores condiciones de pago porque un banco paga a la empresa de acuerdo con la documentación de la venta y extiende crédito al cliente de la empresa.

Por último, las PYMEs tienen necesidades operativas importantes que los bancos pueden satisfacer con productos no crediticios, como productos de depósito y ahorro, productos de transacción y servicios de asesoría. Algunos de esos productos pueden permitirles, en rigor, que tercericen funciones financieras al banco.

- **Productos de depósito y ahorro**

Los productos de depósito y ahorro proporcionan a las empresas las herramientas básicas de gestión financiera para organizar los ingresos y ahorros. Además, los fondos mutuos y otros productos de inversión brindan a las empresas oportunidades de obtener ganancias con el capital excedente.

- **Productos de transacción**

Los productos de transacción facilitan que las PYMEs accedan a su efectivo disponible y lo utilicen. La liquidación de los sueldos y el cobro de pagos en forma automática, las tarjetas de débito y las operaciones cambiarias son productos de transacción ofrecidos por un banco que reducen el costo de hacer negocios y simplifican procesos potencialmente dificultosos.

- **Productos de asesoría**

Las PYMEs pueden beneficiarse de la asistencia para generar estados financieros confiables, formular planes de negocios y seleccionar los productos financieros apropiados. Esos servicios de asesoría pueden mejorar el acceso al financiamiento y su capacidad para solicitar créditos.

La oportunidad de la banca PYME

En el pasado, los bancos percibían al segmento PYME como riesgoso, costoso y con dificultad para brindar servicios. Sin embargo, hay indicios crecientes de que están encontrando soluciones eficaces para desafíos tales como determinar el riesgo crediticio y reducir los costos operativos, y están prestando servicios al segmento PYME de manera rentable. Para esos bancos, la demanda insatisfecha de servicios financieros entre las PYMEs se ha convertido en un indicador de la oportunidad

de expandir su participación de mercado e incrementar sus utilidades¹⁵.

En la actualidad, muchos bancos informan que perciben oportunidades importantes en el segmento PYME. Los datos de encuestas extraídos de múltiples estudios demuestran que, en lugar de pasar por alto o evitar el mercado, los bancos han comenzado a considerar al segmento PYME como rentable. Por ejemplo, una encuesta reciente entre 91 bancos de 45 países desarrollados y en desarrollo (*Bank Financing for SMEs Around the World*¹⁶) reveló que la vasta mayoría de esos bancos percibía al segmento PYME como un gran mercado con buenas perspectivas (gráfico 10).

La crisis financiera mundial actual (2009) puso a prueba el reciente aumento en el compromiso de los bancos con el segmento PYME^{iv}. Sin embargo, incluso en América Latina (región que ha expresado algo de incertidumbre en cuanto al futuro de las PYMEs), en una encuesta de bancos realizada en 2008 se puso de manifiesto que alrededor de tres cuartos de los bancos grandes y medianos, y la mitad de los pequeños, aún consideran que las PYMEs son una parte estratégica del negocio bancario. Además, alrededor del 90% de los bancos grandes y medianos dice contar con una política activa para financiar a las PYMEs¹⁷. Si bien estas cifras representan una ligera reducción en comparación con la versión de 2006 de la encuesta, indican que la focalización en el segmento PYME como objetivo se ha convertido, para la mayoría de los bancos, en la regla más que la excepción.

La elaboración de nuevos modelos de negocios destinados a atraer a las pequeñas empresas mejoró la rentabilidad potencial en la prestación de servicios a las PYMEs. Se suponía que la banca PYME requería de métodos para el otorgamiento de préstamos, de difícil replicación, basados en relaciones. Sin embargo, hoy, muchas operaciones bancarias PYME que hacen uso de enfoques sofisticados de gran volumen, utilizan datos estadísticos para la evaluación de riesgos crediticios y proporcionan, de manera eficaz en función de los costos, productos no crediticios a escala¹⁹. Además, los bancos lograron crear sinergias con las operaciones bancarias existentes, por ejemplo, mediante la integración de los servicios de banca PYME con los de la banca personal del dueño de la PYME a través de carteras de banca minorista o privada. (Los enfoques de la rentabilidad se analizan en el capítulo 3).

También los modelos de determinación de los precios (de los productos financieros) ajustados en función del riesgo fueron herramientas importantes para la prestación rentable de servicios a las PYMEs. En lugar de evitar el riesgo, los bancos procuraron formas de incorporar los riesgos en la determinación de los precios de sus productos financieros. Algunos bancos pueden utilizar cálculos de riesgo para formular diversos enfoques de determinación de precios dentro del segmento PYME²⁰. Las PYMEs demostraron estar dispuestas a pagar esos precios ajustados en función del riesgo, dado que valoran los servicios brindados y los proveedores alternativos suelen ofrecer opciones con costos más altos. Como resultado, los bancos

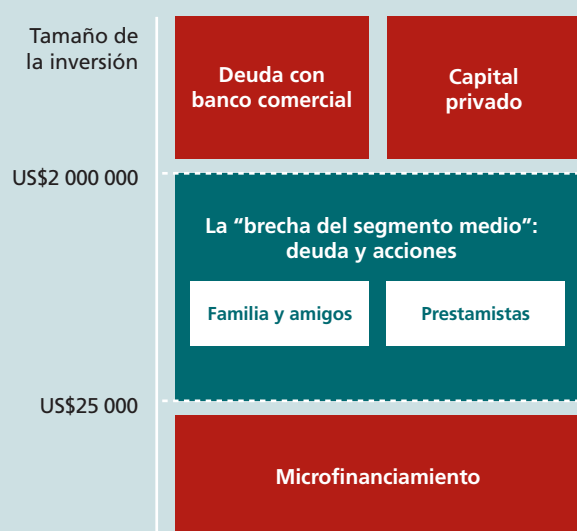
iv En el momento de publicación (2009), la crisis financiera mundial, cuyo comienzo puede ubicarse en 2007, aún no se había resuelto. El recuadro 2.2 analiza la banca PYME a la luz de esa crisis.



“Las PYMEs son tanto la base de las economías en las que trabajamos como la base de nuestra estrategia bancaria. La banca PYME trae aparejado un mayor nivel de riesgo que la banca para corporaciones, pero nosotros lo incorporamos al precio, y la banca PYME es más rentable... El mercado de las PYMEs posee mucha capacidad”.

—Director de Banca Minorista de un banco de África

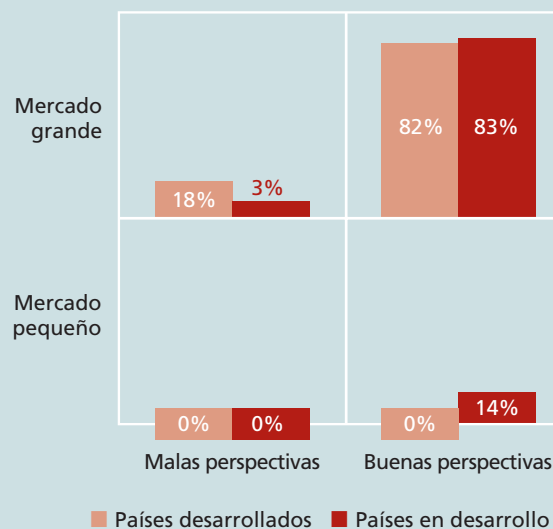
Gráfico 9: En especial en los países en desarrollo, muchas PYMEs tenían pocas opciones para obtener capital de inversión



Fuente: Dalberg (2008), *Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background Analysis*.

Gráfico 10: La mayoría de los bancos sostiene que el segmento PYME es grande y las perspectivas son buenas

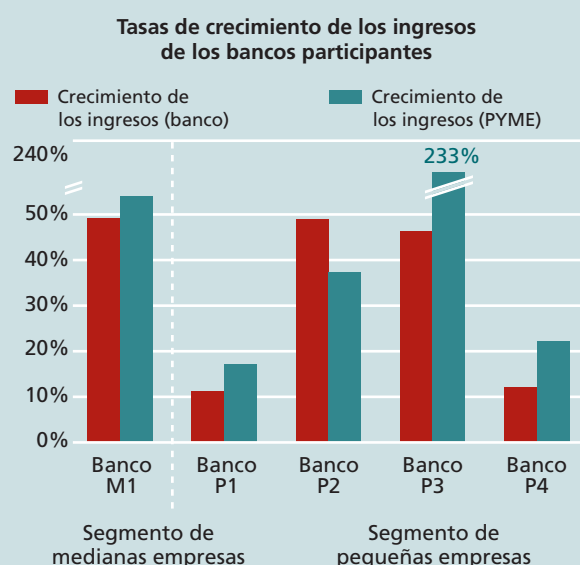
¿Cuál es su opinión respecto del tamaño y las perspectivas del segmento PYME en general?



Fuente: Beck y cols. (2008), *Around the World*.

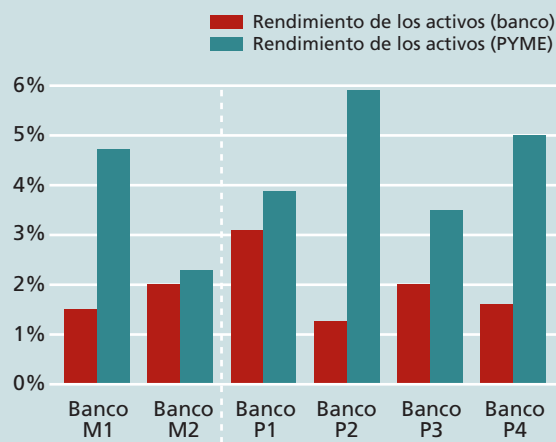
“El segmento PYME, ávido de efectivo, se ha convertido en el preferido del sector bancario”²¹

Gráfico 11: En general, los bancos de referencia informan un crecimiento más rápido de los ingresos en sus operaciones con PYMEs



...y rendimientos de los activos más altos en la banca PYME que en las operaciones bancarias totales

Rendimientos de los activos de los bancos participantes



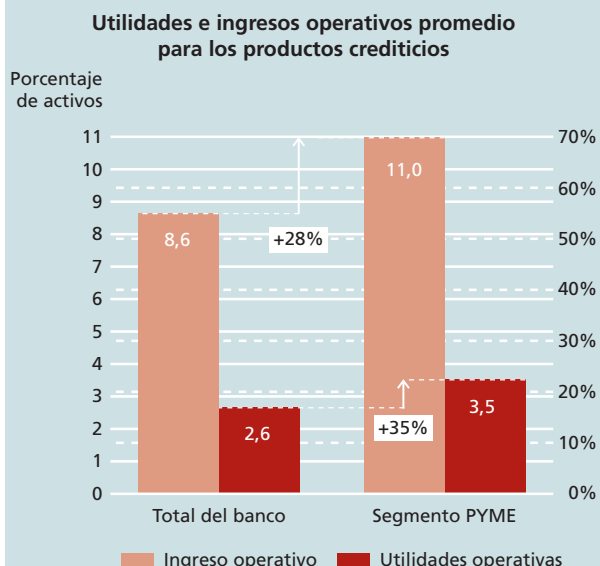
Fuente: IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

lograron prestar sus servicios con éxito a este mercado nuevo y no explotado.

Ahora que crearon un foco estratégico en el sector y aplicaron nuevos modelos bancarios, estas instituciones informan que las tasas de crecimiento de los ingresos y el retorno sobre los activos en la banca PYME superan los de las operaciones bancarias en general. Los datos recopilados en el estudio *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*, realizado por IFC (2007), ilustran esos casos de generación de ingresos y rentabilidad de la banca PYME. El estudio describió el perfil de 11 bancos con “prácticas recomendadas” de la OCDE y de mercados emergentes, y recibió datos de varios de esos bancos sobre el ingreso y los retornos de los activos de operaciones en los segmentos de las PYMEs. El gráfico 11 muestra que, en esos bancos, las operaciones de banca PYME crecen con rapidez y son rentables.

Al describir esas tendencias, un banco explica: “Las PYMEs representan el 10% de nuestra cartera pero generan el 50% de nuestro ingreso”. Es difícil obtener los datos necesarios para una cuantificación más generalizada de la rentabilidad de los clientes PYME, porque muchos bancos en mercados emergentes no pueden asignar los costos pertenecientes a cada segmento y producto con precisión. Sin embargo, otros bancos también están demostrando que las operaciones en el segmento PYME pueden generar ingresos y utilidades. Otros 12 bancos que respondieron a la encuesta *SME Banking Benchmarking Web Survey*, de IFC, en 2008 informaron que, comparando los préstamos PYME con los préstamos bancarios en general, los ingresos operativos y las utilidades operativas fueron, en promedio, un 28% y un 35% superiores, respectivamente, como porcentaje de los activos (gráfico 12).

Gráfico 12: Los bancos encuestados a través de Internet también informan utilidades mayores en el segmento PYME



Fuente: IFC (2009) *SME Banking Benchmarking Web Survey Report*.

^v La encuesta *SME Banking Benchmarking Web Survey*, realizada por IFC, es una herramienta disponible para todos los bancos en mercados emergentes interesados en compararse a sí mismos a través de la utilización como referencia de las prácticas de banca PYME de sus pares.

Cerrar la brecha: La banca PYME en la actualidad



La industria de la banca PYME es joven y está en pleno desarrollo. Si bien aún es incierto el efecto final causado por la crisis financiera actual, la orientación general de los bancos de mercados emergentes hacia las PYMEs no parece haber cambiado (recuadro 2.2). No son solo los bancos pequeños los que prestan servicios con éxito a las PYMEs, contrariamente a lo que indicaría el sentido común. Muchos bancos grandes también han avanzado hacia “un segmento inferior” para prestar servicios a las PYMEs y en la actualidad son actores dominantes en sus mercados. También prestan servicios en ese segmento algunas instituciones de microfinanciamiento que avanzaron hacia “un segmento superior”, aunque ese fenómeno es relativamente infrecuente a causa de su misión orientada a la base de la pirámide.

La brecha importante que existe entre los países de ingreso alto y bajo en el acceso del segmento PYME al financiamiento se ha atribuido a factores del entorno operativo, como las regulaciones y las condiciones macroeconómicas. No obstante, en general, estos no impidieron el crecimiento de la industria. La mayoría de los Gobiernos tienen políticas para promover el financiamiento para el segmento PYME, aunque no hay un marco único que garantice la promoción eficaz.

Si bien hace generaciones que los bancos atienden en alguna medida a las pequeñas empresas, la banca PYME surgió recientemente como una industria diferenciada. En los Estados Unidos, donde el segmento representa casi el 98% de todas las empresas con empleados, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa comenzó en 1994 a realizar un seguimiento del otorgamiento de préstamos a las PYMEs. Desde entonces, la cantidad de préstamos para pequeñas empresas (definidos por esa entidad como los préstamos menores de US\$1 millón) se multiplicó más de cuatro veces, superando los 27 millones de préstamos valuados en más de US\$700 000 millones (o el 5% del PIB) en 2008 (gráfico 13)²².

La expansión considerable del crédito para pequeñas empresas en el mundo desarrollado en las últimas dos décadas puede ser uno de los motivos por los que solo el 30% de los países (desarrollados) de la OCDE dicen tener una brecha en el financiamiento mediante deuda para PYMEs. En cambio, en los países (en desarrollo) no pertenecientes a la OCDE que respondieron a una encuesta de expertos en políticas gubernamentales de la OCDE, la proporción es del 70% (gráfico 14)²³. Si bien los bancos de todo el mundo son optimistas en cuanto al mercado de las PYMEs, estos resultados indican que la oportunidad, en términos de demanda insatisfecha, puede ser mayor en los países en desarrollo.

La brecha de financiamiento de deuda vigente en los países en desarrollo puede ser el reflejo de que la banca PYME se encuentra en una instancia menor de maduración en los países de ingreso bajo y mediano, donde los bancos tienen más aversión al riesgo. En la India, uno de los mercados más grandes y dinámicos de la banca PYME en el mundo en desarrollo, la cartera nacional total de préstamos vigentes para PYMEs^{vi} todavía es de apenas US\$88 000 millones²⁴, menos que en Taiwán, donde es de US\$95 000 millones²⁵. El estado incipiente del mercado de las PYMEs puede explicar por qué el 74% de los bancos eligió la “rentabilidad percibida del segmento PYME” como la razón principal para participar en ese mercado²⁶.

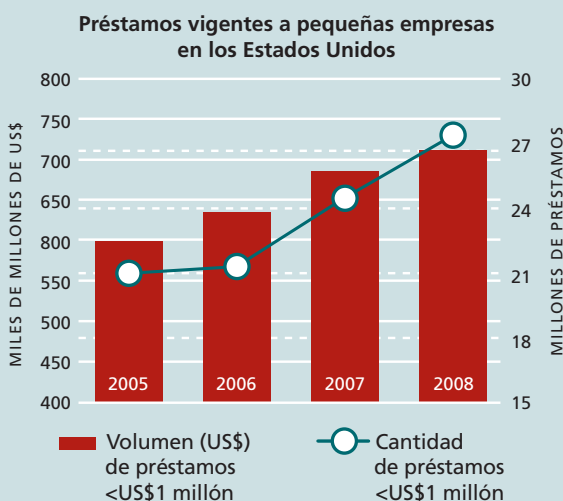
vi Cabe señalar que los datos de la cartera de préstamos no reflejan plenamente el tamaño del mercado de la banca PYME, ya que los ingresos por productos no crediticios suelen ser mayores que los ingresos generados por préstamos. Sin embargo, dado que muchos bancos no pueden determinar sus propios ingresos totales por servicios brindados a PYMEs, son escasos los datos completos sobre el tamaño del mercado.

Recuadro 2.1: Fuentes importantes de datos sobre las percepciones y las prácticas de los bancos (comparación entre países)

Los siguientes estudios proporcionan tanto profundidad como amplitud (en términos de cobertura de países) para la comprensión de la industria de la banca PYME y han servido como guía para los análisis de tendencias y enfoques bancarios.

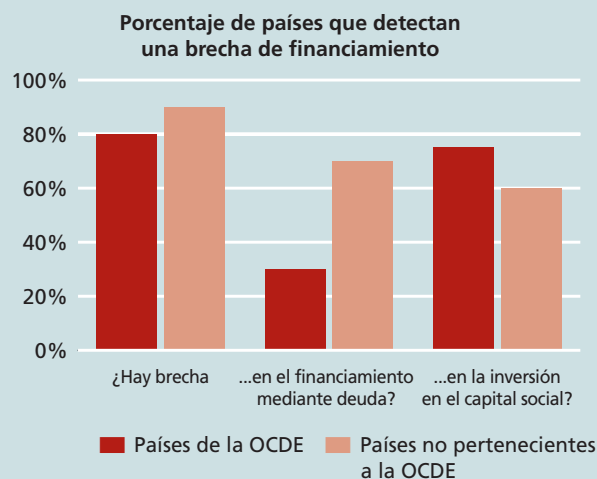
ESTUDIO	MUESTRA/DATOS DE ORIGEN	TEMAS ABARCADOS/CONCLUSIONES DESTACADAS
Encuesta <i>Around the World</i> Beck, Thorsten, Asli Demirgüç Kunt y María S. Martínez Pería (2008) <i>Bank Financing for SMEs Around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices</i>	<ul style="list-style-type: none"> Encuestados 91 bancos en 45 países (38 en desarrollo y 7 desarrollados) En promedio, los bancos representaban el 32% de los préstamos totales del sistema bancario en los países encuestados El énfasis en cubrir la participación de mercado total implica que los bancos grandes tienen una mayor representación en la muestra 	<ul style="list-style-type: none"> Los temas que se incluyen son, entre otros, los determinantes, los obstáculos, los modelos de negocios (inclusive la definición de las PYMEs, las estructuras de riesgo crediticio y la configuración organizativa), las prácticas de otorgamiento de préstamos, las percepciones del mercado El atractivo del mercado de las PYMEs es un fenómeno mundial Los temas que se incluyen son, entre otros, los determinantes, los obstáculos, los modelos de negocios (inclusive la definición de las PYMEs, las estructuras de riesgo crediticio y la configuración organizativa), las prácticas de otorgamiento de préstamos, las percepciones del mercado El atractivo del mercado de las PYMEs es un fenómeno mundial Las diferencias en los patrones de crédito entre los bancos extranjeros/nacionales o entre los bancos públicos/privados son pequeñas en comparación con las diferencias entre países desarrollados y en desarrollo
Estudio <i>Bank Involvement</i> de la Torre, Augusto, María S. Martínez Pería y Sergio L. Schmukler (2009a) <i>Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending</i>	<ul style="list-style-type: none"> 48 bancos estudiados en 12 países Datos recopilados de entrevistas realizadas en profundidad por el Banco Mundial a los gerentes de negocios de los bancos, y tomados del estudio <i>Benchmarking</i> realizado por IFC sobre los bancos principales Miles de PYMEs, de la encuesta de PYMEs de América Latina 	<ul style="list-style-type: none"> Los temas son, entre otros, los determinantes y los obstáculos, las actitudes hacia las PYMEs, los productos ofrecidos a las PYMEs y utilizados por ellas El otorgamiento de préstamos PYME no es solo territorio de los bancos que ocupan el nicho de los préstamos basados en relaciones; los bancos grandes y extranjeros además de focalizarse en las PYMEs poseen ventajas para hacerlo
Estudio <i>Benchmarking</i> de IFC (2007) <i>Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets</i>	<ul style="list-style-type: none"> 11 bancos de "prácticas recomendadas" estudiados Los bancos prestan servicios a las PYMEs en ocho países: Australia, Brasil, Estados Unidos, India, Países Bajos, Polonia, Reino Unido y Tailandia En muchos casos, los datos se dividen entre un modelo de negocio para pequeñas empresas y otro modelo para medianas empresas, 17 en total 	<ul style="list-style-type: none"> El tema son las prácticas de los bancos líderes, estructuradas en paralelo con las cinco áreas estratégicas del diagnóstico CHECK Menos del 40% del ingreso se genera mediante productos crediticios Es importante segmentar el mercado PYME
Encuesta <i>Benchmarking Web Survey</i> de IFC (2008–09) <i>SME Banking Benchmarking Web Survey</i>	<ul style="list-style-type: none"> 12 bancos (autoseleccionados) de países en desarrollo contestaron una encuesta en línea para compararse con otros bancos El estudio está en marcha y más bancos siguen respondiendo a la encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Los temas son los mismos que los del estudio <i>Benchmarking</i>, pero todos estos bancos corresponden a mercados emergentes Se indica que la banca PYME es más rentable, en promedio, que las operaciones bancarias en general

Gráfico 13: En los Estados Unidos, el volumen de préstamos vigentes a pequeñas empresas creció un 18% entre 2005 y 2008, y suma más de US\$700 000 millones



Fuente: Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de los Estados Unidos, datos de informe de mitad de año.

Gráfico 14: Los países (en desarrollo) no pertenecientes a la OCDE perciben una brecha más grande en el financiamiento de deuda para PYME



Fuente: OCDE (2006).

Composición de la industria

Una visión clásica del mercado de la banca PYME sostiene que son los pequeños bancos locales especializados en segmentos de nichos de mercado quienes proveen servicios a este mercado. Utilizan un enfoque de crédito basado en las relaciones que se apoya en información “blanda” recopilada mediante un contacto personal. Sin embargo, en respuesta a la rentabilidad percibida y a la competencia en otros segmentos bancarios²⁷, muchos bancos de mayor envergadura (nacionales privados y públicos, y extranjeros) comenzaron a avanzar hacia un segmento inferior en dirección a la prestación de servicios bancarios al segmento PYME.

Si bien ese fenómeno se observó también en el mundo desarrollado, es particularmente llamativo que, en la actualidad, muchos de los actores más fuertes en los países de ingreso bajo y mediano son bancos grandes, cuya casa matriz se encuentra con frecuencia en países de ingreso alto. Varios bancos multinacionales ubicados en Londres tienen grandes operaciones de banca PYME en Asia, África y Oriente Medio. En Brasil y en la India, algunos de los bancos nacionales más grandes también son los más activos en el mercado PYME.

De acuerdo con lo indicado por la industria bancaria de cuatro países, el gráfico 15 pone de relieve la percepción de que los bancos grandes son actores dominantes en la industria. Aunque estos no se adecuan principalmente a los préstamos basados en relaciones, sí tienen ciertas ventajas para atender al segmento PYME. Con frecuencia, emplean modelos de negocios más modernos, formulan enfoques personalizados de calificación crediticia basada en estadísticas, aprovechan sus contactos con grandes multinacionales para llegar a los proveedores de las PYMEs y brindan, a escala, productos no crediticios, sofisticados y basados en tecnología²⁸.

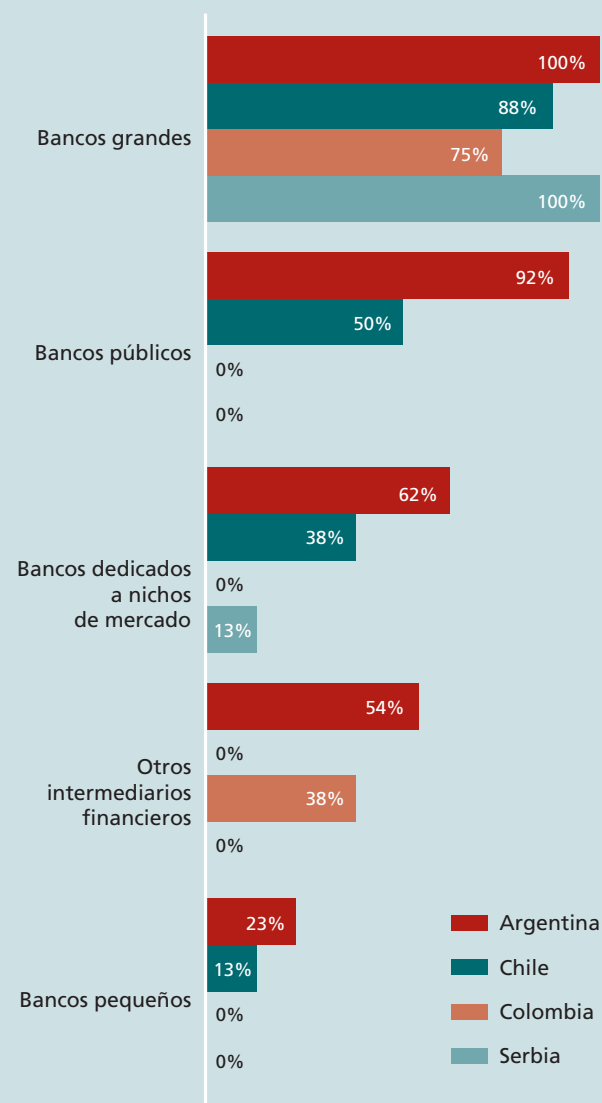
Sin embargo, los bancos grandes no son los únicos recién llegados al ámbito PYME. Algunas instituciones de microfinanciamiento comenzaron a estudiar el segmento superior para prestar servicios a las PYMEs. Dos de las instituciones más prominentes de microfinanciamiento de Bangladesh empezaron a prestar servicios al segmento PYME ofreciendo préstamos relativamente grandes a la base del mercado. Fue muy similar a lo que hacían los bancos grandes al principio, cuando ofrecían préstamos relativamente pequeños al extremo superior del mercado PYME. Para empezar a prestar servicios a las PYMEs, las instituciones de microfinanciamiento suelen comenzar con microempresarios “graduados”, es decir, clientes que empezaron como microprestatarios individuales y crecieron en sofisticación y tamaño para calificar como pequeñas empresas.

Para algunas instituciones de microfinanciamiento, el ascenso a la banca PYME se facilitó por una relajación de las restricciones regulatorias en materia de tamaño y vencimientos de los préstamos. Otras se convirtieron en bancos regulados con el fin de entrar en el mercado. Por ejemplo, una red internacional de instituciones de financiamiento comercializaba sus operaciones



Gráfico 15: Bancos grandes percibidos como actores principales de la industria

Respuesta de los bancos a la pregunta: “¿Cuáles son los actores del financiamiento PYME?”



Fuente: de la Torre y cols. (2009a), *Bank Involvement with SMEs*.

en Malawi en 2002, y, en el curso de los últimos años, migró hacia el segmento superior para poder brindar servicios a las PYMEs²⁹. Sin embargo, la mayoría de las instituciones de microfinanciamiento no se convirtieron en instituciones financieras formales. Las incursiones de estas instituciones en la banca PYME han sido relativamente mínimas. Se vieron limitadas por la falta de capital financiero y humano, y por los objetivos organizacionales que siguen focalizados en las personas más pobres³⁰.

Además de los bancos comerciales que avanzaron hacia un segmento inferior y de las instituciones de microfinanciamiento que lo hicieron hacia un segmento superior, la industria de la banca PYME también incluye bancos que se fundaron

específicamente teniendo como objetivo ese segmento. Algunos ejemplos son varios bancos fundados en Rusia y en Europa oriental/Asia central después de la caída del comunismo. Algunos bancos, como el Hamkorbank de Uzbekistán (cuyo perfil se describe en el capítulo 4), se basaron en sus operaciones exitosas con PYMEs para expandirse al segmento minorista.

La función del entorno operativo

Si bien la industria de la banca PYME parece crecer con rapidez en los mercados emergentes, en general, para una pequeña empresa de un país desarrollado es más fácil acceder al financiamiento que para una empresa de cualquier tamaño de

Recuadro 2.2: La banca PYME durante la crisis económica mundial

La banca PYME no ha sido inmune a los efectos de la crisis financiera mundial actual. Sin embargo, aunque el impulso puede haberse desacelerado y no se conoce el impacto total de la crisis, las primeras señales sugieren que la tendencia general es de crecimiento y valor sostenidos en el mercado PYME.

La crisis actual (2009) se disparó en los países de ingreso alto en 2007 y conllevó a una contracción crediticia en todo el mundo. A diferencia de los bancos de los países de la OCDE, muchos bancos de mercados emergentes, en general, evitaban los préstamos en dificultades y otros activos “tóxicos”, y por lo tanto no sintieron los efectos inmediatos de la crisis. No obstante, esos bancos aún sufren los efectos de la restricción en la liquidez y del impacto de la crisis en la economía real. Algunos bancos de mercados emergentes informaron una caída en la demanda, y otros debieron interrumpir muchos tipos de créditos por el temor a un aumento en las tasas de incumplimiento.

En marzo de 2009, la OECD Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses (Mesa Redonda de la OCDE en Turín sobre el Impacto de la Crisis Mundial sobre el Financiamiento de Emprendimientos y PYMEs y Respuestas de Políticas) mencionó al capital de trabajo como una necesidad vital de las PYMEs durante la crisis. Esa afirmación se pone de manifiesto en los informes, por ejemplo, de que muchas PYMEs del sector manufacturero de China no pudieron soportar ni siquiera unos meses de desaceleración en los pedidos de Occidente. En respuesta a esa necesidad, muchos Gobiernos trabajaron para promover los préstamos a las PYMEs, sobre todo mediante garantías crediticias. Si bien la mesa redonda advirtió que las políticas gubernamentales no deben obstaculizar la competencia justa, señaló la importancia de ofrecer garantías crediticias al mercado PYME. El director de operaciones con pequeñas empresas a nivel mundial de un banco internacional líder recibe con agrado ese apoyo: “Esta crisis es totalmente distinta de las del pasado en lo que respecta a las PYMEs (...) Las PYMEs solían ser las primeras en acusar el golpe (...) en la actualidad los Gobiernos ofrecen mecanismos de apoyo para el crédito”.

Si bien la crisis financiera continúa y todavía no se conocen las consecuencias últimas de su impacto sobre la banca PYME, la orientación de muchos bancos de mercados emergentes hacia este segmento no parece haber cambiado demasiado. Esto sucede a pesar de que algunos bancos, alegando que hay poca demanda, están reduciendo sus metas agresivas de crecimiento de los préstamos PYME. Según dijo un ejecutivo con respecto a las operaciones en Asia, África y Oriente Medio: “Nuestros préstamos soportaron la tensión actual. La rentabilidad se verá afectada pero no creo que las tasas de incumplimiento aumenten como [en las crisis pasadas]”. Los bancos entrevistados en Ghana y en la India, incluso en medio de la crisis, dijeron que consideraban que las PYMEs eran el futuro económico de su país y expresaron su deseo de tomar una posición acorde. En América Latina, aunque el 50% de los bancos consultados en un estudio de 2008 creía que la situación de las PYMEs en su país sería igual o peor en dos años, apenas el 23% preveía reducir su exposición al segmento PYME en respuesta a la crisis. La confianza expresada por un ejecutivo de un banco panafricano no es infrecuente: “Nuestras PYMEs suelen vender al mundo desarrollado. Actualmente, la gente no compra sus productos. No hay duda de que eso nos afectó. Pero, por ahora, el impacto no amenaza nuestra rentabilidad”.

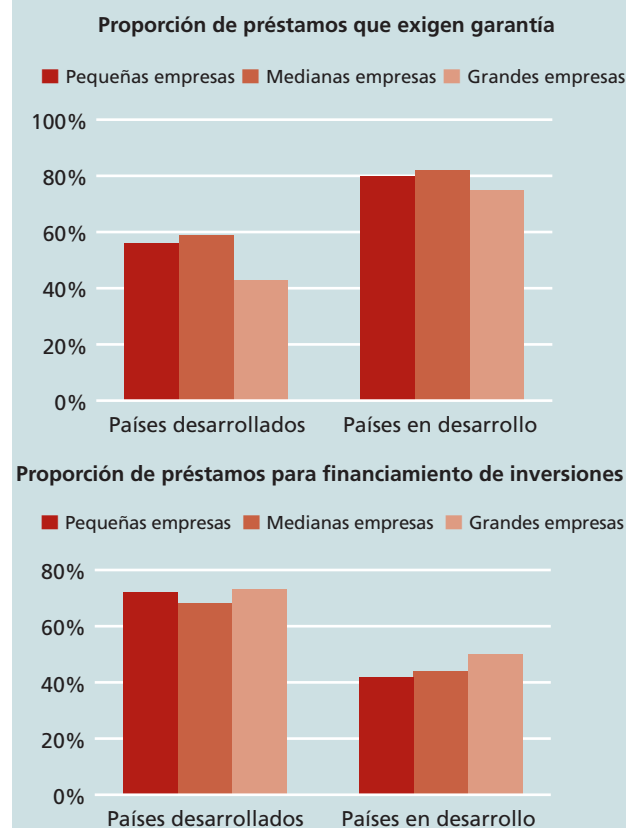
Fuentes: Entrevistas a bancos y expertos; resúmenes e informes de la Mesa Redonda de Turín, OCDE (2009); estudio sobre América Latina: Corporación Interamericana de Inversiones/Fondo Multilateral de Inversiones, BID y FELEBAN con D’Alessio (2008).

un país en desarrollo. Los bancos de los países en desarrollo encuestados en *Bank Financing for SMEs around the World* indicaron que tienen más requisitos de garantía, menos crédito para inversión y tasas de interés más altas que los bancos de los países desarrollados. Esas diferencias empujeñen las que existen entre los préstamos para los segmentos de las pequeñas, medianas y grandes empresas, y señalan el impacto histórico del entorno operativo en la industria bancaria en general, y en la banca PYME en particular (gráficos 16 y 17). No obstante, la innovación bancaria, a veces combinada con mejoras en el entorno operativo, permitió el crecimiento de la banca PYME a pesar de esas dificultades históricas.

Tres dificultades que suelen mencionarse en relación con la banca PYME en el entorno operativo son: 1) los obstáculos regulatorios, 2) los marcos legales deficientes y 3) los factores macroeconómicos. Esas dificultades pueden afectar la banca PYME del lado de la oferta, obstaculizando las operaciones bancarias eficaces, o del lado de la demanda, inhibiendo a las PYMEs.

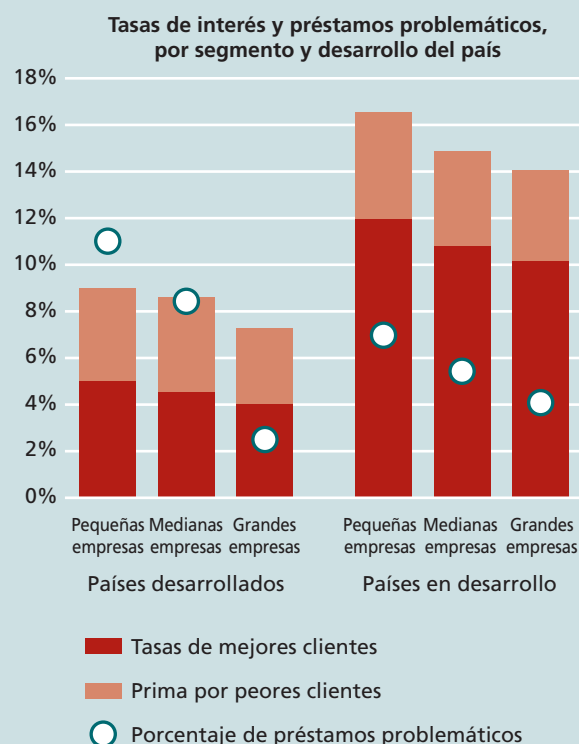
Los obstáculos regulatorios, del lado de la oferta, pueden reducir directamente la rentabilidad de la banca PYME, ya que pueden dificultar el cobro de tasas de mercado o la recuperación de préstamos problemáticos. Con frecuencia, las medidas gubernamentales pensadas para asistir a las PYMEs pueden tener el efecto contrario. Por ejemplo, la fijación de máximos a las tasas de interés, una política pensada para hacer el crédito más accesible para las PYMEs, puede desalentar la determinación de precios comercial y competitiva, y reducir la oferta de crédito. Del lado de la demanda, los obstáculos regulatorios pueden afectar la disposición o capacidad de las PYMEs de tomar préstamos. Estas, al no poder sobreponerse a una carga regulatoria compleja para ingresar al sector formal, pueden optar por permanecer en el sector informal y, como resultado, pueden no ser bancarizables. De modo similar, la obligatoriedad de presentar estados financieros auditados puede impedir que las PYMEs lleguen siquiera a solicitar préstamos.

Gráfico 16: La brecha de financiamiento es más amplia entre países que entre empresas de distinto tamaño



Fuente: Beck y cols. (2008), encuesta *Around the World*, cifras de los bancos promediadas en función del grado de desarrollo del país y del segmento del cliente.

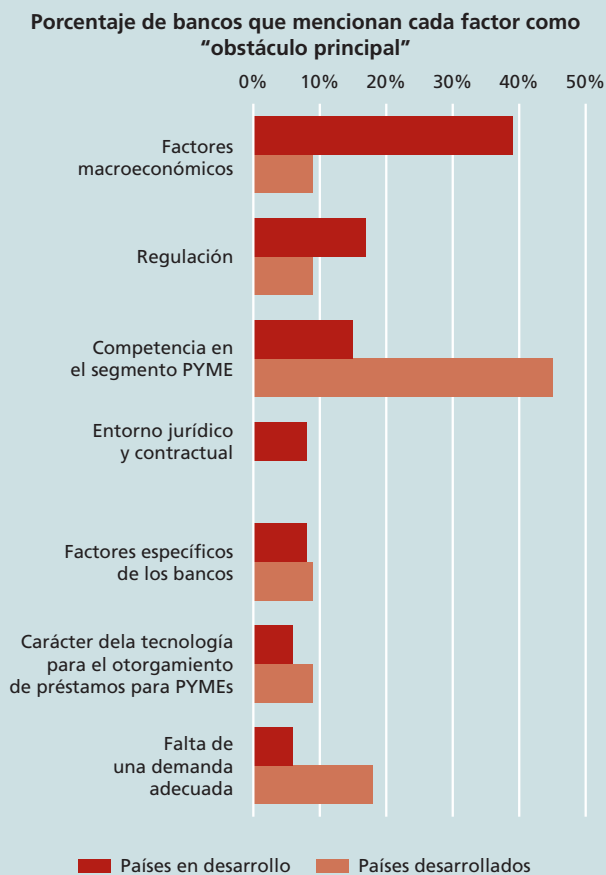
Gráfico 17: Los bancos de países en desarrollo cobran tasas de interés más altas a pesar de que las tasas de incumplimiento son más bajas



Fuente: Beck y cols. (2008), encuesta *Around the World*, cifras de los bancos promediadas en función del grado de desarrollo del país y del segmento del cliente.

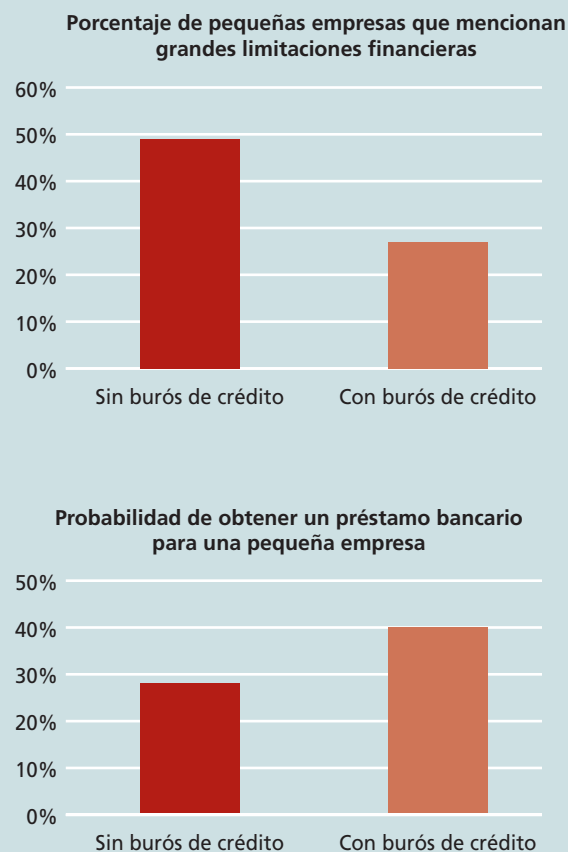


Gráfico 18: Los bancos de los países en desarrollo consideran que los factores macroeconómicos son el principal obstáculo de la banca PYME



Fuente: Beck y cols. (2008), encuesta *Around the World*.

Gráfico 19: Los países con burós de crédito se asocian con menores limitaciones en el financiamiento PYME



Fuente: Love y Mylenko (2003).

Incluso si la regulación no representa un obstáculo, un marco jurídico débil puede disuadir a los bancos de prestar servicios a las PYMEs. Un ejemplo muy claro es el de los mecanismos ineficaces para hacer cumplir los contratos. Una cartera de préstamos es, en esencia, un conjunto de contratos de diversas duraciones. Si las debilidades del sistema jurídico y judicial dificultan el cumplimiento de esos contratos, se incrementa el costo de transacción del otorgamiento de préstamos. A su vez, ese mayor costo de transacción hace que los préstamos más pequeños que necesitan las PYMEs sean poco atractivos para los bancos. El marco jurídico también afecta el lado de la demanda: las PYMEs que carecen de derechos efectivos y exigibles sobre sus propios activos pueden no estar en condiciones de proveer una garantía suficiente y ser elegibles para un préstamo bancario.

Los factores macroeconómicos constituyen una tercera categoría de dificultades del entorno operativo. Entre esos factores se cuentan la inestabilidad general, las tasas de interés altas (es decir, el costo elevado del capital para el otorgamiento de préstamos) y el riesgo cambiario³¹. El impacto de este último se puso de manifiesto en la crisis financiera actual. Los bancos que tomaron préstamos de prestamistas internacionales en moneda extranjera, como en dólares de los Estados Unidos, vieron caer el valor de sus préstamos vigentes denominados en moneda local cuando el dólar se fortaleció contra las divisas de los mercados emergentes. No obstante, hay que destacar que los factores de este tipo pueden afectar todas las operaciones bancarias, no solamente las orientadas a las PYMEs. Sí existen factores macroeconómicos específicos de las PYMEs en el lado de la demanda, en la medida en que las PYMEs son más vulnerables a los shocks económicos.

En la práctica, estos tres conjuntos de dificultades parecen haber aportado a la brecha en el financiamiento a las PYMEs, por lo menos en algunos países. Los datos empíricos de estudios de marcos jurídicos entre países demuestran que la brecha de financiamiento entre las PYMEs y las grandes empresas parece mayor en los países que cuentan con peor protección para los acreedores y sistemas judiciales menos eficaces³². De modo similar, los investigadores observan que la falta de competencia asociada con los entornos regulatorios desfavorables suele estar acompañada de barreras que perjudican a las pequeñas empresas que tienen recursos limitados. Por ejemplo, hasta hace poco, el monto mínimo obligatorio para obtener un préstamo PYME en Bangladesh era el equivalente a 100 veces el PIB per cápita³³. Por último, los factores macroeconómicos fueron el “obstáculo principal” en el financiamiento PYME mencionado con más frecuencia en la encuesta *Bank Financing for SMEs around the World*, ilustrada en el gráfico 18.

A diferencia de lo ocurrido en el caso de los factores macroeconómicos, los obstáculos jurídicos y regulatorios, sumados, fueron definidos como el “obstáculo principal” por solo el 25% del total de los bancos. Puede tratarse de un resultado sorprendente, ya que es posible que esas dificultades sean muy graves para los bancos. Sin embargo, los bancos y



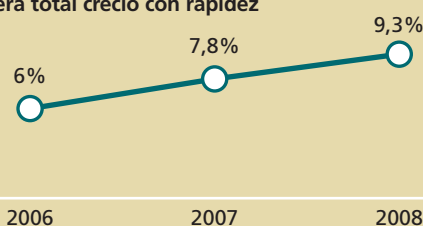
Prosperar en un clima difícil: El Eastern Bank Limited tiene como objetivo la brecha del segmento medio en Bangladesh

En 2005, la industria bancaria de Bangladesh soportaba conflictos políticos, inflación alta, corrupción, aumento de las tasas de interés y una historia de predominio por parte del Estado y baja penetración del sector financiero. Ninguno de esos obstáculos potenciales del entorno operativo disuadió al Eastern Bank Limited (EBL), que percibió como una oportunidad de crecimiento la falta de bancos que brindaran financiamiento a las PYMEs y se propuso establecer una unidad formal de banca PYME.

Con el apoyo constante de IFC, y a pesar de la profundización de la crisis política que asolaba al país, el EBL lanzó su división PYME a mediados de 2006 y abrió 12 centros PYME. Además, el EBL se asoció con una administradora de inversiones internacional para crear una sociedad en participación para un fondo de capital privado orientado principalmente a este segmento, la primera de su tipo en el país. En 2007, en un contexto de tensión política, pérdida de la confianza en el comercio, desastres naturales e inflación, el EBL perseveró. Lanzó nuevos productos de préstamo y activos adaptados especialmente a las PYMEs, abrió nuevos centros PYME y se preparó para instaurar un sistema electrónico de procesamiento de préstamos para reducir el tiempo de espera en las solicitudes. Los préstamos PYME del EBL crecieron el 54%, los depósitos crecieron a más del doble y la tasa de activos improductivos se redujo a la mitad.

En 2008, el EBL incrementó en un 51% su cartera de préstamos PYME y en un 37% sus ingresos totales relacionados con las PYMEs. Además, extendió su oferta a siete productos diseñados especialmente para este segmento, entre ellos, el primer producto de préstamos PYME del país orientado a mujeres empresarias. El EBL sigue expandiendo la banca PYME en Bangladesh y proporciona un ejemplo inspirador de lo que pueden lograr los bancos determinados y creativos a pesar de condiciones adversas, si se comprometen con la prestación de servicios al segmento PYME.

La cartera de préstamos PYME del EBL como porcentaje de la cartera total creció con rapidez



los expertos en el sector bancario señalaron que los obstáculos jurídicos y regulatorios, en general, no les impiden prestar servicios al mercado³⁴. En la misma encuesta, el 54% de los bancos de países de ingreso bajo y mediano consideró positiva la regulación prudencial de su país, mientras que apenas el 22% la consideró negativa, y más de dos tercios sostuvieron que los requisitos de documentación para los préstamos PYME eran “apropiados y beneficiosos”³⁵. Por supuesto, la regulación prudencial tiene un papel importante para proteger a las economías de los efectos de la toma excesiva de riesgos.

Sin embargo, estos resultados de las encuestas no niegan el hecho de que los desafíos jurídicos y regulatorios son muy grandes en algunos países. El entorno operativo (y las barreras en el acceso al financiamiento) varía significativamente: no hay requisitos de saldo mínimo para abrir una cuenta corriente comercial en Sudáfrica ni Swazilandia, pero en Camerún el requisito es de US\$700, más que el PIB nacional per cápita³⁶. Los bancos que brindan servicios a las PYMEs en la mayoría de los países en desarrollo pueden sobreponerse a los obstáculos regulatorios o a los marcos jurídicos, pero es posible que las instituciones jurídicas y políticas de los países más pobres no hayan alcanzado un umbral mínimo de confiabilidad³⁷. Esos factores también pueden limitar la escala de la banca PYME en algunos países de ingreso mediano. Tanto en Colombia como en Serbia, la mayoría de los bancos informan que la “regulación” y el “entorno jurídico y contractual” son obstáculos significativos (o los mayores obstáculos) para la exposición al segmento PYME³⁸.

Una cuarta dificultad del entorno operativo se define no por la presencia de un obstáculo específico, sino por la ausencia de un catalizador esencial para la banca PYME: la infraestructura de información crediticia. Cuando no hay estados financieros confiables, la información que suministran los burós de crédito y los registros de garantía sobre las potenciales PYMEs prestatarias puede ser de utilidad para los bancos en el proceso de aprobación de los préstamos. Las PYMEs tienen más dificultades para obtener préstamos en países donde no se dispone de esa información. En el gráfico 19 se ilustra esa asociación utilizando datos de una muestra de 5000 PYMEs en 51 países.

El apoyo gubernamental al financiamiento PYME

La importancia del segmento PYME llevó a los Gobiernos a tomar diversas medidas para apoyar el acceso al financiamiento. Entre esas medidas se cuentan: 1) la reforma de las barreras jurídicas/regulatorias en vigencia, 2) las acciones para desarrollar el mercado del financiamiento PYME en general y 3) la intervención directa en el mercado para poner en marcha o incentivar los préstamos PYME. El impacto de esas políticas en el entorno operativo de la banca PYME varía de acuerdo con el contexto de cada país³⁹. Si bien algunas medidas parecen más beneficiosas que otras, no existe un marco único para el apoyo gubernamental eficaz al sector.

Un ejemplo de las reformas que promueven el acceso de las PYMEs al financiamiento puede ser la detección y reducción de obstáculos jurídicos y regulatorios, como los citados previamente. En un país, esto puede incluir la simplificación de los requisitos contables o los procesos de formalización para las PYMEs. En otro país, esto puede referirse a la reducción de los requisitos de capital para las carteras PYME, tal vez con excepciones a la regulación internacional, diseñada para grandes préstamos⁴⁰.

Los Gobiernos también pueden tomar medidas para apoyar el acceso de las PYMEs al financiamiento mediante la provisión de bienes y servicios públicos que aborden los mercados incompletos y las fallas del mercado. Eso puede ser útil, en particular, en países donde es difícil obtener información transparente. Del lado de la demanda, los Gobiernos pueden ofrecer capacitación a las PYMEs en la elaboración de estados financieros. Del lado de la oferta, pueden trabajar por construir o fortalecer la infraestructura de información crediticia del país, por ejemplo, con burós de crédito y registros de garantía. Los especialistas consideran que la elaboración de ese tipo de infraestructura cumple una función potencialmente importante para cualquier Gobierno. Esa idea está avalada por las pruebas del impacto positivo que tienen los registros de crédito en el acceso al financiamiento⁴¹.

Menos claras son las ventajas de la intervención gubernamental directa en el mercado bancario, pero la mayoría de los Gobiernos parecen intervenir de un modo u otro⁴². Esas intervenciones pueden incluir préstamos directos mediante instituciones públicas y programas de crédito dirigido, en los que el Gobierno proporciona capital a los bancos específicamente para que lo presten a las PYMEs. Esas intervenciones pueden estar inspiradas en los mercados en desarrollo, donde anteriormente los bancos no se interesaban por las PYMEs. Teniendo en cuenta que en la actualidad los bancos consideran al segmento PYME rentable, esas intervenciones gubernamentales pueden distorsionar el mercado y generar consecuencias no deseadas⁴³. Las garantías de préstamos, mediante las que el Gobierno comparte una proporción del riesgo crediticio de los créditos PYME, se han vuelto un tipo de intervención muy frecuente, pero los estudios sobre esos programas dieron resultados divergentes en cuanto a su eficacia⁴⁴.

Si bien hay distintas perspectivas de políticas en cuanto a los méritos relativos de la intervención gubernamental, los propios bancos parecen apoyar muchas de esas políticas, en particular las que permiten una mejor gestión de riesgos. Por ejemplo, casi el 70% de los bancos de países en desarrollo consultados en la encuesta Around the World afirmaron que la existencia de un buró de crédito en su país facilitaba el otorgamiento de préstamos PYME⁴⁵. Eso ilustra, en primer lugar, que los Gobiernos están tomando medidas para reducir algunas de las barreras que obstaculizan la banca PYME y, en segundo lugar, que los bancos ven esas medidas con buenos ojos. No obstante, el contexto de cada país es único y, aunque los Gobiernos pueden ofrecer intervenciones bien recibidas y positivas, estas deben evaluarse caso por caso.

Desafíos y enfoques a lo largo de la cadena de valor de la banca PYME



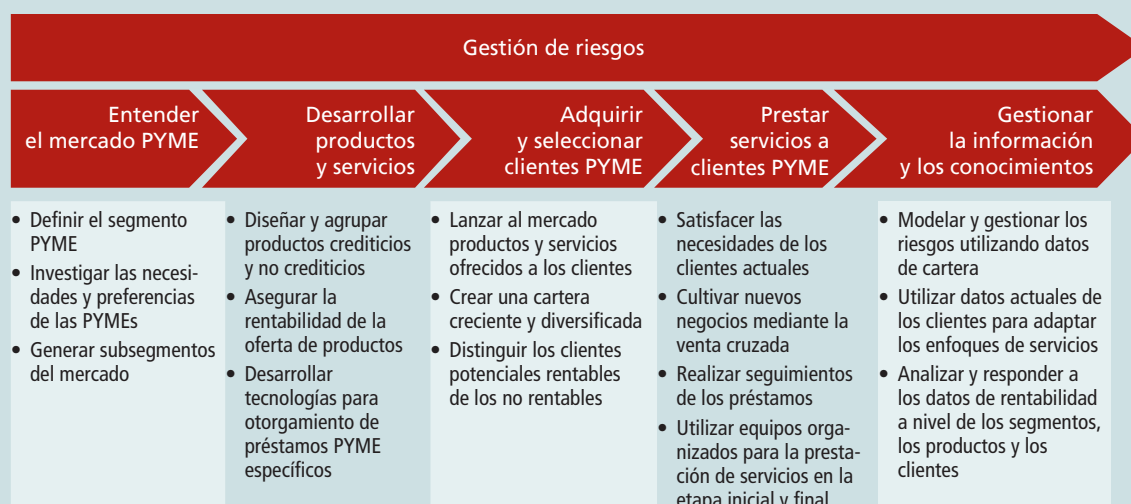
La banca PYME tiene muchos aspectos desafiantes. Para comprender cómo enfrentar cada uno de estos, es útil analizarlos en el contexto en el que ocurren. La “cadena de valor”, o cadena de actividades de las operaciones bancarias, proporciona un marco para ese análisis desagregado. La cadena de valor, que se ilustra en el gráfico 20, facilita un debate de los desafíos de la actividad bancaria para prestar servicios al segmento PYME. En cada etapa de la cadena de valor, se describen los desafíos y también las prácticas eficaces de los bancos, y se ofrecen ejemplos de los pasos que toman los bancos líderes para lograr la excelencia. La gestión de riesgos, en especial la gestión de riesgos crediticios, es un componente transversal crítico de la cadena de valor en la banca PYME.

Las siguientes son algunas de las observaciones destacadas de las cinco etapas de la cadena de valor: 1) entender el mercado es fundamental y sirve como base para responder a las necesidades particulares de las PYMEs; 2) no deben pasarse por alto los productos no crediticios, ya que pueden generar más ingresos que los préstamos PYME; 3) la cartera corriente de los bancos es una fuente fundamental en potencia para nuevos negocios; 4) segmentar los enfoques de los servicios, es decir, el nivel de manejo de las relaciones por valor del cliente, puede ayudar a los bancos a equilibrar la atención al cliente y las inquietudes relacionadas con el costo operativo, y 5) los sistemas de tecnología son meras herramientas; la gestión eficaz de la información implica saber cómo maximizar el uso de esas herramientas.

Para contextualizar el análisis de cómo enfocan los bancos el desafío de prestar servicios a las PYMEs, adoptamos un marco estándar de cadena de valor para banca, que consiste en cinco etapas independientes y una tarea transversal. Las cinco etapas de esta cadena de valor para banca son: 1) entender el mercado, 2) desarrollar productos y servicios, 3) adquirir y seleccionar clientes, 4) prestar servicios a clientes y 5) gestionar la información y los conocimientos. A lo largo de estas cinco etapas se desarrolla la tarea transversal, continua y crítica, de la gestión de riesgos. En cada etapa de la cadena de valor, hay acciones y consideraciones particularmente pertinentes para el segmento PYME. En el gráfico 20 se proporciona un panorama condensado de las actividades principales de cada etapa de la cadena de valor para banca en el contexto de la prestación de servicios a las PYMEs, es decir, la “cadena de valor de la banca PYME”.

La sección 3.1 empieza por subrayar algunas consideraciones fundamentales de la gestión de riesgos en relación con cada etapa secuencial de la cadena de valor, con particular énfasis en la gestión de riesgos crediticios. Cada una de las cinco secciones subsiguientes (3.2 a 3.6) se ocupa en detalle de una etapa de la cadena de valor de la banca PYME. Cada sección analiza los desafíos que enfrentan los bancos, describe cómo enfocan los bancos esta etapa y proporciona ejemplos de los bancos líderes que avanzan hacia la excelencia en la banca PYME. El capítulo 4 complementa ese análisis con una descripción más detallada de las lecciones surgidas de la experiencia de los bancos a lo largo de la cadena de valor de la banca PYME y del modo en que los bancos se incorporan estratégicamente al mercado PYME.

Gráfico 20: Actividades principales en cada una de las cinco etapas de la cadena de valor de la banca PYME



La gestión de riesgos

La gestión de riesgos siempre es una función fundamental de los bancos, pero se vuelve especialmente fundamental en una industria relativamente nueva como la banca PYME, porque hay poca información sobre cómo mitigar los riesgos en ese segmento. Los riesgos, en sí mismos, no son únicos: para todo tipo de banca existe el riesgo crediticio, de mercado, estratégico y operativo. Sin embargo, gestionar esos riesgos es más complejo en el contexto de clientes más pequeños, con transacciones potencialmente más frecuentes y de menor monto. Deben priorizarse dos categorías principales de riesgo: el riesgo crediticio y el riesgo de que la prestación de servicios al cliente tenga un costo excesivo.

El riesgo crediticio es el riesgo de perder ingresos y activos por pagos atrasados o por falta de pago de préstamos u otros productos crediticios. Es una preocupación importante en la banca PYME, porque, a diferencia de las grandes corporaciones, las PYMEs con frecuencia no pueden suministrar información financiera verificable. Como resultado de esa asimetría en la información, la mayoría de los préstamos bancarios realizados a las PYMEs están garantizados o, dicho de otro modo, exigen garantías. Como las PYMEs suelen carecer de las garantías exigidas, se limita el tamaño del mercado. Los bancos de mercados emergentes indican que más del 80% de los préstamos PYME están garantizados⁴⁶. En consecuencia, los bancos que encuentran otras maneras de gestionar el riesgo crediticio sin exigir garantías tienen una ventaja competitiva potencial cuando prestan servicios a las PYMEs.

El riesgo de sobrecostos es resultado de la incertidumbre de los bancos con respecto al mejor modelo operativo para prestar servicios a las PYMEs. Mientras que los clientes corporativos se caracterizan por un volumen bajo de transacciones con alto valor, las PYMEs suelen necesitar un mayor volumen de

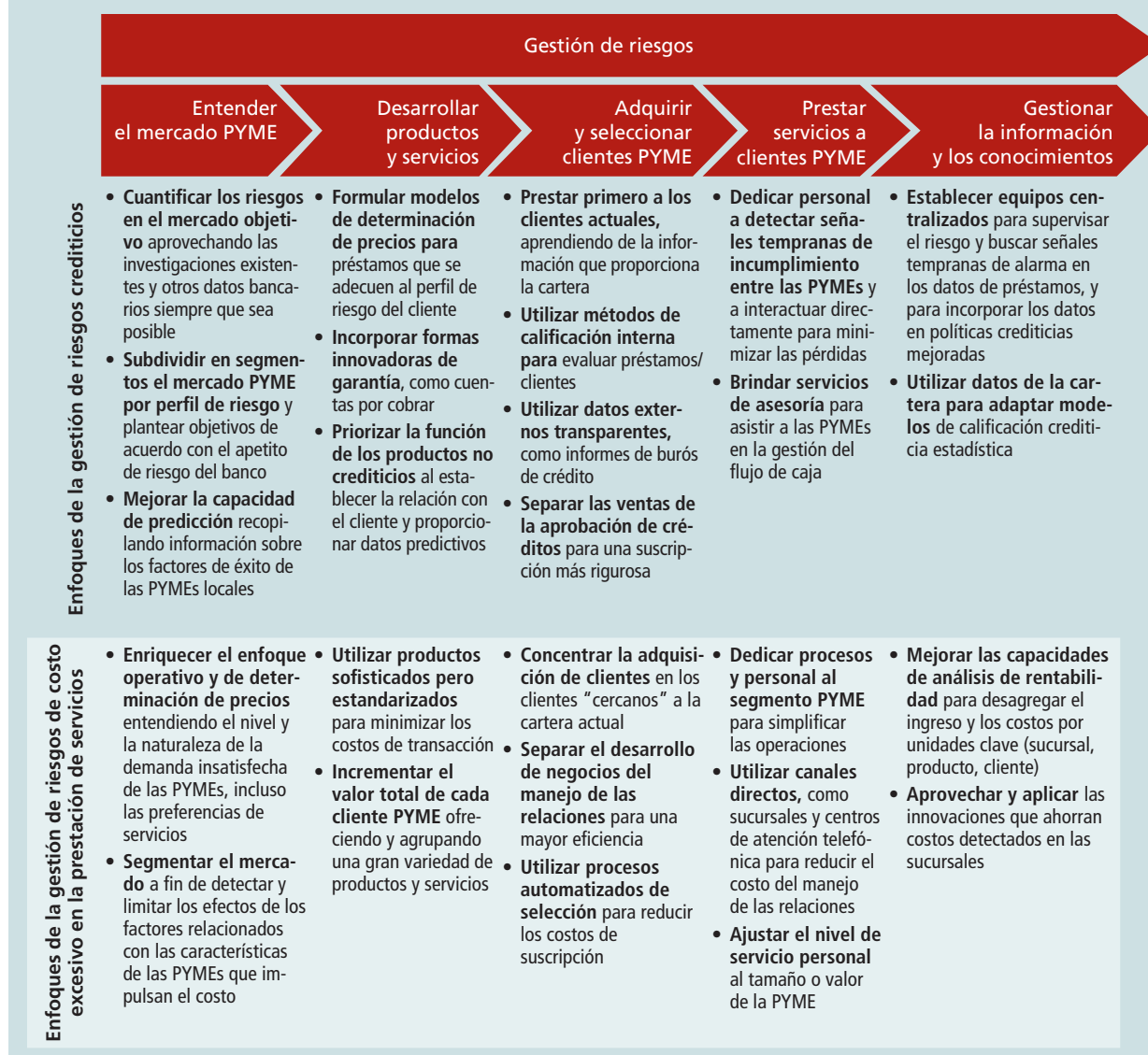
transacciones a un menor valor. En ese sentido, las PYMEs se parecen a las personas que son clientes de banca minorista, que también realizan mayores cantidades de transacciones. No obstante, las transacciones de las PYMEs pueden implicar un grado mucho mayor de interacción con el cliente que la banca minorista, dado que estas tienen necesidades más variadas y amplias. Gestionar el riesgo del costo excesivo de atender al cliente significa gestionar la posibilidad de enfrentar costos de transacción más altos con una base de ingresos menor.

Los bancos líderes están encontrando modos de gestionar ambos tipos de riesgo mediante un conjunto integral de prácticas de gestión de riesgos que se emplean en cada etapa de la cadena de valor de la banca PYME. En el gráfico 21 se describen en forma breve esas prácticas. Estas y otras prácticas de mitigación del riesgo también aparecen a lo largo de los cinco eslabones siguientes de la cadena de valor. La gestión de riesgos de costo excesivo en la prestación de servicios a las PYMEs está estrechamente relacionada con la selección de enfoques eficaces y eficientes en cada una de las cinco etapas de la cadena de valor, lo que se analiza en las secciones siguientes. El resto de esta sección proporciona más detalles sobre la gestión de riesgos crediticios.

La gestión de riesgos crediticios

La gestión de riesgos crediticios ha cobrado una prominencia sin igual en los análisis de la banca PYME, porque el riesgo de incumplimiento, real o percibido, es una de las barreras más importantes para prestar servicios a las PYMEs. El riesgo crediticio se relaciona únicamente con el otorgamiento de préstamos, que representan solo un subconjunto de la banca PYME, de modo que la gestión de riesgos crediticios no es un componente independiente de la cadena de valor. Sin embargo, justifica que se le preste especial atención porque la gestión

Gráfico 21: Enfoques frecuentes de la gestión de riesgos



eficaz del riesgo crediticio puede ser la puerta de entrada para la prestación exitosa de servicios a nuevos mercados PYME.

En la primera etapa de la cadena de valor, *entender el mercado PYME*, los bancos pueden utilizar evaluaciones iniciales para cuantificar los riesgos del mercado objetivo, que luego pueden incluir en modelos futuros de determinación de precios. Los bancos también pueden trabajar con el fin de identificar los factores de éxito en el mercado PYME al cual prestan servicios, como insumo para la proyección del riesgo. Por ejemplo, si las PYMEs objetivo dependen en gran medida del comercio internacional, su capacidad para reembolsar préstamos puede estar correlacionada con el valor de cambio de la moneda local. Por lo tanto, puede realizarse un seguimiento de las fluctuaciones del tipo de cambio como dato para la proyección

del riesgo en ese caso. Por último, al recopilar y analizar información sobre el mercado, los bancos pueden segmentar el sector PYME según el perfil de riesgo y ajustar su enfoque a los distintos segmentos.

En la segunda etapa de la cadena de valor, *desarrollar productos y servicios*, los bancos pueden gestionar el riesgo mediante la elaboración de modelos de rentabilidad específicos para cada producto. Estos ayudan a los bancos a medir la rentabilidad potencial de una cartera PYME y a determinar la oferta de producto y la estructura de precios necesarias para generar esas ganancias. En combinación con una capacidad eficaz de calificación crediticia, esto permite determinar los precios de los productos en función del riesgo. Además, los modelos de rentabilidad arrojan luz sobre el papel de los productos no

crediticios. Un error muy frecuente entre los prestamistas es el de creer que la base de clientes PYME debe construirse incrementando la cantidad y el valor de los productos relacionados con activos. En realidad, incrementar las ventas de productos no crediticios puede estimular las ganancias y reducir el riesgo como porcentaje de los ingresos de la banca PYME.

En esta etapa del desarrollo de productos y servicios, los bancos también pueden gestionar el riesgo crediticio mediante enfoques innovadores en relación con las garantías. El crédito PYME no siempre implica préstamos basados en el flujo de caja. La garantía suele necesitarse como un incentivo para el reembolso y como retribución en caso de incumplimiento. Sin embargo, los enfoques innovadores relacionados con las garantías, como el de aceptar cuentas por cobrar, pueden permitir a los bancos gestionar el riesgo crediticio evitando requisitos que limitan a los clientes potenciales.

No obstante, con o sin garantía, es necesaria la suscripción eficaz para gestionar el riesgo durante la tercera etapa de la cadena de valor: *adquirir y seleccionar clientes PYME*. La suscripción eficaz implica realizar un análisis exhaustivo del riesgo de los prestatarios potenciales, y comprender los factores que impulsan la actividad, la generación del flujo de caja y la probabilidad de incumplimiento, todo lo cual puede simplificarse de modo que la suscripción no se torne prohibitiva por su costo. Los enfoques de mercado masivo suelen ser eficaces para las pequeñas empresas y pueden ahorrar tiempo combinando un contacto descentralizado con el cliente con un control centralizado del proceso de decisión crediticia. Con frecuencia, esto se mejora con una herramienta de calificación crediticia automatizada. Pueden crearse herramientas de clasificación y calificación internas a partir de datos bancarios, que pueden incrementar la precisión y la eficiencia en la selección. Al mismo tiempo, dado que la asimetría de la información es fuente de inquietud, los suscriptores de créditos deben poder utilizar y verificar también las fuentes informales de información.

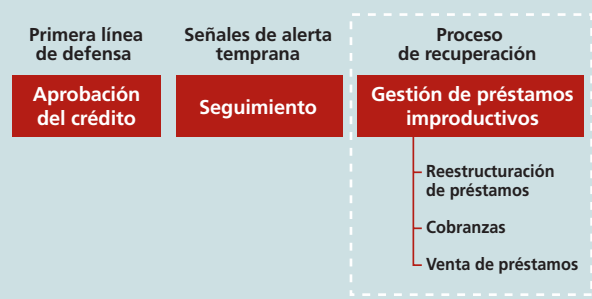
En la cuarta etapa de la cadena de valor, *prestar servicios a clientes PYME*, un aspecto fundamental de la gestión de riesgos crediticios es ocuparse de los préstamos problemáticos antes de

que se conviertan en incobrables. Un enfoque proactivo para abordar los préstamos problemáticos usualmente marca la diferencia entre una cartera de activos rentable y una que genera pérdidas. Incluye la capacidad de reaccionar con rapidez a los atrasos, mantener una buena relación comercial con el cliente en la medida de lo posible y minimizar las pérdidas cuando no se las puede evitar. Como última línea de defensa en la gestión de riesgos a nivel de cada préstamo (gráfico 22), la gestión de los préstamos improductivos depende de los sistemas de información de los bancos para detectar señales de alerta temprana. La eficiencia en la gestión de las deudas incobrables tiene un fuerte impacto en el resultado final de los bancos, ya que un préstamo que se pasa a pérdida, por lo general, puede destruir el valor creado por muchos préstamos con buen desempeño. Una clave para este tipo de gestión de riesgos crediticios es considerar que las recuperaciones no son una carga legal sino una función de relación proactiva con el cliente.

Las actividades bancarias en la quinta etapa de la cadena de valor, *gestionar la información y los conocimientos*, enriquecen la gestión de riesgos crediticios en otras etapas. Una función importante de la quinta etapa es la supervisión de las carteras, que incluye el uso de información recopilada sobre la cartera de préstamos PYME a fin de detectar señales de alerta temprana para préstamos improductivos y tomar medidas correctivas en forma proactiva. Como ocurre con algunas partes del proceso de suscripción, el seguimiento de la cartera puede automatizarse para una mayor eficiencia. Otra función de *gestionar la información y los conocimientos* que se relaciona con el riesgo crediticio es la de analizar los datos de la cartera para formular y refinar procesos centralizados y modelos de calificación crediticia. Las herramientas de clasificación y calificación internas aseguran la coherencia y la objetividad de la evaluación inicial del riesgo. Las herramientas bien diseñadas están orientadas a los detalles, son objetivas (sin criterios subjetivos como la “calidad de la gestión”) y están calibradas para una probabilidad estimada de incumplimiento.

Una vez realizada una descripción general de las cinco etapas de la cadena de valor en el análisis de la gestión de riesgos crediticios, conviene dar un paso hacia atrás y observar con más profundidad cada una de esas etapas.

Gráfico 22: La gestión de los préstamos improductivos es importante como última línea de defensa



Entender el mercado PYME

Para incrementar cualquier cartera de clientes, es necesario que los bancos estén orientados a la demanda, es decir, que sean sensibles a las necesidades y preferencias de los clientes. Las PYMEs difieren tanto de las grandes empresas como de los clientes de banca personal en términos de necesidades y preferencias, y también en relación con lo que se necesita para prestarles servicios. Dado que una misma organización puede ser una pequeña empresa en un contexto y una gran corporación en otro, es esencial contar con definiciones claras para entender efectivamente el mercado. Por ejemplo, mientras realizaba una encuesta inicial de mercado, un banco que se proponía prestar servicios a las PYMEs de Europa oriental descubrió que había poco consenso dentro del banco mismo en cuanto a qué constituía una PYME exactamente y, por lo tanto,



a cómo caracterizar sus necesidades. Antes de intentar determinar cómo satisfacer la demanda de las PYMEs, el banco debió dar un paso hacia atrás y alcanzar un consenso sobre cómo definir el mercado. Después de hacerlo, pudo orientar sus esfuerzos para cerrar las brechas de información en materia de la demanda de las PYMEs.

Incluso cuando el segmento PYME se define con claridad y sus necesidades están caracterizadas, el rango de empresas que componen ese mercado puede justificar una mayor segmentación. Como resultado, los bancos se enfrentan al desafío adicional de determinar cómo (qué *dimensiones* son las que importan) y dónde (qué *umbrales* aplicar) subsegmentar el mercado PYME. Las dimensiones son, por ejemplo, el monto de las ventas anuales, la industria o la etapa de crecimiento. Los umbrales, pues, son los límites de las categorías en las que se dividen las PYMEs en cada dimensión, como la cantidad de años de actividad necesarios para clasificar a una empresa en la etapa de crecimiento “madura”.

La segmentación del sector PYME es importante porque no todos los clientes PYME tienen las mismas demandas de servicios bancarios ni responden bien a las mismas prácticas bancarias. Por ejemplo, el Standard Chartered Bank considera que puede ofrecer productos crediticios “más riesgosos” de manera rentable a las empresas que operan desde hace un tiempo determinado. Sin embargo, no existe una regla aproximativa universal que dicte dónde debe ubicarse la línea



La ventaja de tomar la iniciativa: El Bank Muscat apunta al mercado no bancarizado de las PYMEs de Omán

“Notamos que nadie intentaba prestarles a las PYMEs en Omán, así que pensamos: ‘¿Por qué no ser los primeros?’”.

En 2006, el Bank Muscat había logrado captar con éxito entre el 40% y el 45% de la participación de mercado de la banca comercial en Omán, pero notó que nadie se ocupaba del segmento PYME. Su propia pequeña cartera de préstamos PYME tenía un rendimiento deficiente. Y la pregunta que se hizo fue: “¿Nos conviene abandonar este mercado o nos conviene aprender a hacer las cosas bien y ganar dinero?”. El Bank Muscat reconoció la oportunidad de establecerse como el primero del país en prestar servicios a las PYMEs y optó por enfrentar la segunda parte de la pregunta.

El Bank Muscat sabía que era necesario forjar conocimientos sobre el sector, de modo que recopiló investigaciones de mercado, incluso un estudio del Banco Mundial que identificaba una base potencial de clientes de entre 15 000 y 20 000 PYMEs y una competencia que se limitaba a las empresas de equipamiento y arrendamiento financiero. Recurrió a la asistencia de inversión y asesoría de IFC, que, entre otras cosas, ayudó a realizar una encuesta de mercado y a formular la estrategia. Además, el Bank Muscat envió un equipo a observar las operaciones de los principales bancos que trabajaban con PYMEs en Europa. El banco reestructuró sus operaciones sobre la base de esos datos y segmentó sus préstamos en dos programas: los programas de crédito, que ofrecen productos muy estructurados para las PYMEs más pequeñas, y financiamiento PYME, que ofrecen servicios más personalizados a las de mayor tamaño. Actualmente, el banco está mejorando sus capacidades de manejo de relaciones con clientes y de SIA a fin de emplear la información de su cartera actual para incrementar las ventas y desarrollar sus propios modelos de calificación crediticia.

A lo largo de dos años, el Bank Muscat multiplicó los préstamos, depósitos y clientes del segmento PYME

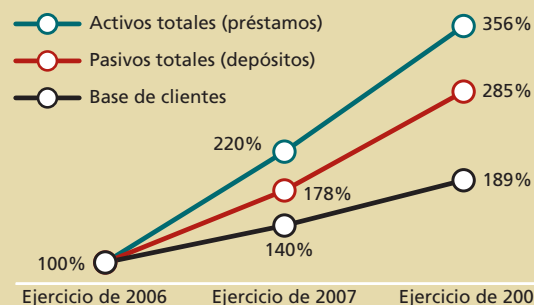
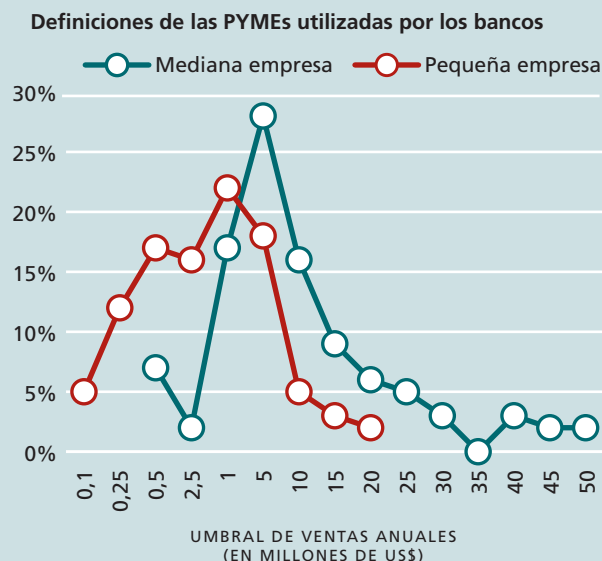


Gráfico 23: Los umbrales de ventas que utilizan los bancos para definir a las PYMEs muestran una gran dispersión



Fuente: Beck y cols. (2008), encuesta *Around the World*; cada punto de datos muestra el porcentaje de bancos cuyo umbral de ventas máximas está entre la categoría correspondiente y la categoría anterior del eje x.

de demarcación para clasificar a los clientes PYME, o siquiera en qué dimensiones deben ubicarse los umbrales. En algunas regiones, la etapa de crecimiento puede ser menos importante que el sector de la industria PYME para determinar el riesgo del préstamo. Tomando en cuenta su mercado objetivo y sus capacidades organizacionales, los bancos deben aprender de la experiencia qué características son las más significativas para realizar la subsegmentación de las PYMEs.

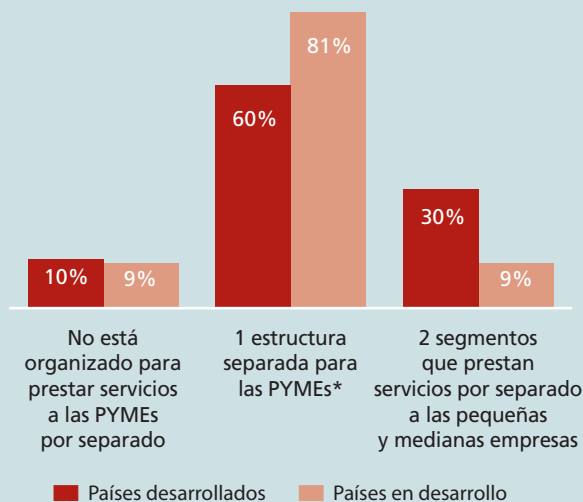
Enfoques

En la mayoría de los países en desarrollo, la información sobre PYMEs puede ser limitada o poco confiable. En ese sentido, un primer paso fundamental para desarrollar una comprensión del mercado PYME es definir y categorizar a las PYMEs. Los enfoques más rudimentarios para definir a las PYMEs utilizan la exposición a préstamos bancarios, pero esta puede no ser una buena variable representativa del tamaño de una empresa (ni un buen enfoque para la prestación de servicios). En cambio, la mayoría de los bancos incorporan alguna medición de los activos o las ventas de las empresas, con un rango considerable de umbrales informados. Por ejemplo, algunos bancos definen a las pequeñas empresas como las que tienen hasta US\$100 000 en ventas anuales, mientras que otros llevan el umbral hasta los US\$20 millones (gráfico 23).

Más importante que los criterios precisos utilizados es el grado en el que la definición de las PYMEs ayuda a los bancos a

Gráfico 24: Los bancos suelen estar organizados para prestar servicios a las PYMEs como si fueran un solo segmento

Organización de los bancos para prestar servicios a las PYMEs



Fuente: Beck y cols. (2008), encuesta *Around the World*.

*La estructura separada puede prestar servicios solamente a las pequeñas, a las medianas empresas, o a las pequeñas y medianas empresas en forma conjunta.

estructurar su enfoque para prestarles servicios. La mayoría de los bancos (el 90% de los 91 bancos consultados en la encuesta *Around the World*) informan que prestan servicios, por lo menos, a parte del mercado PYME, separados de los servicios que prestan a los demás clientes (gráfico 24). Sin embargo, son relativamente pocos los bancos que subsegmentan sus clientes PYME y atienden a esos segmentos de acuerdo con sus necesidades.

Los bancos principales sostienen que perciben ventajas considerables al utilizar distintos modelos de negocios para cada segmento del mercado PYME. Por ejemplo, los servicios para el mercado de las medianas empresas pueden parecerse a un enfoque de banca corporativa modificado para las necesidades particulares de ese segmento. En cambio, la prestación de servicios para el segmento de las pequeñas empresas suele exigir enfoques de mercado masivo similares a los de la banca minorista.

El carácter poco frecuente de la subsegmentación de los clientes PYME puede sugerir que la mayoría de los bancos han acumulado relativamente poca información sobre la naturaleza del mercado. Eso se condice con el hecho de que la industria es relativamente nueva, y muchos bancos no comenzaron sino hasta hace poco a formular estrategias concretas para prestar servicios a las PYMEs. Incluso los bancos líderes del estudio realizado por IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*, sostuvieron en general que su modelo de negocios para las PYMEs tenía menos de dos años.

A causa de esta falta de conocimientos institucionales (y de la dificultad de obtener información confiable sobre las PYMEs), los bancos deben ser creativos para llegar a conocer el sector. Tal vez necesiten realizar investigación primaria mediante encuestas de mercado o recurrir a la observación directa y la interacción con las PYMEs en su lugar de operación. También pueden extraer los datos potencialmente valiosos que haya en su cartera actual. Los propietarios de PYMEs pueden ser clientes de banca minorista y tener un historial en el banco, y las PYMEs pueden estar ubicadas en la cadena de distribución de algún cliente corporativo más grande del banco. De hecho, a algunos bancos les resulta instructivo subsegmentar su base de clientes PYME según los clientes corporativos a los que prestan servicios.

Pasos para lograr la excelencia

Los expertos en banca PYME mencionan la importancia de un alejamiento cultural de las prácticas bancarias tradicionales al prestar servicios al segmento PYME. Para atravesar ese viraje con éxito, es necesario conocer a fondo el mercado PYME. Algunos bancos empezaron a demostrar excelencia en esta área. Si bien la mayoría de los bancos que se destacan son grandes, las lecciones de su experiencia pueden aplicarse en bancos de todos los tamaños.

Los bancos que atienden con más eficacia a las PYMEs son aquellos en los que el nivel más alto de la toma de decisiones bancarias pone un foco estratégico en el segmento. Cuando la administración superior defiende la importancia estratégica del segmento PYME, los bancos pueden justificar la inversión adelantada necesaria para entenderlo. Por ejemplo, el ICICI Bank (cuyo perfil se describe con más detalle en la próxima sección) determinó que las PYMEs eran esenciales para el futuro de la economía de la India y para el banco. Separó estratégicamente una unidad bancaria con la consigna de prestar servicios a las PYMEs y, a continuación, invirtió mucho con el fin de comprender las industrias que tenían mayor presencia de PYMEs de la India. Analizó 165 industrias para llegar a 12 industrias prioritarias a nivel nacional. Luego, trabajó en el desarrollo en forma más profunda los conocimientos especializados para prestar servicios a las PYMEs de esas industrias.

Cuando el banco Wells Fargo (cuyo perfil también se describe más abajo) decidió concentrarse en prestar servicios a pequeñas empresas en los Estados Unidos, comenzó por aprender todo lo que pudo a partir de la cartera vigente. Eso puede haber desacelerado el crecimiento inicial de su cartera de pequeñas empresas, pero lo que el banco aprendió de ese análisis cuidadoso de sus clientes lo ayudó a fundar las bases de su modelo de negocios determinado por los datos, para prestar servicios a las empresas más pequeñas del espectro de las PYMEs de los Estados Unidos. Ese modelo es uno de los motivos por los que Wells Fargo es hoy el prestamista número uno de las pequeñas empresas del país.

Los bancos que priorizan el mercado PYME también están dedicados a mantener su comprensión a medida que este evoluciona. Después de determinar que las PYMEs eran



Prestación de servicios para el segmento PYME

dirigido por mujeres: El banco Access Bank Plc Nigeria

“Llegar con éxito al mercado de las mujeres en Nigeria es clave para alcanzar nuestras metas de banca minorista y para pequeñas empresas”.

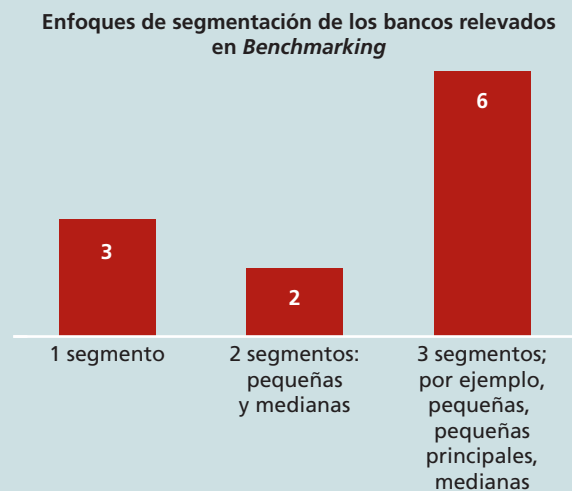
Un nicho de mercado clave de la banca PYME que suele ser ignorado es el de las PYMEs dirigidas por mujeres empresarias. En todo el mundo, las mujeres están lanzando y expandiendo negocios a un ritmo notable; las PYMEs dirigidas por mujeres representan un mínimo estimado del 38% de todas las PYMEs registradas. Aunque son considerables en las PYMEs de todo el mundo, en especial en los mercados emergentes, los aportes de las mujeres suelen pasarse por alto a causa de los datos de mercado limitados sobre ese segmento.

El Access Bank Plc, banco líder de África cuya casa central se encuentra en Nigeria, en 2005 comprendió que debía diferenciarse de sus competidores para mantener su ventaja. Con la ayuda de IFC, el Access Bank detectó una oportunidad de expandir su estrategia de banca minorista y PYME en el mercado de las mujeres, y consiguió una posición destacada respecto de los demás bancos.

IFC otorgó al banco un préstamo de US\$15 millones en 2006 para permitirle extender líneas de crédito a mujeres empresarias del segmento PYME. Además, IFC le brindó servicios de asesoría para convertir al Access Bank en el “banco elegido por las mujeres” en Nigeria. Los expertos de IFC trabajaron con el personal del banco para diseñar y ejecutar una estrategia para atraer y segmentar a las mujeres empresarias del mercado PYME, y para diseñar productos que ayudaran a superar las dificultades que solían encontrar las mujeres prestatarias.

En junio de 2009, el Access Bank tenía abiertas más de 1300 cuentas nuevas y desembolsado más de US\$33 millones en préstamos a mujeres empresarias, con un tamaño promedio de los préstamos de US\$98 000. Se habían capacitado en negocios y gestión más de 650 mujeres. El banco goza de una mejor reputación en el mercado y ganó varios premios, como el African Banker Award en 2007 y el Global Banking Alliance Most Innovative Bank Award en 2008, en reconocimiento por su innovación en el mercado de las mujeres. Por medio de este programa, el banco está captando un nicho de mercado clave en el dinámico y creciente segmento PYME en Nigeria. El éxito alcanzado por el programa llevó a que se lo imitara en otros países, a medida que el banco abre filiales en el resto de África.

Gráfico 25: El conocimiento de los bancos líderes sobre el mercado se refleja en su enfoque de segmentación



Fuente: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

esenciales para incrementar sus ingresos totales, un banco que operaba en África occidental se propuso como política realizar una evaluación de mercado todos los fines de año para detectar y aprovechar nuevas oportunidades. En efecto, una evaluación de mercado es uno de los pasos esenciales que puede dar un banco para mejorar su comprensión. El proceso para realizar esa evaluación se describe en detalle en la sección 4.3, con especificaciones precisas de la información que debe recopilarse.

El compromiso constante de los bancos líderes por entender el mercado se refleja en que la gran mayoría separa su enfoque hacia las PYMEs en diversos subsegmentos. De los 11 bancos líderes tomados como referencia por IFC en 2007 (*Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*), la mayoría dividía las PYMEs en tres segmentos por tamaño o por ingresos percibidos por el banco. Solo tres bancos trataban al sector PYME como un único segmento (gráfico 25). Una minoría selecta había formulado otras maneras útiles de segmentar el mercado; por ejemplo, según la participación en una industria con un nivel elevado de potencial percibido.

Desarrollar productos y servicios

La oferta de productos y servicios de los bancos incluye, entre otros, los préstamos, los depósitos y los productos de transacción. La amplitud de la oferta es importante porque afecta la participación del banco en el mercado PYME, atrayendo a nuevos clientes o generando nuevos negocios con los clientes existentes. El diseño de productos y servicios también afecta la rentabilidad de brindar servicios al mercado PYME. Por último, la formulación eficaz de productos puede influir en el tamaño del mercado que puede abordarse, permitiendo a los bancos llegar a

clientes que, de otro modo, no estarían interesados o no cumplirían con los requisitos necesarios.

Hay tres desafíos principales para formular una oferta de productos y servicios orientada a los clientes PYME. El primer desafío es formular un conjunto de productos agrupados de una manera atractiva para persuadir al cliente PYME, que puede realizar operaciones bancarias en diversas instituciones, de llevar todas sus operaciones a una sola institución. Los productos y paquetes que incrementan la “participación en el gasto del consumidor” y satisfacen varias de sus necesidades ayudan a establecer una cartera de clientes leales y de alto valor.

El segundo desafío es asegurar la rentabilidad general de toda la oferta, comprender que es difícil recopilar datos específicos de PYMEs, en particular a nivel de los productos. Además, este desafío se ve complicado por el hecho de que puede ser incierta la eficacia de un producto para asegurar el resto de las operaciones de banca PYME. Por otro lado, si bien los ingresos provenientes de un producto en particular pueden ser fáciles de observar, puede no ser tan sencillo desagregar los costos para brindarlo.

Esta evaluación se dificulta aún más cuando la información sobre la cartera PYME solo refleja una fracción de la oferta de productos. Por ejemplo, a un banco que brinda servicios a las PYMEs en Oriente Medio le resultó difícil evaluar la rentabilidad del segmento PYME porque solo había datos centralizados para productos de préstamo, mientras que la rentabilidad de los productos no crediticios se calculaba a nivel de las sucursales y, muchas veces, no se desagregaba el segmento PYME. Otro banco explicó que “nada menos que el 44% del ingreso generado con nuevos clientes de pequeñas empresas se acreditaba a otras unidades de negocios de nuestro banco”⁴⁷. Las encuestas de bancos de Argentina y Chile revelaron que “casi la mitad de los bancos no realiza un seguimiento de (...) la participación en el ingreso de la gestión de depósitos/cuentas, el crédito y transacciones varias, y otros servicios prestados a este segmento con comisión”⁴⁸.

Un tercer desafío para formular una oferta de productos y servicios es encontrar el equilibrio justo entre ampliar la oferta para atraer un mercado más amplio y reconocer las limitaciones de las capacidades del banco. Ese es el caso, en particular, de los productos de préstamo, ya que los nuevos diseños de producto pueden volver accesible el financiamiento para aquellas PYMEs, por ejemplo, que no pueden proporcionar garantías en formas tradicionales. Las maneras nuevas de garantizar los préstamos o de otorgar préstamos no garantizados pueden incrementar el tamaño del mercado explotando la vasta demanda insatisfecha de las PYMEs que carecen de garantía y promoviendo el crecimiento de los clientes PYME. Sin embargo, el diseño de nuevos productos de préstamo (con su estructura de precios, contrato y seguimiento) debe reflejar una evaluación cuidadosa de los costos y riesgos de ofrecerlos.

Enfoques

La formulación de una oferta eficaz de productos puede comenzar por entender el alcance de los productos y servicios

que pueden ofrecer los bancos al segmento PYME. Si bien los préstamos son una oferta central en la banca PYME, los medios que tienen los bancos para satisfacer las necesidades de las PYMEs van mucho más allá del otorgamiento de préstamos. En el gráfico 26 se ilustran algunos de los productos y servicios bancarios que utilizan. Si bien esos datos son específicos de América Latina, ofrecen un panorama de los productos que, en líneas generales, puede aplicarse a todas las regiones del mundo. En el gráfico se muestra que las PYMEs utilizan más que nada una cuenta corriente, que una gran cantidad recurre a los bancos para la realización de pagos y otros servicios de transacción, y que el financiamiento en sí mismo puede adoptar muchas formas además de los préstamos estándar. Esta lista de productos se condice con los que los bancos pueden ofrecer a las PYMEs en todo el mundo, aunque, en realidad, subestima la oferta potencial por no incluir categorías de productos tales como los servicios de asesoramiento, que son cada vez más frecuentes, o de inversión en capital social, que apenas empezó a surgir.

A pesar de la demanda expresada por las PYMEs, cabe destacar los productos de depósito y transacción, que suelen pasarse por alto. Tradicionalmente, los productos de depósito no se adaptan a las necesidades de las PYMEs, sino que se ofrecen como un conjunto estándar de cuentas corrientes y depósitos a plazo. Los productos de transacción están limitados de un modo similar, ya que los bancos, en general, los asocian a márgenes bajos y, por lo tanto, los consideran menos atractivos. Sin embargo, los avances de la tecnología, como la banca por Internet, la compensación electrónica y la gestión de documentos, volvieron más atractivos los productos de la banca PYME y, al mismo tiempo, redujeron los costos generales de los bancos a mediano plazo. Los productos de transacción son especialmente valorados por las PYMEs, que tienen menos probabilidad que los clientes corporativos de contar con capacidades internas para gestionar los salarios, los pagos a proveedores, los impuestos, las cuentas por cobrar y demás transacciones fundamentales.

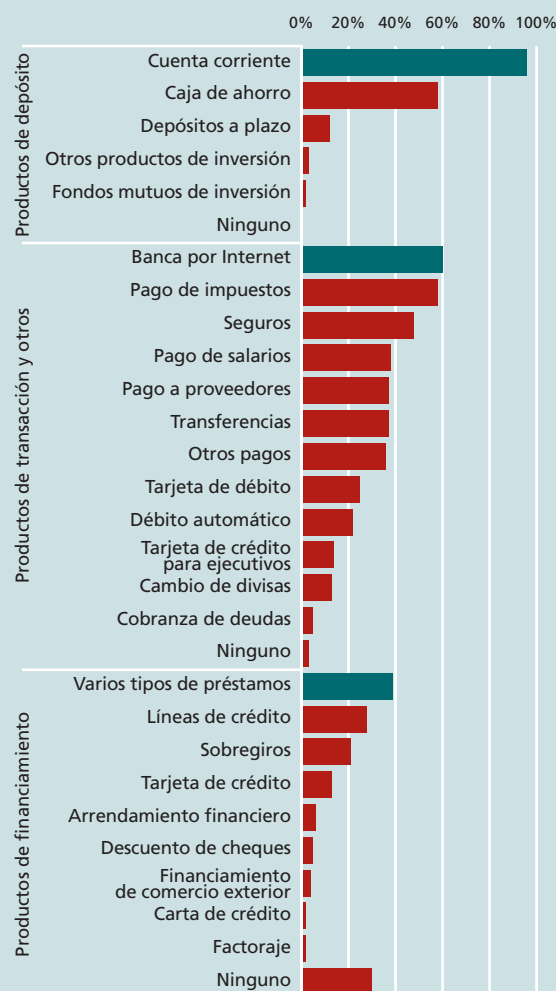
Los bancos descubrieron que las PYMEs suelen ser clientes más leales cuando consideran comprendida y satisfecha su gama de necesidades⁵⁰. Por lo tanto, aumentar la participación en el gasto y la lealtad depende, en muchos casos, de aumentar la cantidad de productos que utiliza cada cliente PYME. Los bancos pueden seguir esa estadística como un indicador clave de su eficacia general. Por ejemplo, el banco Wells Fargo se planteó el objetivo de ocho productos por cliente en cada uno de sus segmentos. Si bien gran parte de la expansión de la participación en el gasto del consumidor implica integrar las ventas cruzadas en la estrategia para adquirir y atender clientes (punto que se analiza en las siguientes secciones), la formulación de la oferta de productos también tiene un papel importante. A fin de maximizar y retener el negocio de los clientes PYME, los bancos están: 1) formulando un amplio rango de productos adecuados para las distintas necesidades de las PYMEs y 2) aprendiendo a agrupar productos y servicios.

El estudio *Benchmarking* realizado por IFC (2007) sobre los bancos líderes reveló que muchos habían empezado con una oferta limitada de productos, en especial dirigidos a pequeñas empresas, pero expandieron el rango a medida que fueron

Los productos y paquetes que incrementan la “participación en el gasto del consumidor” y satisfacen sus necesidades ayudan a establecer una cartera de clientes leales y de alto valor.

Gráfico 26: Los productos de préstamo representan apenas una fracción de la manera en que los bancos pueden satisfacer las demandas de las PYMEs

Productos y servicios financieros utilizados por las PYMEs en América Latina



Fuente: Encuestas FRS citadas en de la Torre y cols. (2009a), *Bank involvement with SMEs*; análisis de Dalberg⁴⁹.

entendiendo mejor el mercado (gráfico 27). Además, sostuvieron que tienen planes de seguir agregando nuevos productos en respuesta a las necesidades de las PYMEs. Cuando se realizó el estudio, la mediana de la oferta de esos bancos había aumentado a 18 productos para pequeñas empresas y 37 para medianas empresas.

Los bancos de la OCDE incluidos en el estudio brindan alrededor de tres productos crediticios y tres productos de depósito a cada uno de sus clientes PYME; en los mercados emergentes, la cifra es más cercana a dos productos de cada tipo⁵¹. Mediante la venta de productos en paquetes o agrupados, algunos bancos descubrieron que podrían utilizar un producto que satisface una necesidad prioritaria para lograr la venta de otro; por ejemplo, utilizar un préstamo para captar las operaciones de depósito de una PYME. La agrupación de productos también resulta atractiva para el deseo frecuentemente mencionado de las PYMEs de minimizar el tiempo destinado a realizar operaciones bancarias.

Si bien la agrupación de productos puede aumentar la participación de mercado, su efecto en la rentabilidad depende del costo y los ingresos asociados con cada producto. Muchos bancos están limitados por la falta de datos, pero los bancos líderes trabajan con el fin de rastrear y analizar la información que necesitan para evaluar la rentabilidad de todos los productos ofrecidos a las PYMEs. Por ejemplo, sostienen que el ingreso proveniente de productos crediticios representa apenas una fracción del ingreso total que generan los clientes PYME (gráfico 28)⁵². Los productos de depósito y transacción suelen ofrecerse a costos más bajos que los préstamos; eso explica por qué puede valer la pena ofrecer un préstamo de bajo valor a una PYME si está asociado con otros productos más rentables.

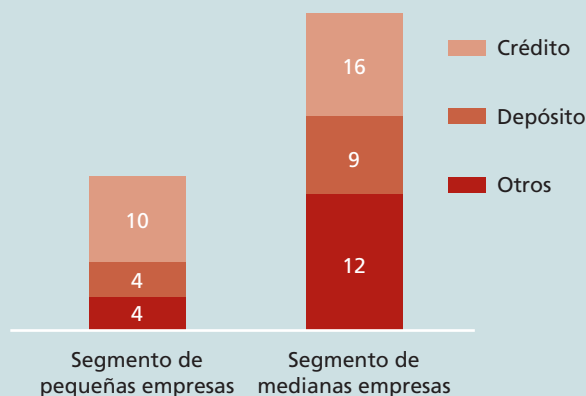
Los subsidios cruzados de este tipo son un método a través del cual los bancos lograron incrementar el tamaño del mercado PYME al que pueden brindar sus servicios, y otorgar préstamos que, de otro modo, no se habrían justificado. Otro recurso que utilizaron para la apertura del mercado fue la incorporación de nuevas tecnologías de otorgamiento de préstamos en su oferta para este tipo de productos, en particular las que abordan el problema de las garantías.

Cuando no era suficiente la información disponible sobre su solvencia, tradicionalmente, las PYMEs carecían de los tipos de garantías necesarias para avalar los préstamos. Eso se daba especialmente en los países en desarrollo, donde los derechos de propiedad son débiles y los requisitos de garantías pueden ser muy altos; por ejemplo, los bancos de El Salvador suelen fijar coeficientes de garantías sobre préstamo del 140% o más⁵³. Incluso cuando se dispone de esa garantía, su uso puede limitar el crecimiento de las PYMEs y reducir, en última instancia, el mercado de préstamos.

Para superar esa dificultad, los bancos encontraron nuevas formas de otorgar préstamos con garantías a partir de mecanismos no tradicionales, orientados al crecimiento. En su versión más simple, esto significa la utilización de garantías relacionadas directamente con la inversión o la expansión de una empresa, como en el arrendamiento de equipos o el préstamo basado en activos en los que las cuentas por cobrar se convierten en garantía. Un producto más sofisticado es el factoraje, una forma de crédito para comercio exterior en la que una institución financiera compra las cuentas por cobrar de una empresa con un descuento que incluye el interés más los costos del servicio. El factoraje es un producto combinado de crédito y transacción que permite a las PYMEs gestionar mejor el flujo de caja y tercerizar las funciones financieras. Puede ser especialmente adecuado para

Gráfico 27: Los bancos líderes incrementaron su oferta de productos para PYMEs

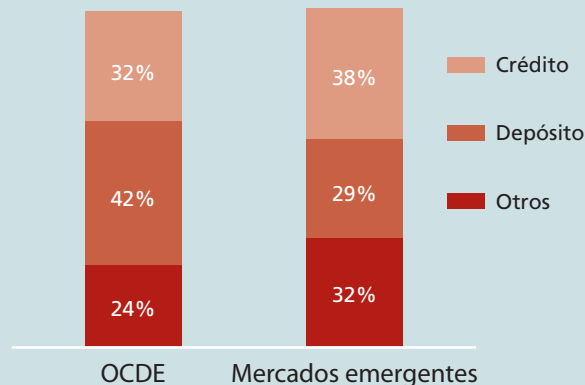
Cantidad mediana de productos ofrecidos a las PYMEs, por tipo de producto



Fuente: IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

Gráfico 28: En los bancos líderes que prestan servicios a PYMEs, el crédito representa una porción minoritaria de los ingresos

Desglose de los ingresos por tipo de producto



Fuente: IFC 2007 citado por de la Torre y cols. (2009a), *Bank involvement with SMEs*; los porcentajes no suman 100% por falta de respuestas.

Cuadro 3: Tecnologías para otorgamiento de préstamos

Tecnología	Fuente de información	Políticas de selección y suscripción	Estructura de contratos	Mecanismos de seguimiento
<i>Calificación crediticia de pequeñas empresas</i>	Información “dura” (puntos de datos) sobre la empresa	Según calificación de la PYME a partir de un modelo estadístico	No se requiere garantía, tasas de interés más altas	Observación de reembolsos dentro de los plazos
<i>Préstamos a partir del estado financiero</i>	Estados financieros auditados	Según fortaleza (y credibilidad) de los coeficientes financieros de las PYMEs	Los contratos pueden variar pero el flujo de caja futuro es la fuente principal de reembolso	Revisión continua de estados financieros
<i>Préstamos a partir de relación</i>	Información “blanda” sobre la PYME, su dueño y la comunidad, recopilada a lo largo del tiempo	Según decisión o recomendación del oficial de préstamos principalmente	Variedad de estructuras	Observación continua del desempeño de la empresa en todas las dimensiones de la relación con el banco
<i>Factoraje</i>	Valor de la garantía: cuentas por cobrar	Según calidad de los clientes de la empresa	El agente comisionado compra las cuentas por cobrar sin restricciones, de modo que se hace cargo del crédito y la cobranza	El prestamista es dueño de las cuentas por cobrar
<i>Préstamos basados en activos</i>	Valor de la garantía: cuentas por cobrar o inventario	Según el valor de la garantía	El método principal de reembolso es una garantía en activos	Problemáticos, ya que el valor de los activos debe actualizarse con regularidad
<i>Arrendamiento financiero</i>	Valor del activo arrendado	Según el valor del activo	El arrendador compra el activo y lo alquila al prestatario, que muchas veces puede comprarlo al final del arrendamiento financiero	Observación de reembolsos dentro de los plazos
<i>Préstamos a partir de activos fijos</i>	Valor de la garantía: bienes inmuebles, equipos	Según el valor de mercado estimado del activo, y coeficientes de cobertura que miden la capacidad de las PYMEs de pagar su deuda	La garantía (activo) tiene un valor superior al 100% del préstamo, a lo largo del cronograma de amortizaciones; un derecho de retención impide que el prestatario venda el activo	Observación de reembolsos dentro de los plazos

Fuente: Berger y Udell (2006), *A more complete conceptual framework for SME finance*.

los mercados emergentes donde el entorno jurídico deficiente hace menos seguros los contratos de otorgamiento de préstamo⁵⁴. En el cuadro 3 se detallan estas y otras tecnologías de otorgamiento de préstamos de los bancos identificadas por los investigadores para describir un marco en materia de los préstamos PYME que se extiende más allá de los métodos de otorgamiento de préstamos basados en las relaciones.

Incluso cuando una nueva tecnología de otorgamiento de préstamos puede incrementar el tamaño del mercado accesible, los bancos deben evaluar los riesgos y los costos de emplearla. Por ejemplo, el factoraje es una solución eficaz solo si es probable que los clientes de las PYMEs paguen sus deudas y si el banco cuenta con las competencias necesarias para realizar con eficiencia las operaciones de cobranza. De modo similar, el costo de seguimiento de los activos utilizados para el otorgamiento de préstamos basado en activos puede volverlo no rentable en el caso de los clientes más pequeños.

Por lo tanto, para muchos bancos, el diseño eficaz de los productos incluye una estandarización apropiada. Los bancos deben equilibrar la demanda de las PYMEs de productos que “se ajustan” y el costo de ofrecerlos. Por ejemplo, para los bancos, suele ser eficaz en función de los costos ofrecer un conjunto fijo de productos muy estructurados y estandarizados a las empresas de un tamaño predeterminado. Además de limitar los tipos de préstamos ofrecidos, algunos bancos estandarizan las condiciones del préstamo (como el vencimiento, el monto máximo y la garantía exigida) al igual que las tasas de interés, las tarifas y las comisiones. Para reducir aún más el tiempo que lleva otorgar estos productos de préstamo, los bancos pueden incorporar una lista de criterios que determinen la aprobación de los préstamos para las PYMEs.

La estandarización permite a los bancos ofrecer un rango de productos PYME que pueden ser sofisticados en su diseño original (por ejemplo, adaptados a distintas etapas de



crecimiento de las PYMEs), pero inflexibles y, por lo tanto, eficientes en su aplicación. Si bien los bancos estandarizan menos sus productos para las medianas empresas, la mayoría sostiene que la flexibilidad también es limitada en esos casos⁵⁵.

Pasos para lograr la excelencia

Los bancos que avanzan hacia la excelencia en la formulación de productos y servicios PYME adoptan distintos enfoques, pero parecen compartir la misma actitud: en concreto, tienden a una concepción integral del papel del banco en la satisfacción de las necesidades del cliente PYME y comprenden que los préstamos son solo la punta del iceberg de lo que pueden ofrecer. Uno de los bancos de Australia que se destaca en la prestación de servicios a las PYMEs logró formalizar esa actitud en su modelo de “valor total del cliente”, mediante el que evalúa y mide el valor total de su relación con un cliente PYME en todos los productos y servicios. De un modo similar, el ICICI Bank de la India se refiere al “valor completo de la relación” al analizar su oferta de productos y servicios al segmento PYME.

A causa de esta perspectiva, los bancos líderes invierten en conocer las necesidades de las PYMEs, tanto de los clientes actuales como de los potenciales. Por ejemplo, el banco puede analizar qué productos son los preferidos en los distintos segmentos de clientes, lo que le permitiría apuntar a otros clientes del segmento con los productos apropiados. Una vez que comprenden qué necesitan las PYMEs, los bancos eficaces pueden formular y lanzar rápidamente nuevos productos. Aquellos que son especialmente sensibles están dispuestos a

desarrollar nuevos productos aun si escapan a la oferta tradicional de la banca PYME. La entrada del ICICI Bank en el área de inversión en capital social es un buen ejemplo. Otro es el financiamiento de órdenes de compra, un nuevo producto financiero que ahora ofrecen algunos bancos a las PYMEs. El financiamiento de órdenes de compra es similar al factoraje en la medida en que la fuente del reembolso al banco es el cliente de la PYME que a su vez es cliente del banco. Sin embargo, con el financiamiento de órdenes de compra, los bancos ofrecen financiamiento por adelantado, previo al envío, para permitir a las PYMEs el cumplimiento de sus órdenes. Dado que el contrato es a corto plazo y fácil para la realización de seguimiento, los bancos no exigen garantía. De ese modo, las PYMEs pueden tomar nuevas órdenes más allá de sus capacidades financieras corrientes. Para el comercio internacional, el financiamiento de órdenes de compra puede ser una mejora en relación con las cartas de crédito, que suelen exigir coordinación con bancos extranjeros y pueden ser costosas en tiempo y dinero cuando se las aplica a pequeñas empresas.

Al diseñar y seleccionar una oferta de productos, los bancos que demuestran excelencia se esfuerzan por asegurar que los productos adaptados a las PYMEs sean eficaces en función de los costos, y saben en qué punto la recompensa por brindar un servicio deja de justificar la inversión. Los bancos líderes suelen estandarizar los productos de préstamo para pequeñas empresas con directrices claras para la selección de candidatos, como una cantidad mínima de años en operación. Esas directrices ahorran tiempo y dinero en el procesamiento de los préstamos, y el diseño asegura también la rentabilidad del producto limitando la exposición al riesgo crediticio excesivo.

Un nuevo emprendimiento: Los bancos y las inversiones en el capital social de las PYMEs en mercados emergentes

Mediante la participación en inversiones de capital y cuasicapital, algunos bancos pioneros de los mercados emergentes están redefiniendo el “financiamiento bancario de las PYMEs”. A partir del aprovechamiento de las precisiones logradas, basadas en la comprensión de este segmento y de su acceso al capital, la banca PYME espera crear funciones rentables en el espacio de capital privado de mercados emergentes, de rápido crecimiento. Si tienen éxito, contribuirán a suministrar el capital de riesgo a largo plazo que necesitan las PYMEs de alto crecimiento, lo cual genera un efecto positivo sobre la economía a nivel general.

Tendencias de participación bancaria en el capital de las PYMEs

Las inversiones en el capital social en mercados emergentes están en crecimiento, y la mayoría de los inversionistas en capital social (el 78% en una encuesta de 2009⁵⁶) planifica aumentar su exposición al capital privado en mercados emergentes a lo largo de los próximos cinco años. El segmento PYME parece especialmente atractivo dentro de este mercado. En Kenya, según informes, la mayoría de los nuevos fondos de capital privado se están concentrando en las PYMEs, con operaciones de inversión que ascienden de US\$50 000 a US\$2 millones⁵⁷. La participación de los bancos en este espacio dinámico abarca desde una posición pasiva, como los inversionistas en fondos de capital PYME, a una activa, como la creación de fondos de capital como el creado por el ICICI Bank, que está concentrado en las PYMEs. A lo largo de este espectro, algunos bancos funcionan como accionistas de las empresas de inversión y otros ofrecen servicios de asesoramiento para vincular a sus clientes PYME con inversionistas extranjeros⁵⁸. Existen grandes multinacionales que están invirtiendo en las PYMEs de los mercados emergentes además de los bancos nacionales⁵⁹.

En África, en especial, el capital de crecimiento para las PYMEs ha sido un área pujante dentro de las inversiones en el capital social provistas por los bancos, donde los mercados de capital de crecimiento han tenido un desarrollo insuficiente. En Ghana, en 2009, uno de los principales bancos panafricanos anunció que desarrollaría sus exitosas operaciones de banca PYME mediante la creación de una subsidiaria de capital de crecimiento. Los bancos de Nigeria entraron al mercado de capital de crecimiento impulsados, en parte, por un programa que les exigía reservar una parte de sus ganancias para realizar inversiones en el capital social de las PYMEs. Algunos trabajaron con administradoras de inversión ya existentes, pero otros se asociaron para crear nuevas empresas dedicadas al financiamiento del crecimiento o abrieron subsidiarias de inversión en el capital social. En esos casos, los bancos se ubican en la vanguardia de una industria emergente⁶⁰.

Modelos de asociación y mitigación de riesgos

Aunque el potencial de retorno para el banco y el efecto sobre la PYME son muy promisorios, es preciso que los bancos mitiguen ciertos riesgos de la inversión en el capital social. Puntualmente: 1) la inversión en el capital social podría utilizarse para sostener préstamos incobrables, y 2) la inversión en el capital social requiere un conjunto distinto de

habilidades de inversión, que los bancos y sus funcionarios de crédito podrían no poseer⁶¹. Hay riesgos adicionales, como los límites regulatorios (por ejemplo, los coeficientes mínimos de capital) y las reglas internas de los bancos referidas al crédito, que exigen información del tipo crediticio respecto de los clientes. Los bancos pueden abordar estos riesgos mediante asociaciones que apalanquen las fortalezas complementarias del banco y sus asociados.

Por ejemplo, es posible que un banco no esté bien equipado para algunos aspectos del proceso de diligencia debida o para ofrecer asistencia técnica a la PYME beneficiaria de la inversión. Sin embargo, es posible que pueda ofrecer servicios de tramitación de solicitudes, utilizando la red local de sucursales y la cartera de clientes para suministrar información confiable que es difícil de obtener en mercados emergentes. Por otro lado, es posible que en el período de la inversión el banco ofrezca préstamos de capital de trabajo a quienes reciben la inversión. En el mundo están surgiendo algunos modelos que tienen en cuenta estas fortalezas⁶². En África, en uno de estos modelos, un banco nacional que presta servicios a PYMEs se asoció con una administradora internacional de fondos de capital para ofrecer a las PYMEs nacionales capital de crecimiento a largo plazo (como capital, cuasicapital y deuda). La administradora del fondo dirige el proceso de diligencia debida y obtiene los servicios de un proveedor de asistencia técnica para mejorar las capacidades de las PYMEs que reciben la inversión, mientras que el banco identifica las operaciones y ofrece servicios de seguimiento y análisis de carteras (gráfico 29).

Gráfico 29: Asociación de capital de riesgo, entre un banco y una administradora internacional de inversiones, orientado al capital social de las PYMEs



Fuente: Investigación y análisis de Dalberg.



“La banca PYME no se trata solo de ofrecer préstamos, sino del valor total de la relación que se le puede ofrecer a la PYME. Esto abarca las oportunidades inherentes al plano de los pasivos como así también al de las transacciones”.

— V. Chandok, gerente general principal, ICICI Bank

Tres claves para el éxito del ICICI Bank

- 1. Enfoque “más allá de los préstamos”:** El ICICI reconoce que las necesidades de las PYMEs van mucho más allá de los préstamos. Como el 95% de los clientes PYME del banco no son prestatarios, la estrategia del ICICI consiste en satisfacer de manera rentable y completa sus necesidades mediante cuentas corrientes, transacciones bancarias, gestión de caja, servicios para comercio exterior, etc.
- 2. Segmentación eficaz:** El ICICI puede personalizar su enfoque de servicio y gestionar el riesgo a través de una división eficaz de los clientes en función de las industrias y los vínculos empresariales.
- 3. Evaluación de riesgos crediticios de 360 grados:** El ICICI utiliza referencias de comercio, perfiles de empresas, historiales de transacciones y otros mecanismos no tradicionales para compensar la ausencia de los estados financieros de las PYMEs.

Antecedentes del ICICI Bank

Con activos por un valor de US\$74 000 millones^{vii}, el ICICI es el banco más grande del sector privado de la India y el segundo banco más grande a nivel general. Fundado en 1955, inicialmente como una institución financiera para el desarrollo, el ICICI Bank tiene su sede central en Mumbai y sucursales en los 28 Estados de la India y también en 18 países extranjeros. Las subsidiarias incluyen empresas de administración de activos y de seguros. El banco está dividido en diversos grupos: minorista, mayorista, internacional y rural/micro. El ICICI presta servicios a las PYMEs mediante una unidad PYME designada, que forma parte del grupo de la banca minorista. Define a las PYMEs como aquellas empresas con aproximadamente un patrimonio total neto menor de US\$10 millones.

vii Los tipos de cambio de INR (Rs) a USD (US\$) usados son 51,4 Rs/US\$ para las cifras de 2009, 43,5 para las de 2007, y 43,7 para las de 2005.

Presencia del Banco

Sucursales	1438
Cajeros automáticos	4713
Empleados	35 000
Clientes minoristas con depósitos	14 000 000
Clientes PYME con depósitos	900 000
Clientes PYME con préstamos	46 000
Activos totales	US\$74 000 millones

Generalidades de la banca PYME

Según la clasificación de los clientes, el ICICI tiene una participación de mercado, en la India, de entre el 4% y el 9%, en el cual aproximadamente entre 70 y 80 bancos tienen acceso al segmento PYME. Si bien el ICICI sostiene que enfrenta los desafíos clásicos de prestar servicios a las PYMEs, como la evaluación de riesgos crediticios y el costo de adquirir clientes, ha registrado un crecimiento explosivo desde el relanzamiento de su estrategia para PYMEs en 2003. En los últimos cuatro años, tanto la cartera de préstamos PYME como los ingresos generales provenientes de estas aumentaron casi tres veces su tamaño.

Enfoque “más allá de los préstamos”

El ICICI Bank adjudica al menos parte de su éxito a su enfoque “más allá de los préstamos” en la oferta de servicios a las PYMEs y a su dedicación a este grupo de clientes. Al ofrecer productos y servicios que satisfacen un amplio espectro de necesidades, logró aumentar su base total de clientes PYME a casi un millón de empresas, de las que solo el 5% son prestatarias. Esto se logró a partir del uso de canales alternativos de bajo costo gracias a la tecnología. Esos canales y aplicaciones ayudan al banco a prestar servicios a las PYMEs en sus operaciones diarias y a satisfacer sus necesidades de transacción en forma más eficaz y en menos tiempo. El ICICI investigó el sector, al relanzar la estrategia en 2003, y llegó a la conclusión de que las “PYMEs están ávidas de otros servicios más allá del financiamiento, pero recurren a los financistas en busca de ayuda para todos sus problemas”, comentó Vijay Chandok, director del área de banca PYME. El ICICI estaba bien posicionado para empezar a satisfacer esas necesidades con productos como la gestión de caja y los servicios de asesoramiento. Actualmente, la mayoría de los ingresos

provenientes del segmento PYME corresponden a depósitos y otros productos no crediticios. Por otro lado, los ingresos por préstamos están creciendo en forma acelerada a medida que los clientes que solo tenían depósitos solicitan préstamos.

Segmentación eficaz

El ICICI divide sus clientes PYME en tres grupos para abastecer al mercado de manera estratégica: 1) empresas relacionadas con corporaciones, que son PYMEs vinculadas con el grupo de clientes corporativos actual del banco, como proveedores o distribuidores de bienes y servicios, 2) grupo de banca por conglomerados, que consta de grupos preseleccionados y predefinidos de industrias de los clientes, que representan mercados promisorios dentro de la India, y 3) grupo de banca de empresas, que incluye a los clientes restantes.

Esta segmentación permite al ICICI abordar desafíos como la gestión de riesgos y el desarrollo de conocimientos. Por ejemplo, las PYMEs relacionadas con corporaciones representan a los clientes de menor riesgo, dado que el banco posee cierto grado de conocimiento acerca del cliente corporativo y, por lo tanto, puede ofrecer productos de préstamo en función de esa información. De manera similar, al seleccionar 12 industrias objetivo (sobre un total de 165) a nivel nacional, el ICICI puede utilizar el conocimiento adquirido con el fin de comprender con mayor profundidad los grupos más promisorios de las PYMEs, con el objetivo de aprender cómo satisfacer mejor sus necesidades y evaluar sus fortalezas.

Evaluación de riesgo crediticio de 360 grados

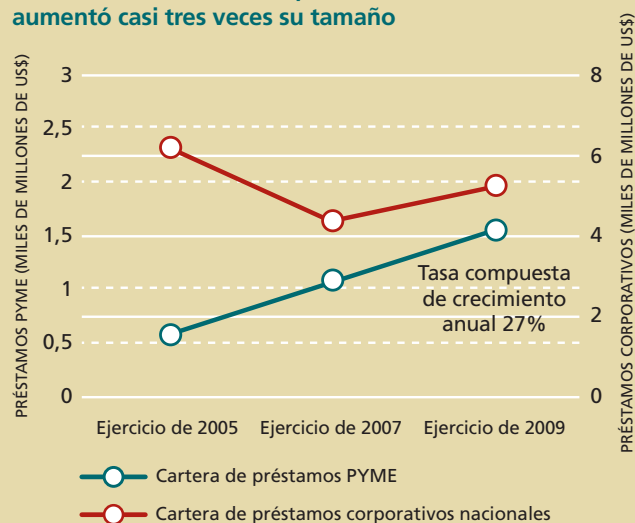
Para evaluar el riesgo crediticio de toda su cartera PYME, el ICICI Bank utiliza un enfoque “de 360 grados”. Se elaboran fichas de calificación crediticia en función de la industria, los vínculos o los segmentos de mercado, que son aprobadas por el departamento central de riesgo. Esto permite facilitar el proceso de aprobación del cliente a nivel de las sucursales. El banco combina este proceso de calificación crediticia cuantitativa con el análisis de la propuesta de valor de la PYME, y el componente “humano” del gerente de relaciones, a fin de establecer un proceso de aprobación de riesgo crediticio multifacético. A través de la combinación de indicadores de crédito estandarizados y técnicas basadas en la relación, el ICICI puede ofrecer a las PYMEs productos y servicios que de otra manera no se podrían realizar, sin sacrificar rentabilidad, a causa de las debilidades en los métodos tradicionales (como exigir estados financieros auditados).

Próximos pasos: Inversión en el capital social de las PYMEs

El ICICI Bank reconoce que su inversión destinada a comprender el segmento PYME puede generar dividendos en áreas fuera del alcance de la banca tradicional. Esto genera, entre otras cosas, que el ICICI busque posicionarse, en la India, como líder en el segmento PYME emergente de capital privado. Inicialmente, esto consistió en facilitar los negocios entre sus clientes PYME y los fondos de capital privado

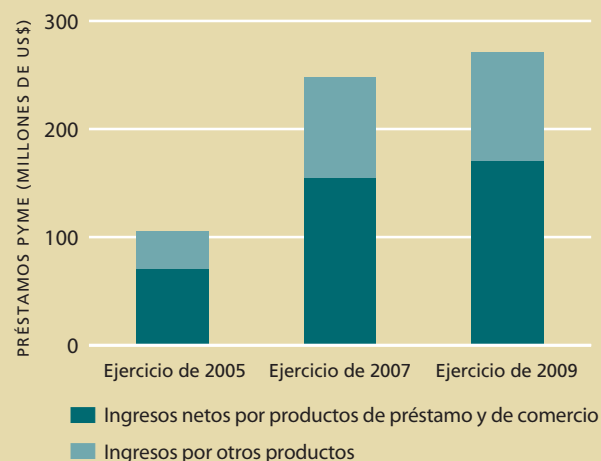
externos, lo que a menudo implicaba una combinación de deuda bancaria y capital de los fondos. Además, a través de la subsidiaria ICICI Venture, la institución comenzó a ofrecer financiamiento de capital y cuasicapital a empresas con negocios de mediana magnitud y orientados al crecimiento. El ICICI Venture está actualmente cerrando el primer fondo “mezzanine” de la India. Además, el ICICI Bank anunció planes para desarrollar un fondo de capital privado de US\$150 millones concentrado en corporaciones emergentes, que será lanzado por su subsidiaria ICICI Investment Management Company Limited y apuntará a sectores como infraestructura, salud, educación y otros sectores impulsados por el consumo y las corporaciones. Estas iniciativas son otra prueba del compromiso del ICICI con el “valor completo de la relación” que ofrece al segmento PYME.

Desde 2005, la cartera de préstamos PYME del ICICI aumentó casi tres veces su tamaño



Fuente: ICICI Bank.

PYMEs: La mayoría de sus ingresos provienen de productos no crediticios



Fuente: ICICI Bank.



Adquirir y seleccionar clientes PYME

Cuando un banco decide elaborar una base de clientes PYME debería recurrir, en la medida de lo posible, a sus clientes de banca personal existentes y desarrollar una cartera de nuevos clientes que sea diversa en términos de tamaño de las PYMEs y que represente a varios sectores. Esta diversificación permite a los bancos escalonar los ciclos de vencimiento de los préstamos y, a su vez, administrar los riesgos de shock económico de una industria o un segmento determinado. Dos de los desafíos principales que enfrentan los bancos al obtener clientes son: 1) comercializar su oferta de productos de manera eficaz en función de los costos y 2) gestionar el riesgo crediticio seleccionando eficazmente a los prestatarios rentables aún con la información incompleta.

En primer lugar, abrirse para llegar a las PYMEs puede ser difícil porque muchas no poseen el conocimiento básico de cómo pueden beneficiarse a partir de los bancos. Por esa razón, es menos probable que estén buscando productos y servicios bancarios activamente. Esto es especialmente cierto en países en desarrollo, donde la banca PYME es un fenómeno nuevo y donde es posible que las PYMEs tengan un menor

conocimiento financiero. El Standard Chartered Bank, con operaciones en 30 países, en su mayoría en desarrollo, señala: “Cuando ingresamos a un segmento PYME solemos advertir que nuestros clientes no habían trabajado con un banco previamente”. Los especialistas en finanzas PYME focalizados en países de ingreso bajo han señalado que es posible que la demanda de las PYMEs esté reducida de manera artificial porque no saben cómo pueden utilizar los servicios financieros bancarios o porque suponen que no cumplen los requisitos.

En segundo lugar, además del desafío de suministrar información a las PYMEs, los bancos también deben buscar maneras de obtener información de las PYME, como en el caso de la selección de prestatarios. Una manera segura de gestionar el riesgo crediticio radica en hacerlo en el lugar de la solicitud del préstamo, pero este proceso se dificulta cuando las PYMEs no pueden ofrecer información financiera confiable. Esto plantea un desafío especial a los bancos comerciales que buscan orientarse hacia un segmento inferior, ya que están acostumbrados a trabajar con estados financieros auditados de sus prestatarios corporativos. En el mercado PYME los estados financieros, de estar disponibles, no están auditados, están incompletos o directamente no existen. En los mercados menos desarrollados, este problema está acentuado por la ausencia de burós de información que permitan obtener el historial crediticio.

Enfoques de extensión

Para desarrollar sus carteras, muchos bancos adoptaron enfoques específicos en la adquisición de clientes cuando se trata de las PYMEs, empezando por dedicar personal (y, en algunos casos, sucursales) exclusivamente al segmento PYME. Para abordar el desafío de la comercialización eficaz en función de los costos para clientes potenciales y su incorporación, los bancos señalan la importancia de lo siguiente: 1) adoptar un enfoque proactivo, 2) dedicar un equipo de ventas para PYME separado del manejo de las relaciones y 3) emplear múltiples canales de adquisición para llegar a esos clientes.

En el documento *Benchmarking*, elaborado por IFC (2007), los bancos señalan que adoptan un enfoque proactivo para generar ventas, lo que implica concentrar la atención en la extensión en lugar de limitarse a dar respuesta a aquellos que se acercan a la institución. Es poco probable que la persona a cargo de las decisiones en una PYME, que suele ser el propietario, sacrifique tiempo de su trabajo para averiguar sobre los servicios

“En algunos casos, el problema de la brecha de financiamiento PYME puede no ser una escasez de oferta, sino el hecho de que el lado de la demanda no puede definir sus necesidades y no cree que tenga acceso a servicios financieros o pueda tenerlo. No conocen el léxico indicado”.

—Especialista en financiamiento PYME en mercados emergentes

bancarios. En esas situaciones, en especial en mercados emergentes, el personal de ventas de los bancos realiza visitas a las instalaciones de las PYMEs, para presentar sus servicios a los potenciales clientes. Un banco señaló: “Nos aseguramos de que nuestro personal de ventas esté en las calles”⁶³. Aunque, los enfoques de extensión implican un uso intensivo de mano de obra, es necesaria para brindar información y desarrollar la confianza de las PYMEs, en especial las que no habían trabajado previamente con bancos comerciales⁶⁴.

Teniendo en cuenta que no es posible reemplazar el contacto personal, los bancos optimizan las ventas en pos de la eficiencia dedicando un grupo de personal de ventas al desarrollo de negocios, distinto del manejo tradicional de las relaciones (y también del personal de la unidad de servicios auxiliares, o back-office). En este modelo de “cazador-recolector”, los gerentes de relaciones se concentran en las ventas cruzadas y en la atención al cliente, mientras que los desarrolladores de negocios se dedican a generar de manera eficiente nuevos negocios. El Standard Chartered, por ejemplo, menciona esta práctica como un medio para equilibrar la importancia del contacto personal con la necesidad de reducir costos. En el documento *Benchmarking*, los bancos clasifican más o menos de la misma manera a los gerentes de relaciones y a los desarrolladores de negocios como los dos principales canales de adquisición de clientes (gráfico 30).

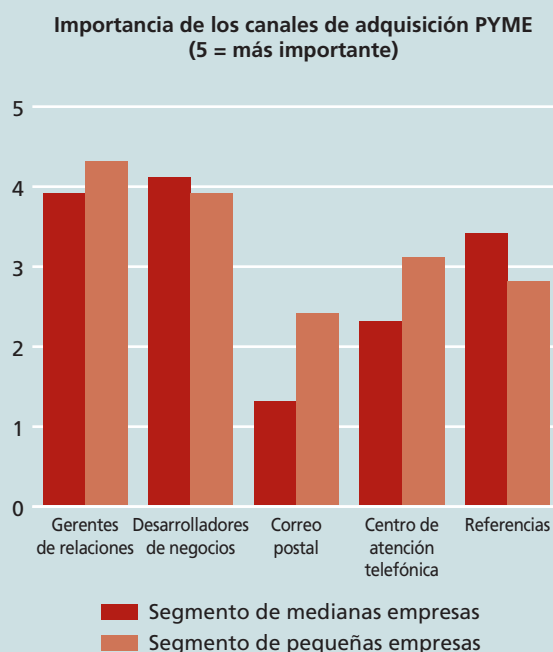
No obstante, los bancos también diversificaron los canales de adquisición de clientes, además de desarrollar un personal de ventas proactivo y dedicado. Pueden utilizar técnicas de comunicación masiva como el correo directo y el telemarketing para llegar a nuevos clientes, en particular, en el caso de las empresas más pequeñas con menor valor de relación. El Wells Fargo trabajó para dominar este enfoque antes de convertirse en el principal proveedor de préstamos menores de US\$100 000 a pequeñas empresas de los Estados Unidos. En el gráfico 30 se muestra que los bancos incluidos en el documento *Benchmarking* consideran que estas herramientas son más importantes para las pequeñas empresas que para el segmento medio del mercado.

Por último, otro método que usan los bancos para generar reconocimiento y, al mismo tiempo, trabajar para desarrollar la demanda potencial de servicios bancarios consiste en ofrecer talleres y servicios de asesoramiento financiero a las PYMEs. Uno de los bancos más importantes de Australia, que está entre los bancos grandes que adoptaron este enfoque, creó un grupo destinado a brindar soluciones para el flujo de caja con el fin de educar y asesorar a las PYMEs en relación con los productos de transacciones. En la India, el ICICI Bank se asoció con IFC y con IBM para suministrar, entre otros recursos, herramientas pyme a través de Internet. Estos bancos consideran que lo que invierten para conocer más acerca del segmento PYME apoya un sector fundamental de la economía nacional y un mercado de suma importancia para sus estrategias a largo plazo.

Pasos para lograr una extensión de excelencia

Uno de los medios más eficaces para llegar a nuevos clientes es mediante los clientes existentes, según afirman los bancos y los expertos de la industria⁶⁵. En función de este principio, los

Gráfico 30: Los principales canales de adquisición son los gerentes de relaciones y los desarrolladores de negocios



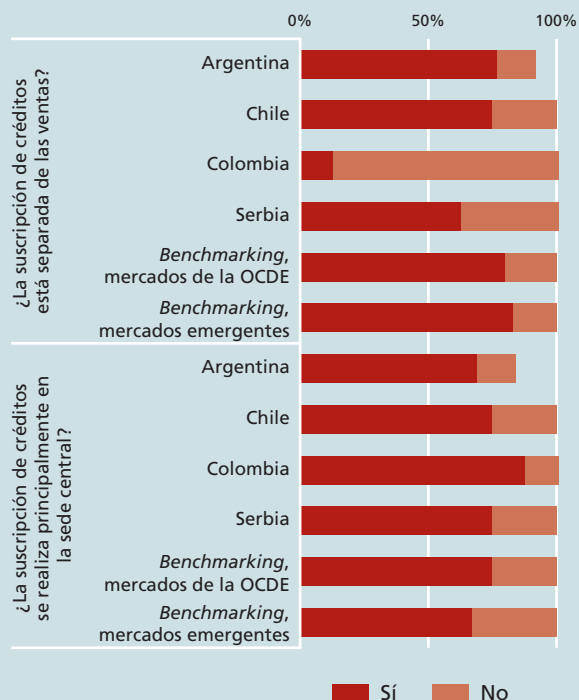
Fuente: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

Gráfico 31: Una extensión eficaz en función de los costos puede empezar con los clientes potenciales más cercanos al banco



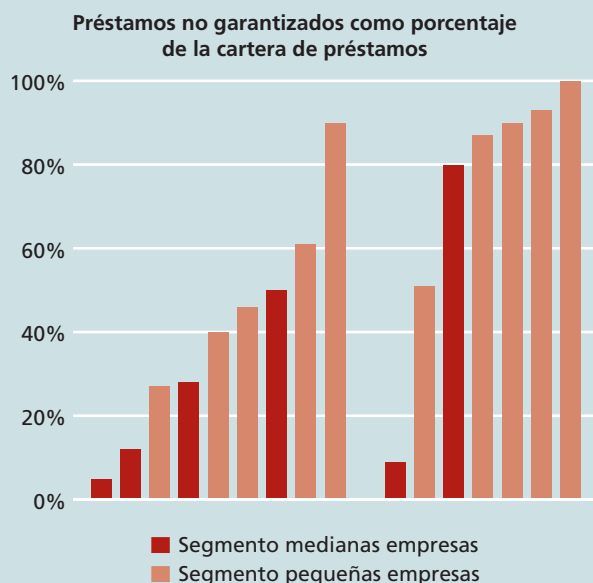
Gráfico 32: La mayoría de los bancos recurren a la suscripción independiente de créditos

Estructuras de riesgo crediticio informadas por los bancos



Fuente: de la Torre et al (2009a), cita de encuestas del Banco Mundial en cuatro países y estudio *Benchmarking* de IFC (2007) sobre mercados de la OCDE y mercados emergentes.

Gráfico 33: Algunos bancos del informe *Benchmarking* encontraron maneras eficaces de otorgar préstamos sin garantía



Fuente: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

bancos que apuntan a la excelencia desarrollaron formas de estructurar su enfoque de adquisición de clientes a fin de maximizar las ganancias rápidas (y con costo muy bajo) generadas a partir de la cartera actual, empezando con un foco hacia adentro para luego cambiar al foco hacia afuera.

En los bancos en los que las ventas y el servicio están separados, esto implica lograr una coordinación estratégica entre las funciones de los gerentes de relaciones y los desarrolladores de negocios. Cuando un banco puede identificar eficazmente los clientes PYME potenciales, es posible que los gerentes de relaciones estén mejor posicionados para hacer ventas cruzadas a estos clientes, incluidos los clientes minoristas que poseen/administran PYMEs. Las sucursales deberían estar equipadas como establecimientos capaces de ofrecer todo el espectro de los productos del banco, con el fin de garantizar esa capacidad. También es posible que los gerentes de relaciones puedan identificar clientes potenciales a partir de las referencias recibidas. En ese caso, los desarrolladores de negocios pueden trabajar sobre esos clientes potenciales y también sobre las PYMEs potenciales identificadas a partir de las relaciones con los clientes existentes. Por ejemplo, los desarrolladores de un banco de Ghana utilizan un “enfoque de cartera” apuntando a grupos enteros de PYMEs que trabajan como proveedoras y distribuidoras de las grandes multinacionales que, a su vez, forman parte de la cartera corporativa del banco⁶⁶. El enfoque desde adentro hacia afuera (gráfico 31) les permite a los desarrolladores tener un punto de inicio a partir del cual trabajar a medida que se acercan a nuevos clientes potenciales que no tienen ninguna conexión previa con el banco. En la sección 3.5 se desarrolla en detalle la función del gerente de relaciones en la prestación de servicio al cliente PYME.

Enfoques de selección

Una ventaja de las estrategias de extensión eficaces es que, con un excedente de clientes potenciales, los bancos pueden ser más selectivos. No obstante, la tarea de determinar la solvencia no deja de ser una dificultad por la falta de información financiera confiable de las PYMEs. Algunos de los enfoques más habituales para seleccionar eficazmente a los clientes son: 1) separar las ventas y otras funciones del banco de la función de créditos, 2) utilizar herramientas de clasificación y calificación crediticia, y 3) recurrir a datos externos transparentes sobre la empresa o el propietario⁶⁷.

Al separar la función de créditos de las ventas se logra disminuir o eliminar totalmente la participación del gerente de relaciones o el desarrollador de negocios en la aprobación de créditos. A raíz de esto, el banco no depende de la capacidad o el incentivo que tenga un gerente de relaciones para seleccionar a quienes solicitan un préstamo. Los bancos suelen hacer esto utilizando una unidad de créditos centralizada, pero también pueden optar por equipos descentralizados en las sucursales de suscripción de créditos, o recurrir a herramientas de calificación totalmente automatizadas, desarrolladas por un equipo central, pero ejecutadas en las sucursales.

En encuestas sobre los mercados de banca PYME en Argentina, Chile, Colombia y Serbia, la mayoría de los bancos indicaron que separan la suscripción de las ventas o la centralizan en la

sede central (gráfico 32). Los bancos líderes del informe *Benchmarking*, de IFC (2007), son todavía más proclives a separar la suscripción de las ventas, pero unos pocos lo hacen de manera descentralizada.

La “evaluación financiera de la empresa” es considerada la base más importante para una decisión de suscripción según la mayor parte de los bancos de todo el mundo⁶⁸. Sin embargo, en especial en el sector de pequeñas empresas, los medios tradicionales para realizar esa evaluación, como el análisis de estados financieros y coeficientes, se ven limitados por la confiabilidad de la información suministrada. Los bancos pueden complementar los datos de los estados financieros con herramientas de clasificación y calificación crediticia, un enfoque que complementa la estructura de suscripción independiente de créditos. Estas herramientas abarcan desde las clasificaciones de nivel de riesgo de los préstamos basadas en el conocimiento especializado de analistas crediticios hasta enfoques de calificación con comprobación estadística. Tanto la clasificación como la calificación se basan en datos sobre un conjunto de variables para evaluar un préstamo o un cliente, pero los enfoques de calificación utilizan explícitamente un modelo estadístico para asignar un valor cuantitativo. Este valor representa el riesgo de incumplimiento correspondiente a las diversas características que se tienen en cuenta sobre la empresa, el préstamo o el propietario. La calificación en general se usa como insumo para la aprobación del crédito, aunque algunos bancos avanzados la utilizan para aplicaciones que incluyen la determinación del precio basada en el riesgo.

El 82% de los bancos de países desarrollados y el 65% de los bancos de países en desarrollo señalan que las calificaciones son utilizadas para la aprobación de préstamos, en general como un solo insumo⁶⁹. Una de las razones detrás de esta discrepancia puede ser que los modelos de calificación deben desarrollarse a partir de datos históricos, y esos datos (así sean los datos externos utilizados en modelos genéricos o datos específicos de los bancos) suelen tener un historial más acotado en mercados emergentes.

Incluso sin modelos de calificación, los bancos pueden abordar el problema de la asimetría de la información recurriendo a datos externos transparentes. Las fuentes para obtener esos datos incluyen los informes de los burós de créditos sobre una empresa o un propietario, cuyas finanzas por lo general están unificadas. En los países en desarrollo que carecen de burós de crédito confiable, los bancos pueden desarrollar sus propias bases de datos de información externa. Los bancos en condiciones de invertir en un enfoque más práctico pueden cooperar directamente con las PYMEs para que elaboren estados financieros o recopilar información mediante visitas a la empresa, o a través de entrevistas a clientes y proveedores⁷⁰.

Pasos para lograr la excelencia en el proceso de selección

Los bancos que demuestran excelencia al momento de seleccionar relaciones con clientes rentables asumen el compromiso de superar la asimetría de la información para ganar participación de mercado. Estos consideran que encontrar nuevas maneras de aprobar préstamos es clave para su ventaja

competitiva. Emplean eficazmente variables representativas para la información faltante, como datos reunidos sobre el comportamiento en las transacciones de aquellos clientes que no poseen créditos, o información cualitativa sobre la empresa y sus propietarios. Además, determinan cómo combinar y ponderar los datos reunidos mediante diversos métodos, en función de factores como el tamaño de la empresa o su exposición. Algunos bancos incluso suplieron la falta de burós de crédito a través del desarrollo de centros de verificación alternativos o negociando nuevas técnicas de calificación PYME con los burós existentes⁷¹.

Un indicio de que un banco encontró maneras de superar la asimetría de la información es que ofrezca una mayor proporción de préstamos *no garantizados*, porque no necesita recurrir a los requisitos de garantías. En el gráfico 33 se muestran los préstamos no garantizados de los bancos del informe *Benchmarking*, elaborado por IFC (2007). La mayoría destina una proporción de su cartera a los préstamos no garantizados mayor que el promedio del sector, de aproximadamente el 19% en países en desarrollo y el 42% en países desarrollados⁷².

Los préstamos no garantizados son un indicador importante, teniendo en cuenta que son muy demandados por las PYMEs. Uno de los bancos del informe *Benchmarking* de mercado emergente comenzó a operar con una oferta de préstamos sin requisito alguno de garantía en un país que no contaba con un buró de crédito totalmente desarrollado. En unos pocos años logró una participación de mercado del 33%⁷³.





“Muchos propietarios de pequeñas empresas nos dijeron que éramos los primeros en tenerlos en cuenta de manera significativa, al ofrecerles una línea de crédito”.

— M. Bernstein, jefe de área de Banca para Pequeñas Empresas

Tres lecciones de la experiencia del Wells Fargo

- 1. Priorizar el aprendizaje inicial:** Mediante el equilibrio de los objetivos de adquisición de clientes con la necesidad de entender los riesgos y la demanda del mercado, el Wells Fargo desarrolló una base sólida e identificó oportunidades de primera calidad.
- 2. Equiparar el enfoque de servicio con los tipos de clientes:** El Wells Fargo advirtió que muchos de sus clientes PYME tenían más características en común con los clientes de banca minorista que con los clientes de banca corporativa, y capitalizó esas similitudes.
- 3. Experimentar con enfoques de comercialización:** Al momento de adquirir su gran cartera de clientes, el Wells Fargo notó que “la evaluación, la medición y el aprendizaje constantes son fundamentales para lograr una comercialización eficaz para las pequeñas empresas”.

Antecedentes del Wells Fargo

El Wells Fargo es uno de los cinco bancos más grandes de los Estados Unidos gracias a sus US\$1,3 billones en concepto de activos. Se fundó en 1852, y su primera “tienda” (sucursal) abrió en San Francisco ese mismo año. El Wells Fargo contribuyó a la expansión de los Estados Unidos hacia el oeste y, luego de su fusión del 31 de diciembre de 2008 con Wachovia, pasó a tener sucursales en 39 estados.

Presencia del banco (luego de la fusión)	
Sucursales	11 000
Cajeros automáticos	12 300
Empleados	281 000
Clientes	70 000 000
Pequeñas empresas clientes	2 000 000
Activos	US\$1,3 billones

Dos tercios (o US\$28 000 millones en 2008) de los ingresos del Wells Fargo provienen del Grupo de Banca Comunitaria, que presta servicios a consumidores minoristas y pequeñas empresas con ingresos de hasta US\$20 millones, aunque la mayoría son considerablemente menores. Algunas PYMEs, en general registradas y con ingresos de al menos US\$10 millones, también reciben servicios mediante el Grupo de Banca Mayorista.

Aspectos destacados de la banca PYME

Con más de US\$23 000 millones en préstamos otorgados en todo el país en 2007, el Wells Fargo se mantuvo de manera sostenida como el principal proveedor de préstamos menores de US\$100 000 a pequeñas empresas de los Estados Unidos, lo cual representa una participación de mercado del 16%. El banco logró esta condición mediante su programa de préstamos directos, que comenzó a optimizar préstamos de ese tamaño en 1995. Actualmente, presta servicio a 2 millones de pequeñas empresas con productos que incluyen líneas de crédito no garantizadas, a menudo aprobadas con la ayuda de calificaciones estadísticas y con precios equiparados al riesgo. Los préstamos menores de US\$1 millón representaban una participación en el mercado del 10% en 2007. Además de los préstamos, el Wells Fargo asigna un valor alto a las ventas cruzadas, y el aumento de los productos de depósito y transacción de cada cliente PYME es parte central de su estrategia.

Priorizar el aprendizaje inicial

En el contexto de su entrada al mercado de las PYME, el Wells Fargo tomó la decisión estratégica de limitar su búsqueda inicial de participación en el mercado con el fin de adoptar un enfoque de aprendizaje inicial. A lo largo de cinco años, el banco desarrolló una base de conocimiento sobre los clientes PYME. Wells Fargo se concentró en aprender de sus clientes existentes y en hacer ventas cruzadas de su línea de productos y servicios. Esto permitió que el banco utilizara la información obtenida de sus clientes a lo largo del proceso de desarrollo de un área de práctica de negocios PYME. También permitió que el banco reuniera datos estadísticos para identificar y apuntar satisfactoriamente al segmento más pequeño del mercado,

hasta entonces no aprovechado, tomando riesgos calculados. Actualmente, los clientes con menos de US\$2 millones de ventas anuales constituyen una parte importante de los ingresos, los depósitos y el volumen de préstamos totales relacionados con las PYMEs. El banco encontró una ventaja única al brindar servicios a estos clientes, lo que incluyó la capacidad de diversificar la cartera de préstamos mediante un volumen elevado de préstamos pequeños a empresas de todo tipo en los Estados Unidos y Canadá.

Adecuar el enfoque del servicio a los tipos de clientes

A fin de determinar el enfoque del servicio, el Wells Fargo divide a sus clientes de banca de pequeñas empresas en dos tipos: 1) clientes de mercado masivo y 2) clientes gestionados a partir de relaciones. Los primeros son los que tienen ventas anuales menores de US\$2 millones, aunque el promedio del grupo está mucho más cerca de US\$300 000. Este último grupo comprende la mayor parte de la base de clientes PYME del Wells Fargo, y el banco se destaca por el compromiso que muestra hacia este segmento del mercado.

Mediante la división de la base de clientes entre mercado masivo y clientes gestionados a partir de relaciones, el Wells Fargo puede reservar el modelo basado en relaciones, más caro, para los clientes que traen mayor rentabilidad al banco. El banco determinó que puede prestar un servicio mejor y más rápido a sus clientes de mercado masivo mediante sucursales dedicadas a las necesidades de esos clientes, y mediante centros de atención telefónica y una extensa plataforma en línea. Incluso antes de la fusión con Wachovia, el Wells Fargo tenía 1,1 millones de pequeñas empresas clientes que usaban sus ofertas de productos y servicios de asesoramiento por Internet. El banco Wells Fargo señaló que sus clientes de mercado masivo no necesitan el nivel de atención personalizada que requieren los clientes gestionados a partir de relaciones (que son más grandes), sino que buscan opciones convenientes de banca y acceso rápido a una cartera de ofertas de productos simplificados.

Los bancos tienden a considerar que los clientes de mercado masivo son de alto riesgo o muy costosos. No obstante, mediante la utilización de mecanismos de seguimiento de carteras basados en estadísticas, el Wells Fargo logró mitigar esos riesgos y costos parcialmente a partir del conocimiento del mercado.

Experimentación con enfoques de comercialización

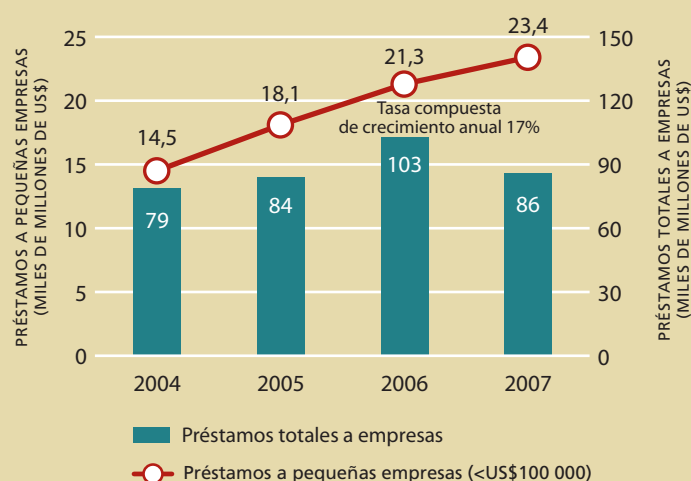
Al momento de llegar a los clientes, el banco Wells Fargo experimentó con nuevas maneras de ofrecer sus soluciones a las necesidades de las PYMEs. El banco fue uno de los primeros de la industria en apuntar a las pequeñas empresas con un enfoque similar al de las empresas de tarjetas de crédito. Las campañas de correo directo y telemarketing

realizadas desde las sucursales locales apuntan estratégicamente a los clientes de mercado masivo en los canales de prestación más eficaces. Al mismo tiempo, el banco inicia un contacto directo con las PYMEs mediante conferencias y talleres destinados a concientizar a las pequeñas empresas acerca de opciones de financiamiento, desarrollo de negocios, gestión y otros temas importantes para su éxito. Estas iniciativas plantean el compromiso del banco con el sector y ayudan a captar nuevos clientes. Además, ofrecen retroinformación útil que el banco puede aplicar para buscar nuevas maneras de satisfacer las necesidades de los clientes.

Planes y objetivos futuros de la banca PYME

Los planes del Wells Fargo para el futuro incluyen la ampliación de su posición como el líder en préstamos a pequeñas empresas en los Estados Unidos y el incremento de las ventas cruzadas a clientes PYME. La fusión reciente con Wachovia aumentó el alcance geográfico y la base de clientes, y servirá como punto de partida para la próxima fase de crecimiento del financiamiento PYME. Además, mediante la mejora de las ventas cruzadas a clientes PYME, el banco aumentará la retención de clientes y la rentabilidad.

Wells Fargo: Los préstamos menores de US\$100 000 crecieron de manera sostenida



Fuente: Datos más recientes disponibles de la Ley de Reinversión Comunitaria.



Prestación de servicios a clientes PYME

La prestación de servicios a clientes PYME incluye satisfacer las necesidades de los clientes existentes, cultivar nuevos negocios a partir de las ventas cruzadas y gestionar el riesgo abordando los préstamos problemáticos. El resultado de un servicio eficaz es una relación mutuamente beneficiosa entre el banco y una base de clientes leal. Los clientes PYME a largo plazo representan ingresos estables y cada vez mayores, y son excelentes fuentes de información para los bancos. Para reflejar el menor riesgo que representa brindarles servicios, a menudo los bancos pueden cobrar tasas de interés más bajas a esos clientes⁷⁴.

Hay dos desafíos clave para prestar un servicio eficaz a los clientes PYME: 1) las PYMEs tienen demandas únicas y valoran el servicio personalizado y dedicado, en algunos casos incluso más que los clientes corporativos, y 2) satisfacer esas demandas puede ser costoso teniendo en cuenta la frecuencia de contacto necesaria y que el ingreso por cliente es potencialmente más bajo. Dados estos dos desafíos, los bancos deben equilibrar la importancia de mantener un nivel bajo de costos operativos con el riesgo de subinvertir en el servicio, lo que podría generar desgaste de los clientes, mayores tasas de incumplimiento y pérdida de oportunidades de ventas.

Los bancos que comenzaron a prestar servicio al segmento PYME notaron que estas priorizan ser consideradas clientes valiosos. “No quieren ser tratadas como un número de cuenta”, explica un banco. Los especialistas en banca PYME hacen referencia a la importancia del “respeto” al cliente PYME, señalando que los enfoques de banca comercial tradicionales concordaban en la insignificancia de las PYMEs. Al mismo tiempo, las PYMEs valoran la sencillez, la practicidad y el servicio rápido. “No quieren esperar demasiado o que les soliciten documentación que no poseen”⁷⁵.

Si bien es posible que los bancos no puedan afrontar el nivel de servicio que ofrecen a los clientes más grandes, no pueden tratar a las PYMEs como clientes minoristas a través de un contacto personal limitado. Este problema se ve acentuado por el hecho de que las PYMEs pueden presentarse ante el banco con un conjunto de necesidades más amplio que el de una gran

“Hemos notado que las PYMEs, de hecho, valoran las relaciones más que cualquier otro segmento, mientras que los grandes clientes corporativos las dan por sentado. Las PYMEs están dispuestas a pagar un precio más alto por esta relación. No quieren ser tratadas como un número de cuenta”.

—Gerente General Principal de un banco líder de la India

corporación. Según un ejecutivo de un banco: “Las PYMEs buscan que los financistas las ayuden con todos sus problemas”.

Enfoques

Los bancos que prestan servicios a las PYMEs desarrollaron una manera de satisfacer de forma eficaz en función de los costos sus demandas únicas y, además, sacar provecho de esas demandas. Para lograr esto, 1) usan canales directos de prestación de servicios, 2) segmentan y redefinen la gestión de relaciones y 3) convierten las demandas en oportunidades mediante las ventas cruzadas.

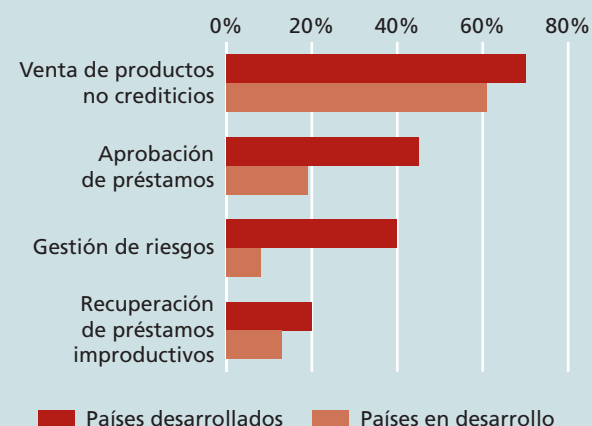
En contraste con la banca mayorista, en la que la un porcentaje muy alto de las transacciones se canaliza a través de un gerente de relaciones, la banca PYME suele recurrir en gran medida a la red de sucursales del banco como canal directo de prestación de servicios. Más de la mitad de los bancos en la encuesta *Around the World* indicaron que descentralizan al menos la venta de productos no crediticios principalmente en su red de sucursales (gráfico 34). El servicio de las sucursales a las PYMEs ofrece la disponibilidad de contacto personal, simultáneamente utilizando economías de escala y permitiendo que los gerentes de relaciones no se involucren en todas las transacciones. De esta forma, también se satisface una clara demanda de proximidad por parte de las PYMEs. En un estudio realizado en Egipto, por ejemplo, el 71% de las PYMEs encuestadas declararon que la proximidad de la sucursal bancaria era la razón por la que elegían un banco⁷⁶.

Los bancos líderes indican que el uso eficaz de las sucursales exige un personal especializado para atender a las PYMEs y esquemas para que participen en las ganancias las sucursales y los gerentes de relaciones⁷⁷. Además del personal especializado, algunos bancos dedican sucursales enteras a la prestación de servicios a las PYMEs, a fin de mejorar el servicio y la eficiencia. Entre esos bancos figuran 4 de 10 bancos del informe *Benchmarking* de IFC (2007) en el segmento de pequeñas empresas, 3 de los cuales convirtieron a estas sucursales en puntos principales de servicio PYME⁷⁸.

Los canales de bajo costo, como los centros de atención telefónica y la banca por Internet, también son utilizados por los bancos. Por ejemplo, el 73% de los bancos del informe *Benchmarking* cuentan con centros de atención telefónica dedicados a llamadas entrantes y salientes. Estos enfoques de banca remota y banca basada en tecnología satisfacen la demanda PYME de practicidad y ahorro en términos de tiempo. Recordemos que la banca por Internet fue la herramienta de transacción más utilizada según una encuesta realizada sobre las PYMEs de América Latina (gráfico 26). Al mismo tiempo, estos canales reducen la mano de obra necesaria para prestar servicio a las PYMEs. Mientras un gerente de relaciones puede atender a entre 30 y 100 clientes, al menos un banco declara que cada miembro de su equipo de ventas telefónicas puede atender a 5000 clientes (gráfico 35).

Gráfico 34: Las sucursales son el principal canal de prestación de servicios para los productos no crediticios

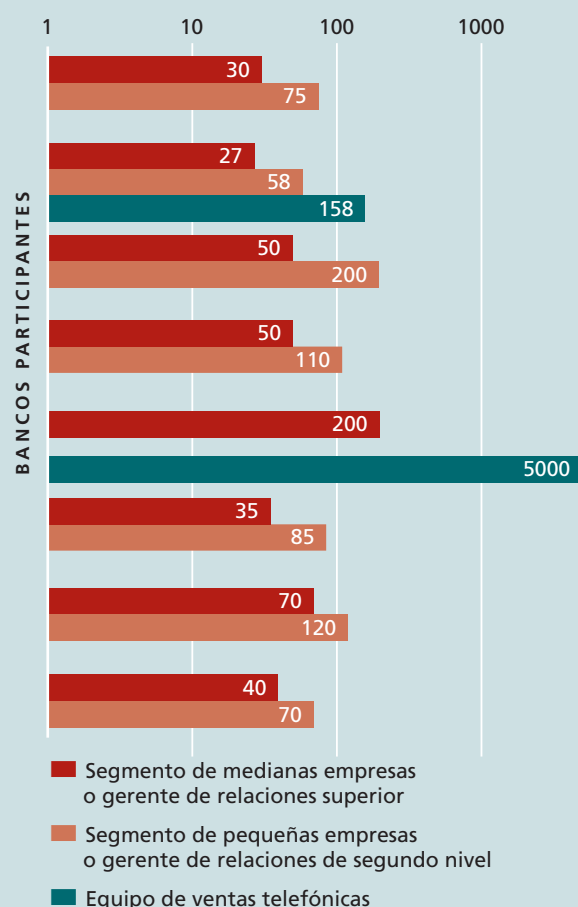
Descentralización de las funciones de banca PYME hacia las sucursales



Fuente: Beck y cols. (2008), encuesta *Around the World*.

Gráfico 35: Los bancos que segmentan sus enfoques pueden ofrecer distintos niveles de atención personal

Coefficientes promedio de clientes/gerente de relaciones informado por los bancos en *Benchmarking*



Fuente: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

“Las ventas cruzadas son la piedra angular de nuestro modelo de ventas; aprovechamos todas las oportunidades para vender productos que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes”.

—Banco participante incluido en el informe *Benchmarking*

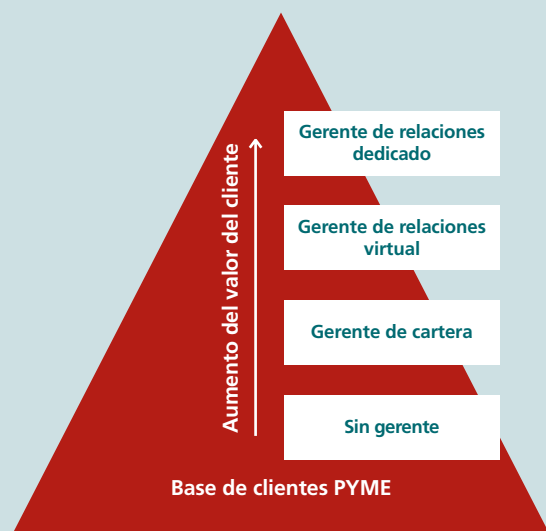
La capacidad de utilizar varios canales de prestación de servicios permite que los bancos segmenten su enfoque de servicio y redefinan la función del manejo de relaciones respecto del concepto tradicional en el área de banca corporativa. Los bancos utilizan el tamaño del cliente o los ingresos que generan para determinar si debe asignarse un gerente de relaciones a una cuenta y, de ser así, qué tipo de gerente. Por ejemplo, en Estados Unidos, el Wells Fargo define a los clientes con menos de US\$2 millones de ingresos anuales como su segmento de “mercado masivo”, y atiende a esas PYMEs principalmente a través de canales directos, como las sucursales y los centros de atención telefónica. Otros bancos pueden usar los ingresos que los clientes representan para el banco para dividir las PYMEs entre gerentes de relaciones de segundo nivel y superiores.

En el caso de los clientes para los que se justifica designar un gerente de relaciones dedicado, el modelo de “cazador-recolector” descrito anteriormente ayuda a los bancos a ampliar la cantidad de clientes a los que un gerente de relaciones puede prestar servicios, al liberar a esos gerentes de la responsabilidad de adquirir clientes. Además, mientras que un gerente de

relaciones puede dedicar más tiempo a evaluar las garantías o las cobranzas, esas funciones están actualmente a cargo de equipos especializados.

Esto permite que el gerente de relaciones se concentre en la atención al cliente y en las ventas cruzadas, que a menudo son la misma actividad. Un gerente de relaciones eficaz puede transmitir una sensación de importancia a una empresa pequeña o mediana, y aumentar el volumen de ventas, convirtiéndose en un socio de confianza. La capacidad de abarcar todo un espectro de necesidades de las PYMEs y de ofrecer soluciones a esas necesidades puede ser la diferencia entre un modelo de servicio rentable y uno no rentable. Una comprensión profunda del cliente también permite que los gerentes de relaciones anticipen e incluso prevengan problemas relacionados con los préstamos existentes. Por esta razón, la mayoría de los bancos también incluyen el seguimiento de préstamos como una de las funciones centrales de los gerentes de relaciones. (Por ejemplo, el 100% de los bancos del informe *Benchmarking* adoptan ese enfoque para el segmento de medianas empresas).

Gráfico 36: El Standard Chartered utiliza cuatro enfoques para el manejo de relaciones basados en el valor del cliente



Fuente: Standard Chartered Bank.

Pasos para lograr la excelencia

La excelencia en la prestación de servicios a clientes PYME implica garantizar que los clientes se sientan valorados, independientemente del tamaño que tengan, asegurándose al mismo tiempo de que el costo del servicio corresponda al valor que representa el cliente para el banco. Esto incluye: 1) buscar e “institucionalizar” maneras de transmitir el valor del cliente sin invertir mano de obra adicional en cada PYME; 2) profundizar el refinamiento de la segmentación del servicio, y 3) los bancos pueden además conciliar la relación de compensación entre el servicio y la eficiencia al cambiar las operaciones para PYMEs desde una orientación al producto hacia una orientación a los procesos del cliente.

Existen muchas maneras de lograr esto. Los bancos pueden institucionalizar una orientación a los procesos del cliente designando espacios o filas especiales dentro de las sucursales para los clientes PYME, o identificando claramente las soluciones específicas para PYME en el material de comercialización y los sitios web. Un exitoso banco de Australia que presta servicios a PYMEs utiliza su sitio web para transmitir la importancia de las pequeñas empresas clientes ofreciendo una plataforma en línea de capacitación empresarial (*the SB Hub*) y publicitando de manera clara que sus servicios PYME están especializados por industria. El sitio web tiene secciones para cada uno de los siguientes grupos PYME:



- contadores
- agronegocios
- cuidado de niños
- planificadores financieros
- franquicias
- farmacias

El banco también ilustra otra manera de institucionalizar el valor del cliente mediante la orientación a los procesos del cliente, que consiste en contratar específicamente a personas que hayan sido propietarias o gerentes de pequeñas empresas como especialistas en banca PYME. Un experto estima que el 40% de los gerentes de relaciones del banco proviene de las filas de las PYMEs. Estas tácticas transmiten el compromiso del banco con las PYMEs y mejoran su capacidad de satisfacer las necesidades PYME, sin incrementar necesariamente el costo de las interacciones con cada cliente.

El Standard Chartered Bank también demuestra excelencia en el equilibrio de costos y nivel de servicio refinando la segmentación del manejo de relaciones. En lugar de limitarse a usar solo un modelo para las pequeñas empresas y otro para las medianas, el Standard Chartered calcula el valor total que los clientes representan para el banco y los asigna a uno de los cuatro enfoques distintos de manejo de relaciones (gráfico 36). Entre esos enfoques hay opciones intermedias como “gerente de cartera” y “gerente de relaciones virtual”.

Como se mencionó en los ejemplos anteriores, los investigadores de la industria propusieron que los bancos pasaran de una “orientación al producto” a una “orientación a los procesos del cliente”. Dichos expertos señalan que los bancos suelen ofrecer a las PYMEs productos que resuelven problemas aislados, en lugar de armonizar sus servicios con los procesos de negocios de los clientes⁷⁹. En cambio, sostienen que los bancos deberían seguir el ejemplo de otros sectores y

“Las PYMEs solo reciben ofertas de productos que resuelven problemas aislados, por ejemplo, liquidez, financiamiento y servicios de inversión. Sin embargo, estos servicios no reflejan los requisitos intrínsecos de las empresas clientes, como las adquisiciones, las ventas y la comercialización, o el cumplimiento de pedidos”.

—Heckl y Moormann (2007)



“Ningún banco ambicioso puede ignorar el mercado PYME. Con una situación política razonablemente estable, confiamos en poder ingresar a un mercado emergente y ofrecer servicios de banca PYME de manera rentable”.

— Mandeep Vohra, director de Pequeñas Empresas, Banca PYME

Tres lecciones de la experiencia del Standard Chartered

- 1. Separación y dedicación:** Al separar explícitamente el negocio de las PYMEs y dedicar personal y recursos estratégicos a lo largo de las operaciones a nivel mundial, el Standard Chartered puede ubicar oportunidades, reducir costos y aumentar la satisfacción de los clientes.
- 2. Diferenciación:** En las etapas iniciales del proceso, el Standard Chartered presta servicios a las PYMEs como un solo segmento, pero en las etapas finales, las políticas diferenciadas le permiten optimizar los procesos de suscripción y de servicio en función del valor del cliente.
- 3. Inclusión en términos de género:** El Standard Chartered está comprometido con satisfacer las necesidades y aspiraciones de las mujeres que forman parte de su personal, de sus comunidades de operación y de su cartera de clientes, incluidas las mujeres que están al frente de las PYMEs.

Antecedentes del Standard Chartered

El Grupo Standard Chartered se formó en 1969, a partir de una fusión entre el Standard Bank of British South Africa, fundado en 1863, y el Chartered Bank of India, Australia and China, fundado en 1853. Con operaciones en más de 70 países, el banco obtiene más del 90% de sus ganancias de los “corredores comerciales emergentes” de Asia, África y Oriente Medio. El Standard Chartered divide sus operaciones en un área de banca mayorista y un área de banca para el consumo. Las PYMEs se gestionan dentro del área de banca para el consumo, pero se dividen en dos segmentos: pequeñas empresas, con ventas anuales menores de US\$10 millones, y medianas empresas, con ventas anuales menores de US\$25 millones.

Presencia del banco

Sucursales	>1500
Cajeros automáticos	5500
Empleados	>70 000
Países	>70
Países con operaciones PYME	30
Clientes	14 000 000
Clientes PYME	550 000
Activos	US\$435 000 millones

Generalidades de la banca PYME

La banca PYME se ha convertido en una sección cada vez más importante de las operaciones del Standard Chartered: la contribución al ingreso del área de banca para el consumo en la primera mitad de 2008 fue del 19% (US\$600 millones), un aumento respecto del 9% (US\$110 millones) que había contribuido cinco años antes. El banco ha adoptado un enfoque proactivo para ingresar a nuevos mercados, y ya tiene operaciones PYME en 30 países, y la cifra sigue aumentando. Como sus operaciones han crecido, los pasivos del Standard Chartered crecieron más rápido que los activos: en muchos casos se señala que el segmento “tiene un superávit de fondos en relación con las necesidades de financiamiento”. El coeficiente actual de pasivos sobre activos es de alrededor de 1,5.

Separación y dedicación

El Standard Chartered sostiene que parte del mérito por el éxito de sus operaciones PYME corresponde a la separación fundamental del segmento PYME como un negocio aparte. Esta separación se da en el nivel más alto: las operaciones PYME se coordinan mediante una estrategia mundial y son analizadas continuamente en busca de posibles mejoras. La coordinación mundial permite que el banco aproveche la “homogeneidad y la escala”, sin dejar de beneficiarse a partir del conocimiento local. También redundo en una asignación visible de recursos al segmento PYME. El Standard Chartered designa equipos PYME de ventas, atención y

riesgo, y trabaja para demostrar la importancia de las PYMEs en sus materiales de comunicación y comercialización, y también en su oferta de productos exclusivos para PYMEs, altamente optimizada. Uno de los resultados de esta estrategia fue el desarrollo de un préstamo en cuotas para empresas, que es un producto a mediano plazo no garantizado con rangos estandarizados (por país) respecto del monto del préstamo y los requisitos de tamaño de la PYME. Puede aprobarse rápidamente, con un mínimo de trámites. Por ejemplo, en Singapur, una pequeña empresa puede recibir hasta US\$100 000 en 24 horas con solo presentar los estados de cuenta bancarios correspondientes a seis meses.

Diferenciación

El Standard Chartered desarrolló un enfoque innovador para abordar el desafío de equiparar la atención al cliente con la eficiencia en términos de costos. A diferencia de otros bancos líderes, que establecen un nivel de atención para las pequeñas empresas y otro para las medianas, el Standard Chartered estableció cuatro niveles. En general, ofrece un gerente de relaciones dedicado a las empresas con más de US\$10 millones en ingresos por año, pero para las empresas más pequeñas, utiliza el valor que el cliente representa para el banco para asignarlo a uno de los otros tres niveles de atención: sin gerente de relaciones (solo servicios de mercado masivo), un gerente de cartera que trabaja con las empresas más pequeñas en grupos, o un gerente de relaciones virtual, que ofrece atención principalmente desde un centro de atención telefónica.

Inclusión en términos de género

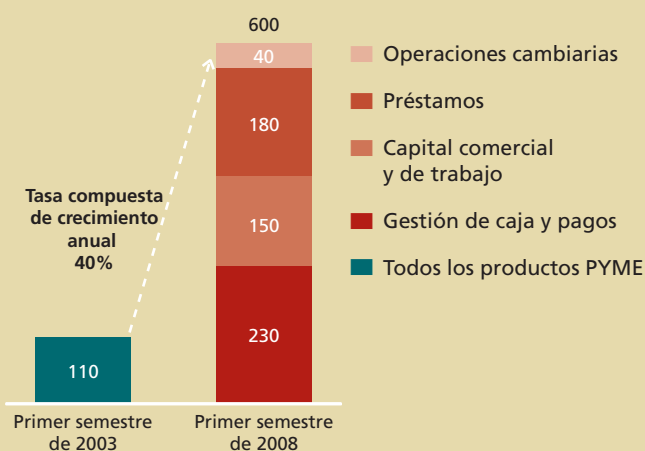
El Standard Chartered está comprometido con la inclusión en términos de género, tanto internamente, en relación con su personal (la proporción de mujeres es del 46%), como externamente, en relación con los clientes (incluidas aquellas mujeres que son dueñas de PYMEs o las administran). El Standard Chartered creó el Consejo de Mujeres del Grupo para promover prácticas óptimas de inclusión y diversidad de géneros, a los fines de respaldar las estrategias para sus empleados, sus clientes y sus comunidades.

Las consecuencias del énfasis estratégico del banco sobre esta área conllevan una oferta cada vez mayor de productos personalizados para mujeres, que incluye préstamos diseñados y comercializados orientados a las empresarias. Cuenta con 700 empleadas (el 38% del equipo PYME) dedicadas al área PYME. A nivel local, en Bangladesh, el Standard Chartered fue galardonado por haber desarrollado un préstamo comercial en cuotas denominado "Orjon", diseñado específicamente para mujeres que están al frente de PYMEs.

Próximos pasos: Gestión de la relación con el cliente a nivel mundial

A fin de aprovechar mejor su presencia internacional, en especial al momento de facilitar el comercio internacional, el Standard Chartered está desarrollando actualmente un sistema mundial de gestión de relación con el cliente, totalmente integrado. Esto le permitirá que institucionalice y optimice totalmente los servicios a clientes a nivel transnacional, con las PYMEs que operan y comercian internacionalmente, y también a lo largo de las líneas de servicio, como la gestión de riqueza privada y los préstamos PYME.

El ingreso del Standard Chartered proveniente de las PYMEs (en US\$ millones) creció casi seis veces en cinco años



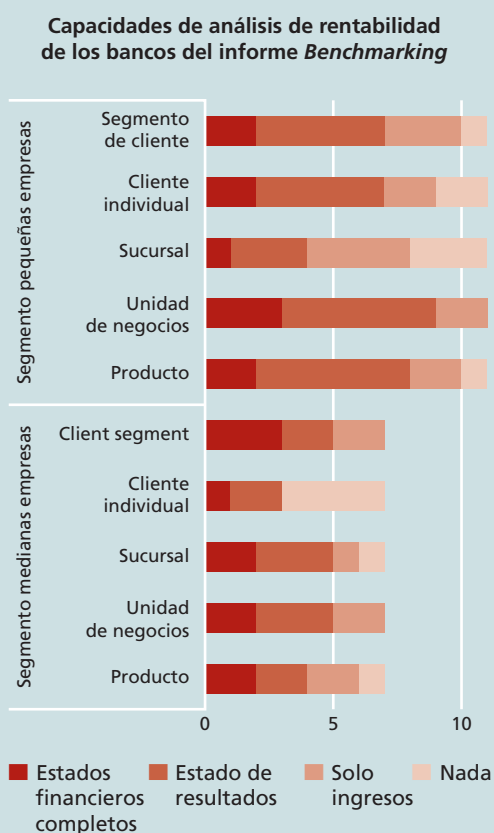
Fuente: Presentaciones de inversionistas de Standard Chartered Bank; cabe señalar que esto incluye el crecimiento orgánico y el inorgánico.

“La fortaleza del Standard Chartered es la diversidad de nuestra gente, que es un reflejo de nuestros clientes y de las comunidades en las que trabajamos. Creemos que también tenemos el potencial para estar a la vanguardia en términos de diversidad de género”.

— Joanna Fielding, oficial financiera principal, Standard Chartered Bank (China) Ltd. y presidente del Consejo de mujeres del Grupo



Gráfico 37: Incluso entre los bancos líderes, los análisis de rentabilidad pueden ser un desafío



Fuente: IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.

desarrollar “procesos de negocios centrados en el cliente”. Los bancos pueden identificar nuevos flujos de ingreso, diagramando todos los procesos de negocios de las PYMEs y determinando cuáles pueden abordarse internamente o con la cooperación de socios. Al mismo tiempo, la alineación de los procesos de negocios de los bancos con los procesos de los clientes genera eficiencias que permiten ahorrar costos.

Gestión de la información y los conocimientos

Una banca PYME sostenible exige que los bancos realicen una gestión eficaz de la información y los conocimientos: los bancos deben aprender conscientemente a partir de la experiencia e incorporar ese aprendizaje a su ciclo de planificación estratégica para los negocios PYME. Este aprendizaje es especialmente importante porque la banca PYME es una industria joven y dinámica. Hay escasos expertos y menos enfoques comprobados. Existen importantes oportunidades para los bancos capaces de entender las nuevas características del mercado. Las principales herramientas que facilitan este aprendizaje son la TI y los SIA. De hecho, la capacidad tecnológica para analizar datos sobre grandes volúmenes de clientes ha sido un catalizador importante para la solución del problema de cómo tener una banca PYME rentable. La gestión eficaz de la información y los conocimientos implica un uso estratégico de estas herramientas, destinado a mejorar las operaciones.

Una fuente fundamental de aprendizaje puede ser la gran cantidad de datos que ofrece la cartera actual de clientes PYME. Un análisis adecuado de estos datos puede generar información útil acerca de “qué funciona” en las operaciones de la banca PYME. Combinada con la experiencia del personal del banco en el servicio al mercado PYME, esta información puede convertirse en conocimiento institucional acerca de cómo mantener y ampliar operaciones rentables. De esa manera, dos de los principales desafíos para gestionar la información y los conocimientos son: 1) el desarrollo de la infraestructura (herramientas y sistemas) para recopilar y analizar información, y 2) el desarrollo de la capacidad (capacidades y procesos) para convertir la información en conocimiento y ajustar las operaciones de manera acorde.

Es posible que el primer desafío sea técnicamente complejo, ya que incluye la integración de sistemas de datos en todas las funciones del banco y las regiones. También es posible que este desafío sea el más obvio: puede ser evidente la falta de componentes físicos y programas necesarios para gestionar efectivamente los sistemas de información, en especial en mercados emergentes; o puede ser evidente la falta de coordinación entre sedes. Por ejemplo, cuando los sistemas de datos de las sucursales no están integrados centralmente, muchos bancos no pueden identificar totalmente sus carteras PYME.

Es más probable todavía pasar por alto el segundo desafío para convertir la información en conocimiento. Este incluye

“Los sistemas de TI no son más que herramientas. Los bancos pueden invertir grandes sumas de dinero en sistemas, pero los sistemas no son útiles si no sabemos qué información debemos obtener de ellos”.

identificar los requerimientos de estos sistemas adecuados para las empresas. Sin embargo, los especialistas en banca PYME indican que este desafío es el más importante, enfatizando lo siguiente: “Los sistemas de TI no son más que herramientas. Los bancos pueden invertir grandes sumas de dinero en sistemas, pero los sistemas no son útiles si no sabemos qué información debemos obtener de ellos”. Conocer la manera de aplicar TI y SIA de manera eficaz puede ser, en última instancia, más difícil que poner en marcha los sistemas.

Enfoques

Los enfoques de los bancos para la gestión de la información y los conocimientos pueden dividirse según funciones clave. Algunas de las funciones más importantes son: 1) elaboración de modelos de riesgo y seguimiento de carteras, 2) gestión de la relación con el cliente y 3) análisis de rentabilidad.

Los bancos suelen estar más avanzados en sus capacidades para hacer seguimientos y controles de los datos sobre préstamos. Esos datos de cartera son necesarios para la evaluación de riesgo, para detectar señales de alerta temprana de incumplimiento y para el desarrollo de modelos internos de calificación crediticia. Como ocurre con la gestión del conocimiento en general, los bancos líderes dedican equipos específicos a controlar, analizar y aplicar cuidadosamente la información sobre préstamos. Esto puede consistir en un departamento de riesgo crediticio facultado para ajustar las políticas crediticias en respuesta a las tendencias de los datos de cartera, o, en un nivel más especializado, por ejemplo, algunos bancos utilizan equipos de señales de alerta temprana y los mencionan como parte fundamental de su gestión de carteras⁸⁰.

A menudo, los bancos tienen más dificultades para hacer un seguimiento y un uso centralizado de la información sobre los clientes. Esa información es fundamental para las ventas cruzadas y también para mejorar los productos y los servicios. La mayoría de los bancos cuentan con sistemas para realizar el seguimiento de datos de clientes importantes, pero suelen desglosarse por canales de distribución, sucursales o áreas del banco. Por ejemplo, es posible que la cuenta de inversión de un cliente minorista no esté vinculada con el préstamo ofrecido a la pequeña empresa que posee. Para abordar problemas de este tipo, los bancos están comenzando a integrar centralmente los sistemas de manejo de relaciones de clientes, a los que es posible acceder desde cualquier punto de la organización.

Una tercera función importante de la gestión de información es el análisis detallado de la rentabilidad. Como se indicó anteriormente, las aplicaciones de este análisis incluyen examinar la rentabilidad total del cliente en todos los productos, a fin de aprender acerca de la eficacia de una estrategia de agrupamiento o la eficiencia de su enfoque de servicio. También es necesario que los bancos puedan analizar la rentabilidad de un segmento de clientes determinado, una sucursal, un producto específico o la unidad de negocios PYME en su totalidad (gráfico 37). Sin embargo, incluso algunos de los bancos líderes que prestan servicios a las PYMEs no poseen una o más de estas capacidades.

Pasos para lograr la excelencia

La excelencia en la gestión de la información y los conocimientos queda comprobada cuando la información redundante directamente en una mejora de las operaciones en todos los niveles de la organización. En otras palabras, la información necesaria para tomar decisiones clave debe estar disponible, y el personal debe saber cómo utilizarla. Esto puede lograrse realizando el camino inverso, es decir, partiendo de la mejora deseada hasta los datos necesarios que se deben recopilar. Por ejemplo, el Standard Chartered Bank intenta obtener beneficios de su presencia en 30 países y expandir su negocio de servicios de comercio exterior a partir de un servicio más eficaz a los clientes transnacionales. Actualmente está en marcha la introducción de un sistema de manejo de relaciones con clientes totalmente integrado entre distintos países, a fin de que los gerentes de relaciones puedan ofrecer un nivel de servicio congruente a las PYMEs que operan en ambos países. El Standard Chartered también vincula su gestión de conocimiento directamente con indicadores de desempeño específicos, como el tiempo que insume todo el proceso para otorgar un préstamo. La meta de lograr una mejora continua de ese indicador constituye un marco de referencia para reunir la información y desarrollar el conocimiento necesario sobre cómo lograr esa mejora. Esto va más allá de analizar datos para aprender a realizar una “migración hacia las prácticas óptimas” entre una parte del banco y otra.

Algunas inversiones en el desarrollo de conocimiento necesitan mucho tiempo para rendir frutos. Cuando el Wells Fargo inició lo que actualmente es la principal operación de préstamos a pequeñas empresas en los Estados Unidos, pasó varios años ampliando su cartera de manera conservadora, concentrándose en reunir los datos que necesitaría

posteriormente para determinar relaciones estadísticas. Esto implicó identificar desde un primer momento qué datos serían útiles y, luego, recopilarlos y analizarlos con paciencia. En última instancia, se concibieron modelos estadísticos que representaron una ventaja competitiva durante años. Sin embargo, el proceso de aprendizaje no terminó allí. El responsable de la banca de pequeñas empresas señala, de manera retrospectiva: “Dependíamos casi exclusivamente de modelos estadísticos. Ahora, nuestros funcionarios encargados de los préstamos evalúan directamente una mayor parte de los atos”.

En un nivel práctico, si bien los sistemas de TI no son más que herramientas, los bancos no deben subestimar la importancia de desarrollar esas herramientas para realizar una gestión eficaz del conocimiento y la información. La banca PYME es un negocio que depende del volumen y que a menudo requiere herramientas minoristas. Con eso en mente, la gerencia superior de los bancos debe pensar en las inversiones en TI como parte del negocio central y comprender qué puede

esperarse de las TI y los SIA en términos de atención al cliente, oferta de productos, eficiencia en los costos y ventajas competitivas generales. La arquitectura de componentes físicos debe garantizar, entre otras cosas, una comunicación eficiente y en tiempo real con las sucursales del banco, la centralización de los datos contables y de clientes para poder realizar una consolidación en tiempo real, y un desglose adecuado del procesamiento entre servidores centralizados y descentralizados. La arquitectura de los programas debe tener la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades crecientes de los clientes y estar totalmente integrada, a fin de que los datos estén ubicados de manera unívoca. También debe garantizar la recopilación y el almacenamiento seguro de datos sobre comportamiento de clientes y cuentas, a fin de permitir el desarrollo de herramientas de manejo de relaciones con clientes y de gestión de riesgos. Con los sistemas de TI necesarios en funcionamiento, una estrategia de gestión de la información puede permitir que los bancos estén “un paso delante” del mercado y garantizar el crecimiento y la rentabilidad a futuro.



Bancarización del mercado PYME



Si bien no existe una fórmula única que garantice el éxito en la banca PYME, hay lecciones y prácticas recomendadas que se aplican a cinco áreas estratégicas: 1) la estrategia, el foco en las PYMEs y las capacidades de ejecución; 2) la segmentación del mercado, los productos y los servicios; 3) la cultura de ventas y los canales de prestación de servicios; 4) la gestión de riesgos crediticios, y 5) TI y SIA. Los bancos que deseen aplicar esas lecciones, cuando ingresen al mercado PYME o amplíen sus operaciones en ese mercado, deben respetar un proceso de ingreso, cuyo primer paso consiste en entender la oportunidad específica que existe en el segmento PYME, y cuyo último paso es el desarrollo de una estrategia y un plan de ejecución. A fin de entender la oportunidad y estudiar el panorama competitivo, los bancos pueden realizar una evaluación del mercado. Para identificar fortalezas y debilidades, y para ayudar a diagramar el plan de ejecución, los bancos pueden usar un diagnóstico de las operaciones como la herramienta de diagnóstico CHECK de la banca PYME de IFC. Este sistema evalúa las operaciones en las cinco áreas estratégicas de la banca PYME.

Como se indicó en detalle en esta guía informativa, muchos bancos desarrollaron enfoques que les permiten aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado PYME. Gracias a ello, está mejor trazada la ruta de los bancos que quieren entrar o expandirse en el mercado PYME. Aquellos que pretendan abordar el mercado estratégicamente pueden 1) integrar las lecciones de la experiencia actual sobre la banca, 2) respetar un proceso claro para iniciar la entrada en el mercado o la expansión, y 3) utilizar herramientas existentes para entender la oportunidad y evaluar sus operaciones de banca PYME.

Lecciones de la banca PYME actual

La experiencia de los bancos que prestan servicios a las PYMEs, en cada etapa de la cadena de valor, expone algunas lecciones aprendidas para los bancos que pretendan abordar estratégicamente el mercado PYME. Esto llevó a que IFC, con el tiempo, definiera su propio marco (herramienta de diagnóstico CHECK), diseñado como referencia para evaluar las operaciones de banca PYME. El éxito en la banca PYME exige que un banco desarrolle su propio enfoque en respuesta a sus oportunidades y capacidades específicas. Sin embargo, el desempeño bancario, en última instancia, depende de la generación de ingresos (más renta), la calidad de los activos (menos riesgo) y la eficiencia de las operaciones (menos costos). En el caso de la banca PYME, cinco áreas estratégicas constituyen una base para un desempeño sólido en esos indicadores (gráfico 38):

- la estrategia, el foco en las PYMEs y las capacidades de ejecución;
- la segmentación del mercado, los productos y los servicios;
- la cultura de ventas y los canales de prestación de servicios;
- la gestión de riesgos crediticios;
- TI y SIA.

Algunas de estas áreas estratégicas se refieren a actividades del banco que corresponden a la totalidad de la cadena de valor, y otras se concentran en etapas específicas. En el gráfico 39 se vinculan las cinco áreas estratégicas con las etapas correspondientes de la cadena de valor de la banca PYME. Combinadas, esas cinco áreas ofrecen un marco para extraer enseñanzas aprendidas por los bancos y los observadores de la industria. Al incorporar este aprendizaje, los bancos pueden ser más eficaces al momento de diseñar y ejecutar sus propios enfoques para prestar servicios al mercado PYME.

La estrategia, el foco en las PYMEs, y las capacidades de ejecución

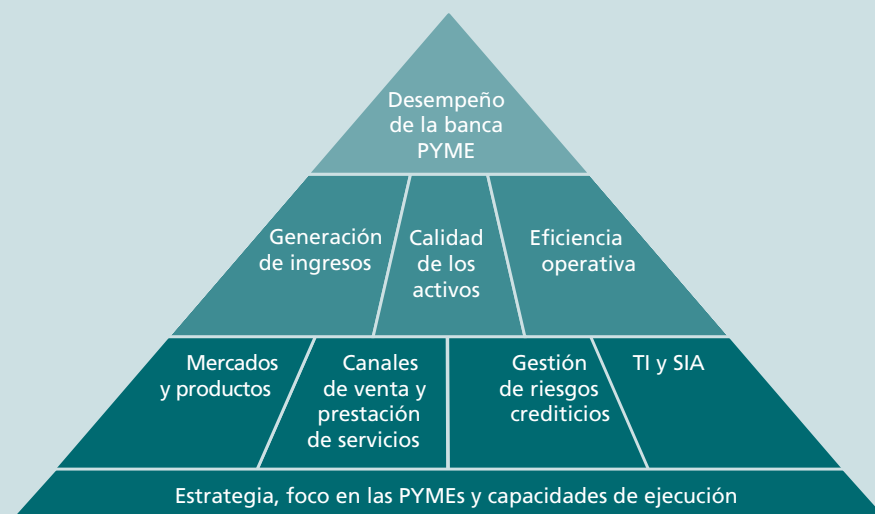
Los bancos con operaciones exitosas para PYMEs desarrollaron modelos de negocios que reconocen explícitamente las características únicas del mercado PYME. Ese reconocimiento, y cómo afecta el servicio que los bancos prestan a las PYMEs, desde la planificación hasta la ejecución, es la base de la primera área estratégica. Un enfoque ajustado a las PYMEs puede verse en todos los aspectos, desde la oferta de productos del banco hasta el hecho de que los dueños de las PYMEs se sienten valorados cuando ingresan a la sucursal. Una lección clave que arroja la experiencia de los bancos exitosos es la necesidad de abandonar los métodos tradicionales a fin de ajustarse al mercado. Esto quiere decir que deben:

- **Definir una estrategia específica para las PYMEs.** Una estrategia y un plan de ejecución específicos para las PYMEs reflejan una comprensión de los objetivos y aspiraciones del banco, los segmentos de mercado objetivo, la propuesta de valor y la ventaja competitiva, las capacidades internas

necesarias para la puesta en marcha y los sistemas de gestión por crear. Una parte importante de esta estrategia radica en que el banco elabore una definición del segmento PYME, basada en los segmentos del mercado objetivo.

- **Adaptar la organización del banco para prestar servicios a las PYMEs.** Concentrarse en el mercado PYME tiene consecuencias sobre la estructura, el personal y los sistemas del banco. Es posible lograr una fuerte atención al segmento PYME dedicándole unidades y personal en todas las funciones clave: desde los trámites de solicitud hasta los servicios auxiliares o *back-office*.
- **Garantizar que el liderazgo del banco se comprometa con la estrategia PYME y la ejecute.** Para prestar un servicio exitoso a las PYMEs es preciso realizar una inversión estratégica en recursos y trabajo por parte del banco, lo cual exige que la gerencia superior se comprometa con la iniciativa y la dirija. La gerencia es responsable, en última instancia, por la configuración de los procedimientos, los procesos y las estructuras de incentivos necesarios para que el banco ejecute con eficacia su estrategia destinada a las PYMEs.
- **Adquirir las habilidades necesarias.** La banca PYME implica mayores volúmenes que la banca corporativa, y niveles de atención más detallada que la banca minorista. Las habilidades necesarias (como la gestión de ventas, el conocimiento sobre PYMEs y la atención al cliente) no suelen ser equivalentes a las de un banco tradicional. Los bancos eficaces priorizan la contratación, la capacitación y el desarrollo del personal con las habilidades específicas necesarias para prestar servicios a las PYMEs.

Gráfico 38: Cinco áreas estratégicas constituyen los cimientos del desempeño de la banca PYME



Fuente: Herramienta de diagnóstico CHECK de la banca PYME de IFC.

La segmentación del mercado, los productos y los servicios

Los modelos de banca PYME eficaces no están basados en un enfoque único para prestar servicios a todos los clientes PYME, sino que tienen en cuenta la diversidad del mercado y segmentan los clientes de manera acorde. Por lo general, incorporan más productos y servicios relacionados con el sector minorista para las PYMEs más pequeñas y más servicios de banca corporativa para las PYMEs más grandes y sofisticadas. A partir de la comprensión de las necesidades de las PYMEs, los bancos líderes, al momento de determinar el valor que un cliente representa, no se limitan a los ingresos inmediatos generados por préstamos, y ofrecen un espectro de productos que refleja esa comprensión. Las enseñanzas clave de la segunda área estratégica incluyen:

- **Determinar segmentos objetivo prioritarios.** Es posible que los bancos puedan prestar servicios de manera más rentable a algunos segmentos del sector PYME, en función del carácter de la oportunidad, el contexto competitivo y las propias fortalezas y debilidades del banco. El análisis de la combinación de clientes actuales del banco también puede contribuir a decidir a qué segmentos se presta servicios.
- **Usar la segmentación para adaptar procesos.** A fin de maximizar la calidad del servicio y la eficacia en función de los costos, los bancos deben convertirse en expertos en la segmentación por tipo y por valor del cliente para el banco. Las oportunidades, los riesgos y las necesidades financieras pueden variar en función de características como la industria, la estructura del capital social, la antigüedad del

negocio y la dependencia respecto del comercio internacional.

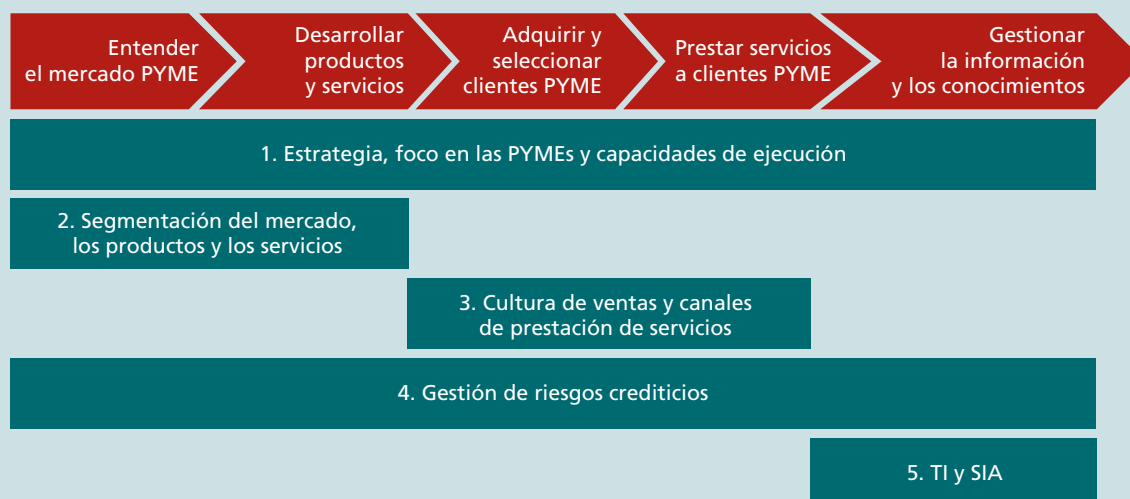
- **Ofrecer un espectro de productos más allá de los préstamos.** Los préstamos no suelen ser los principales determinantes de la rentabilidad de la banca PYME, pero pueden usarse como medio para atraer y retener clientes. Se logran ingresos sólidos al ofrecer un paquete de productos con valor agregado (por ejemplo, depósitos y productos de transacción), agrupados de manera eficaz, que refleje una visión sofisticada de las necesidades del cliente.
- **Fortalecer las capacidades de desarrollo de productos.** Estas capacidades son necesarias para crear una propuesta de valor sólida en la oferta de productos para los clientes objetivo, y, por el lado del banco, para aprovechar la sencillez y la estandarización con el fin de lograr la eficacia en función de los costos.

La cultura de ventas y los canales de prestación de servicios

Los bancos líderes abandonaron el enfoque tradicional de manejo de las relaciones para la prestación de servicios de banca PYME y adoptaron enfoques de mercado masivo, con mayor énfasis en el volumen de ventas. Esto suele observarse en una separación entre la función de ventas y la función de atención al cliente, y también de la función de suscripción. Las lecciones de estos bancos incluyen:

- **Posicionar la organización para enfatizar las ventas.** La orientación a las ventas se refleja en la cultura de gestión de

Gráfico 39: Ubicación de las cinco áreas estratégicas de la herramienta de diagnóstico CHECK en la cadena de valor de la banca PYME



las operaciones de banca PYME exitosas, en los criterios de contratación y en la estructura de la organización. Las responsabilidades sobre el desarrollo de negocios y la unidad de servicios auxiliares están separadas, con mecanismos destinados a encontrar el equilibrio correcto entre las ventas y el riesgo.

- **Adquirir clientes de manera proactiva.** La importancia del desempeño de ventas en la banca PYME implica que la adquisición de clientes debe ser proactiva; los bancos no pueden esperar a que los clientes entren a las sucursales. Para que este enfoque sea exitoso, es preciso recopilar y realizar “minería” de datos internos y externos sobre el mercado y respetar un proceso bien organizado para garantizar que todos los clientes potenciales sean contactados.
- **Garantizar la eficiencia de la red de sucursales como canal de prestación de servicios.** Las PYMEs suelen elegir sus bancos en función de la cercanía de las sucursales. Como las sucursales son un canal de prestación de servicios importante, pero potencialmente costoso, los bancos deben maximizar la eficiencia concentrando las sucursales en las ventas y la atención al cliente, centralizando los servicios auxiliares y especializando las sucursales o el personal en términos de las necesidades de los segmentos objetivo prioritarios.
- **Utilizar canales de prestación de servicios de bajo costo.** Los canales de prestación de servicios de bajo costo (como la comercialización directa, la banca por Internet, los centros de atención telefónica, los centros de tarjetas de crédito y la banca en puntos de venta) son métodos eficientes y eficaces en función de los costos para prestar servicios a los clientes. Los bancos más exitosos son capaces de desarrollar estos canales y crear incentivos para que los clientes los utilicen.
- **Maximizar las ventas cruzadas y apalancar las redes PYME.** Las ventas cruzadas aumentan los ingresos por cliente. Constituyen una manera eficaz en función de los costos de impulsar las ventas porque dependen de relaciones existentes, y no de los intentos de ventas a “clientes potenciales”. Las redes que vinculan a las PYMEs con propietarios, clientes, proveedores y empleados son fuentes de sinergias de ventas. Las ventas cruzadas ponen el énfasis en un enfoque, para la rentabilidad, centrado en el cliente y no en el producto.

La gestión de riesgos crediticios

Los bancos con operaciones exitosas para PYME abandonaron los enfoques tradicionales referidos al riesgo crediticio, al pasar de la minimización del riesgo a la gestión de riesgos. Los bancos advirtieron que pueden incluir primas de riesgo en sus precios y que no deben depender únicamente del préstamo basado en las relaciones o las garantías para proteger sus préstamos. Los bancos líderes están elaborando formas de utilizar sus datos

disponibles sobre las PYMEs para compensar la falta de información financiera exhaustiva. Las lecciones sobre la gestión de los riesgos crediticios, la cuarta área estratégica, incluyen:

- **Separar la función de gestión de riesgos de la función de ventas.** Los bancos han utilizado distintos modelos para separar la solicitud de préstamos, la suscripción y el desembolso. Estos modelos varían, pero comparten el hecho de que se dedican personal y recursos específicos a la evaluación de riesgos, separados de las ventas. La separación también puede lograrse en un entorno descentralizado, mediante un sistema de toma de decisiones automatizado (véase más adelante).
- **Invertir en capacidad de suscripción.** Aprender a determinar el riesgo crediticio de las PYMEs sin contar con toda la información necesaria es un proceso que lleva tiempo y exige una acumulación de datos. Es posible que la suscripción de préstamos para PYMEs tienda a requerir una combinación de varios tipos de datos, que incluyen fuentes informales. A medida que un banco desarrolla conocimiento del sector (y modelos estadísticos), mejora su capacidad de predecir el riesgo crediticio.
- **Automatizar el seguimiento de carteras.** Con sistemas de datos eficaces, los bancos pueden reducir costos utilizando señales de alerta temprana automáticas para realizar el seguimiento de las carteras.
- **Priorizar la eficiencia en la gestión de deudas incobrables.** Los bancos que pueden responder rápidamente a indicios de préstamos problemáticos (interpretando esa capacidad como una función importante de una buena atención al cliente) pueden evitar pérdidas significativas.
- **Desarrollar y usar herramientas de modelos de riesgo.** Los bancos líderes han desarrollado modelos estadísticos que mejoran su capacidad de estimar el riesgo para las PYMEs. Estas herramientas, a menudo desarrolladas a partir de datos acumulados sobre carteras, ayudan a garantizar una suscripción de créditos coherente y objetiva, y también se utilizan para la determinación de precios, los incentivos, las facultades delegadas de otorgamiento de préstamos, los indicadores de rentabilidad y la asignación de capital económico.

Tecnología de la información y sistemas de información para la administración

A fin de prestar un servicio eficaz a las PYMEs, los bancos tuvieron que reconfigurar o modificar sus sistemas de TI y SIA, para que la información recopilada y analizada sea útil para tomar decisiones de negocios y respaldar procedimientos y procesos sensibles a los cambios. Por ejemplo, entre otras cosas, los sistemas de TI deben ser capaces de permitir que los bancos evalúen la rentabilidad a nivel del segmento de clientes, del producto y del cliente individual. Esa información se utiliza



para tomar decisiones clave acerca de qué tipo de productos debe ofrecer un banco y a qué tipos de clientes debe apuntar. Las enseñanzas clave que surgen de la experiencia de los bancos con TI y SIA son:

- **Comprender y valorar la función de los sistemas de TI y SIA.** Como la banca PYME es un negocio basado en el volumen, los sistemas de TI y SIA han pasado a ser fundamentales para la atención al cliente, el desarrollo de productos, los ahorros de costos y la ventaja competitiva general. En los bancos líderes, los ejecutivos consideran que las inversiones en TI son fundamentales para la actividad principal.
- **Desarrollar una arquitectura adecuada de componentes físicos y programas.** La arquitectura de componentes físicos de un banco, entre otras funciones, debería facilitar el almacenamiento central de datos contables y sobre clientes y una comunicación eficiente entre las sucursales. En particular, los datos centralizados y consolidados son esenciales para comprender a los clientes e identificar oportunidades en la cartera actual. Eso también exige que los componentes de programas estén integrados para evitar las duplicaciones de datos.
- **Priorizar capacidades analíticas.** La arquitectura de datos es esencial para una cultura orientada al desempeño, un enfoque cuantitativo para la gestión de riesgos, y las capacidades de manejo de relaciones con clientes, que incluyen la segmentación, la comercialización directa y la optimización de los canales de distribución. Con esos fines en mente, los bancos deben ser capaces de obtener y analizar datos, y de generar fragmentos y análisis de datos disponibles para el personal operativo.



Aprovechar la asistencia externa: El NBD Bank se asocia con IFC y otras instituciones financieras internacionales

Fundado en 1992, el NBD Bank es un banco regional de Rusia concentrado en las PYMEs. Demostró un crecimiento sostenible a pesar de enfrentar crisis financieras extremas, incluidas la crisis de Rusia de 1998 y la crisis mundial actual (2009). Además de aplicar estándares de suscripción rigurosos que implican un análisis profundo de las empresas, el NBD trabaja para crecer de manera sostenible mediante asociaciones con instituciones financieras internacionales, como IFC.

Los bancos más pequeños pueden tener problemas para financiar préstamos a largo plazo para las PYMEs con capital proveniente de depósitos a corto plazo. Como la legislación de Rusia permite que los clientes corporativos retiren sus depósitos a plazo en cualquier momento, el NBD debe minimizar su vulnerabilidad a los períodos de escasez de liquidez. Trabajó para aumentar su capital a largo plazo, apuntando a las instituciones financieras internacionales como punto de partida para reunir fondos en mercados de capitales comerciales. El NBD recurrió a instituciones financieras internacionales como el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y la Compañía de Financiación para el Desarrollo de los Países Bajos, y está asociado con IFC desde 2001. Las instituciones financieras internacionales representan el 40% de la base de financiamiento actual del banco. Algunas ofrecieron préstamos concedidos por un consorcio, en los que los fondos de las instituciones financieras internacionales se complementan con los de inversionistas comerciales.

El apoyo de IFC al NBD Bank va más allá del aprovisionamiento de capital: incluye capacitación en TI y SIA, y asistencia con inversiones en eficiencia energética. En este último caso, IFC ayudó al NBD a identificar proyectos potenciales, a calcular los posibles ahorros de energía generados para medir el aumento de la rentabilidad del cliente y, en última instancia, a abrir una nueva línea de negocios en el proceso. Tal como ocurre con muchos bancos, la asociación con IFC facilita la obtención de fondos provenientes de otras fuentes, que pueden terminar por reemplazar las inversiones de las instituciones financieras internacionales.

La cartera de préstamos PYME del NBD Bank creció de US\$170 millones en diciembre de 2006 a US\$250 millones en diciembre de 2008.

Primeros pasos: Entrada o expansión en la banca PYME

En las lecciones clave de la sección 4.1 se sintetizan las enseñanzas colectivas que arroja la experiencia actual de banca PYME. Sin embargo, se mantiene el interrogante de cómo deberían los bancos aplicar esas enseñanzas. ¿Qué pasos hay que tomar para ingresar en las operaciones de banca PYME o expandirlas satisfactoriamente? Los bancos pueden responder a esa pregunta utilizando un proceso sencillo de cinco puntos de “primeros pasos” al momento de entrar al mercado PYME o expandirse. El proceso comienza por 1) comprender la oportunidad del mercado PYME y 2) analizar el contexto competitivo, a fin de determinar qué tan bien se están satisfaciendo las necesidades bancarias de las PYMEs. Una vez que se cuenta con una idea clara acerca de la oportunidad del mercado de las PYMEs, los bancos pueden 3) evaluar sus propias capacidades y ventajas competitivas, y 4) identificar posibles barreras a la entrada, riesgos y factores de éxito clave. Por último, a fin de proceder de manera gradual y sostenible, los bancos deben 5) desarrollar un plan de ejecución estratégico que identifique los recursos necesarios y priorice las medidas administrativas y operativas que debe tomar el banco, en un cronograma secuenciado.

Entender la oportunidad del segmento PYME

Como se mencionó anteriormente y se analiza en detalle en la siguiente sección, el primer paso es desarrollar una idea clara y cuantificable del tamaño, la segmentación, la trayectoria del crecimiento, las características singulares, las necesidades y las preferencias del mercado PYME. Este conocimiento detallado a nivel de los segmentos permite que un banco comience a identificar qué segmentos priorizar y cuál es la mejor manera de prestarles servicios. Las preguntas por hacer incluyen^{viii}:

- Qué tamaño y qué trayectoria de crecimiento tiene el mercado PYME objetivo por segmento?
- ¿Cuáles son las características particulares, las necesidades bancarias y las preferencias por segmento?
- En función de eso, ¿qué segmentos de banca PYME surgen como segmentos potencialmente prioritarios?

Estudiar el contexto competitivo^{ix}

Antes de que sea posible identificar los segmentos objetivo, es preciso aplicar una inteligencia basada en información acerca del contexto competitivo sobre los datos del mercado PYME. Las preguntas por hacer incluyen:

- ¿Qué empresas de la competencia prestan servicios a qué segmentos del mercado PYME? ¿Qué productos y servicios ofrecen?
- ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades bancarias de las PYMEs? ¿Cuáles son las áreas de servicio más sólidas y más débiles de la competencia?
- ¿En qué casos se están satisfaciendo las necesidades de las PYMEs y en qué casos se abordan sus preferencias? ¿Demuestran innovación y excelencia los servicios para PYMEs de la competencia?
- ¿Qué necesidades y preferencias están insatisfechas?

Evaluar las capacidades y ventajas competitivas propias

El próximo paso consiste en que el banco concentre esta lente crítica sobre sus propias operaciones y evalúe sus capacidades respecto de sus competidores. Tener conciencia de las áreas en las que el banco se destaca (no de aquellas en las que tiene un buen desempeño, sino de aquellas en las que realmente se destaca) es importante para decidir qué segmentos PYME priorizar como objetivos, qué productos ofrecer y cómo ofrecerlos. Las preguntas por hacer incluyen:

- ¿Cuáles son las capacidades y competencias clave de nuestro banco? ¿Dónde demostramos verdadera excelencia?
- Teniendo en cuenta eso y nuestro conocimiento de las fortalezas de la competencia, ¿qué productos estamos bien posicionados para ofrecer?
- ¿En qué áreas debemos fortalecer y mejorar nuestras operaciones? ¿Cómo lo haremos?
- ¿Qué obstáculos internos enfrentamos como banco que pretende iniciar o ampliar operaciones para las PYMEs? ¿Cómo los superaremos?

Identificar barreras externas, riesgos y factores clave de éxito

Un paso importante, que suele ser pasado por alto, es el de realizar una evaluación de riesgos y una planificación proactivas. Pensando más allá de los posibles clientes PYME, la competencia y las propias capacidades del banco, es fundamental analizar también los factores exógenos y entender cómo pueden afectar el éxito. El manejo de los entornos financieros, regulatorios y legislativos suele verse facilitado por una planificación por adelantado. Las preguntas por hacer incluyen:

viii Nótese que esta lista de preguntas no es exhaustiva.

ix La principal herramienta que permite que los bancos entiendan la oportunidad que representan las PYMEs y analicen el contexto competitivo es el estudio del mercado. En la sección 4.3 se describe en mayor detalle una evaluación del mercado PYME y las preguntas clave a las que responde.

- ¿Qué obstáculos hay que superar para lograr una entrada al mercado exitosa?
- ¿Qué riesgos externos deben mitigarse proactivamente?
- ¿Cuáles son los dos riesgos externos más importantes que enfrenta nuestro banco al momento de iniciar o expandir su banca PYME?
- Si tenemos en cuenta que la excelencia en cada etapa de la cadena de valor es el objetivo, ¿en qué conjunto de temas importantes debe destacarse nuestro banco para prestar servicios con éxito en el mercado PYME?

Desarrollar un plan de ejecución estratégico

El último paso operativo es el desarrollo de un plan viable para ejecutar una vez que se ingresa al mercado PYME o se expanden las operaciones. Tres aspectos de este plan se destacan especialmente: los requisitos de recursos, la sincronización y la secuencia. Para tener éxito es preciso reconocer que no todo puede hacerse simultáneamente y que un enfoque por fases suele ser la mejor opción para permitir un aprendizaje en tiempo real y la corrección correspondiente de la trayectoria del proceso. Las preguntas que un banco puede hacerse al momento de desarrollar un plan de ejecución estratégico incluyen:

- ¿Qué recursos serán necesarios para que la ejecución en función de la oportunidad de banca PYME sea satisfactoria?
- ¿Cuáles son las relaciones de compensación y los costos de oportunidad de destinar recursos a esta iniciativa?
- ¿Cómo debe sincronizarse y secuenciarse nuestro plan de entrada al mercado o de expansión?
- ¿Qué mecanismos pueden crearse para garantizar que el banco aprenda a medida que crece en la banca PYME?

Herramientas para iniciar el ingreso al mercado o la expansión

Existen varias herramientas que pueden guiar a los bancos a lo largo del proceso de iniciar el ingreso al mercado o la expansión. Dos herramientas especialmente útiles son: 1) una evaluación del mercado PYME que permita que los bancos entiendan las oportunidades y el contexto competitivo, y 2) un diagnóstico de las operaciones que ayude a destacar las fortalezas y debilidades del banco, a fin de evaluar las capacidades y desarrollar el plan de ingreso al mercado. IFC elaboró metodologías para cada uno de estos tipos de herramientas, basadas en la experiencia de asistencia a proveedores de servicios financieros de todo el mundo que trabajan con el segmento PYME. En el apéndice C se describe cómo los bancos que busquen prestar servicios a las PYMEs pueden asociarse con IFC. Para el diagnóstico de las operaciones, IFC creó la herramienta de diagnóstico CHECK de la banca PYME.

A fin de ilustrar el uso de esta herramienta, a continuación se explican la evaluación del mercado PYME de IFC y la herramienta de diagnóstico CHECK. Esas explicaciones analizan con mayor profundidad algunas de las lecciones y etapas primarias del proceso de “primeros pasos” tratado en las secciones anteriores.

Evaluación del mercado PYME

Una evaluación del mercado es el principal medio que los bancos tienen a disposición para cumplir con los dos primeros puntos del proceso de “primeros pasos”: entender la oportunidad que representan las PYMEs y calificar el contexto competitivo. La evaluación puede dividirse en tres componentes: 1) cuantificar y calificar la demanda de clientes, 2) evaluar el contexto competitivo y 3) estimar el valor que representa para el banco prestar servicios al segmento PYME. El tercer componente, estimar el valor de la oportunidad, también puede interactuar con la herramienta de diagnóstico CHECK, ya que las fortalezas y debilidades de un banco pueden indicar qué tan costoso será aprovechar una oportunidad.

Cuantificar y calificar la demanda

El primer objetivo de una evaluación del mercado radica en cuantificar y calificar la demanda de productos de banca PYME. Esto implica determinar el tamaño del mercado de las PYME, segmentarlo y describirlo, además de caracterizar las necesidades financieras de los posibles clientes PYME. La información clave por obtener, utilizando tantas fuentes de datos como sea posible, incluye:

- **Definiciones de “PYME”.** Recopilar diversas definiciones de “PYME” utilizadas en el país de operación, como las que utilizan los ministerios públicos, la legislación hipotecaria y las autoridades a cargo de la regulación de las empresas. En lo posible, incluir diferenciaciones por tamaño y cualquier variación entre distintas industrias.
- **Tamaño del mercado.** Determinar la cantidad de PYMEs, la contribución al empleo y al PIB nacional (ingresos anuales), los depósitos y préstamos totales con bancos y otras instituciones financieras, y estimaciones del potencial de financiamiento.
- **Composición del mercado.** Desglosar las estadísticas del tamaño del mercado por subsegmento, incluyendo el tamaño de las empresas, el sector al que pertenecen, la ubicación geográfica, la personería jurídica, la estructura del capital social y la cantidad de años en operación.
- **Tendencias del mercado.** Identificar cualquier tendencia importante en el sector de las PYME, como la trayectoria de crecimiento; los cambios estructurales; la evolución de productos, servicios y canales de prestación, y los cambios regulatorios esperados.



- **Necesidades financieras de las PYMEs.** A fin de complementar los datos sobre el total de depósitos y préstamos de las PYME, definir una muestra de PYMEs representativas de cada segmento de mercado prioritario. Analizar o entrevistarse con esas PYMEs, reuniendo información sobre, por ejemplo, el gerente general de la empresa, las características generales de la empresa, la actitud hacia los bancos y otros proveedores de servicios financieros, las necesidades de administración financiera y las herramientas utilizadas actualmente, los procesos y herramientas utilizados para hacer pagos a proveedores y empleados, la administración de cuentas por cobrar y deudores, y el uso de servicios de asesoramiento de empresas.

Además de recopilar esa información sobre el mercado en general, un banco puede complementar esa segmentación amplia del mercado a partir del uso de minería de datos de su cartera de clientes existentes. Eso incluye estimar cuántos clientes actuales del banco pueden ser también posibles clientes PYME. Según uno de los bancos más exitosos, “[e]l grueso de nuestros clientes de banca privada son propietarios de PYMEs”⁸¹. Una vez identificado el tamaño de los clientes PYME existentes, el banco puede segmentar y hacer un perfil de esos clientes según características de las empresas y necesidades financieras, tal como hizo en el análisis general del mercado.

La minería de datos internos es especialmente importante porque los clientes PYME existentes pueden representar una fuente importante de demanda de nuevos productos, y el banco puede tener una ventaja competitiva con esos clientes. Por ejemplo, habitualmente solo un porcentaje muy pequeño de titulares de cuentas bancarias de PYMEs (depósitos) son titulares de préstamos, y las PYMEs que piden préstamos tienden a hacerlo a los bancos en donde ya poseen depósitos. En una evaluación del mercado de Egipto realizada por IFC⁸², se concluyó que el 68% de las PYMEs eran titulares de cuentas bancarias (depósitos), pero solo el 8% de las PYMEs (el 12% de los titulares de cuentas) tenían préstamos. Además, el 18% (el 27% del total de titulares de cuentas) expresó deseos de pedir un préstamo dentro de los dos años posteriores, lo que representa una demanda insatisfecha potencial entre clientes existentes del banco (gráfico 40).

En el contexto de esa evaluación también se concluyó que más del 75% de las PYMEs de Egipto que tenían préstamos los habían pedido en el mismo banco en el que tenían depósitos, lo que respalda la idea de que la demanda insatisfecha de los clientes PYME, identificada a partir de la cartera existente del banco, representa una oportunidad importante que puede aprovecharse con un costo bajo.

Evaluación del contexto competitivo

Mientras que la cuantificación de la demanda se refiere al tamaño del mercado, el segundo objetivo de una evaluación del mercado (es decir, evaluar el contexto competitivo) se refiere a la participación de mercado. Un banco debe comprender hasta qué punto su competencia ya satisface las necesidades de las PYMEs, ya que ese factor determina la oportunidad del banco para abordar el mercado. Además, es útil aprender tanto como sea posible acerca de cómo la competencia presta servicios a las PYMEs, ya que permite que el banco identifique qué competidores tienen un buen desempeño y en qué áreas muestran carencias, y ofrece datos para de la propia estrategia del banco para la atención de clientes y la oferta de productos.

Las técnicas para realizar esta evaluación incluyen encargar entrevistas con bancos de la competencia y visitas de incógnito, es decir, visitar las sucursales de la competencia y registrar observaciones usando como directriz una serie de preguntas dirigidas. Las entrevistas realizadas con una muestra de PYMEs acerca de sus necesidades financieras, que es parte de la evaluación de la demanda, también pueden usarse para obtener otra perspectiva sobre los bancos de la competencia. La información y los temas principales para abordar en la evaluación del contexto competitivo incluyen:

- **Enfoque del servicio al cliente de la competencia.** Analizar las definiciones de “PYME” que utiliza la competencia, sus canales de prestación de servicios (por ejemplo, sucursales minoristas estándar, mostradores especiales para PYME, o centros totalmente dedicados a las PYMEs), la existencia de personal especializado para las PYMEs, los materiales de comercialización para PYME, y la actitud general o el apoyo a las PYMEs.
- **Selección de productos de la competencia.** Analizar el espectro de productos que ofrecen los bancos de la competencia. Las preguntas pueden incluir:
 - ¿Qué productos especiales se ofrecen a las PYMEs, si se ofrece alguno?
 - ¿Qué tipos de productos de crédito se ofrecen?
 - ¿Qué características (por ejemplo, opciones de plazo de cuotas, límites en el tamaño y el vencimiento de los préstamos, tasas de interés y comisiones) tienen los productos de préstamo?
 - ¿Cuáles son los procedimientos y requisitos para solicitar un préstamo? ¿Qué indican acerca del enfoque del banco para la gestión de riesgos crediticios?

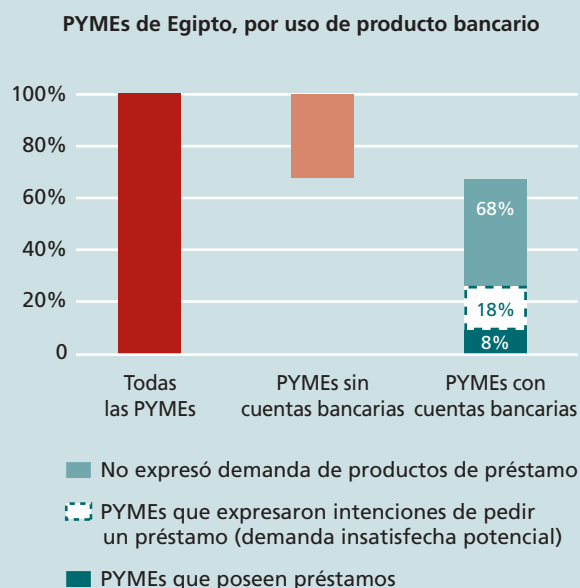
- ¿Qué productos de depósito, de transacciones y de otros tipos están disponibles?
- **Percepción de las PYMEs acerca de los bancos de la competencia.** Además de entrevistar a las PYMEs de la muestra en relación con sus necesidades financieras, también es posible preguntarles cómo perciben a los demás proveedores de servicios financieros del mercado. Por ejemplo, es posible que los bancos extranjeros tengan éxito a pesar de ofrecer productos bancarios más costosos. Las preguntas relacionadas con la razón por la que las PYMEs pueden estar dispuestas a pagar precios más altos en estos bancos incluyen:
 - ¿Hay ciertos tipos de empresas (por ejemplo, las PYMEs orientadas a la exportación) que sientan más interés por los bancos extranjeros?
 - ¿Las PYMEs tienen especial interés por algunos productos? ¿Cuáles?
 - ¿Qué otros factores acerca del carácter de esos bancos son importantes? Esos factores pueden incluir la presencia de personal femenino o multilingüe, la flexibilidad en el horario de atención y la capacidad de hacer que las PYMEs se sientan valoradas.
- **Percepción de las PYMEs acerca del banco que realiza la evaluación:** A fin de complementar las perspectivas reunidas sobre bancos de la competencia, un banco debe analizar qué piensan las PYMEs acerca de sus propios servicios. En esas entrevistas, el banco puede ofrecer a las PYMEs una lista de bancos (en la que esté incluido) y preguntar si cada uno de esos bancos:
 - tiene buena reputación;
 - tiene productos adecuados para las necesidades de las PYMEs;
 - tiene una red amplia de cajeros automáticos;
 - cuenta con personal que entienda las necesidades de las empresas.

Por medio de la recopilación de datos que comparan el servicio del banco con el de la competencia y al explicitar el conocimiento de las PYMEs sobre las ofertas del banco, es posible entender mejor el carácter de la oportunidad de mercado abordable en forma inmediata, y resaltar áreas de fortaleza y debilidad. En otras palabras, si muy pocas PYMEs tienen una idea positiva de un banco, capturar grandes segmentos del mercado puede ser más problemático. En términos más amplios, cada una de las actividades del análisis del contexto competitivo profundiza la inteligencia del banco respecto de la competencia y los clientes, y mejora su capacidad para posicionarse estratégicamente y desarrollar una experiencia adaptada al cliente PYME.

Estimar el valor de la oportunidad

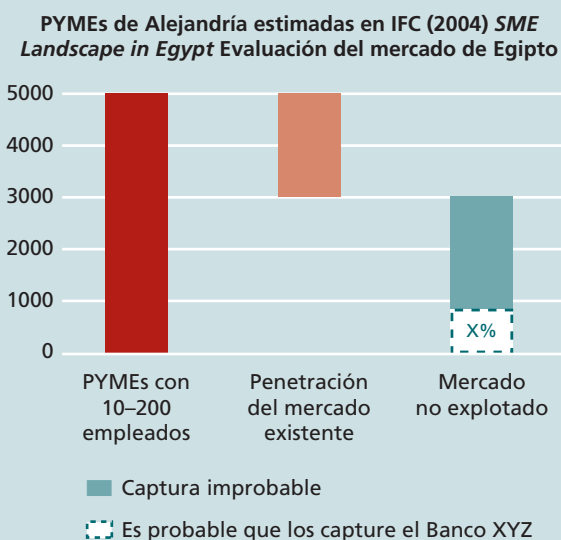
Una vez que se investigó la demanda de los clientes y la oferta de la competencia, el objetivo final de la evaluación del

Gráfico 40: Los clientes existentes representan una fuente clave de demanda insatisfecha de productos de préstamo



Fuente: IFC (2004) *SME Landscape in Egypt*.

Gráfico 41: Proyección de la cantidad de clientes PYME de “primer contacto” capturados por el banco ficticio XYZ



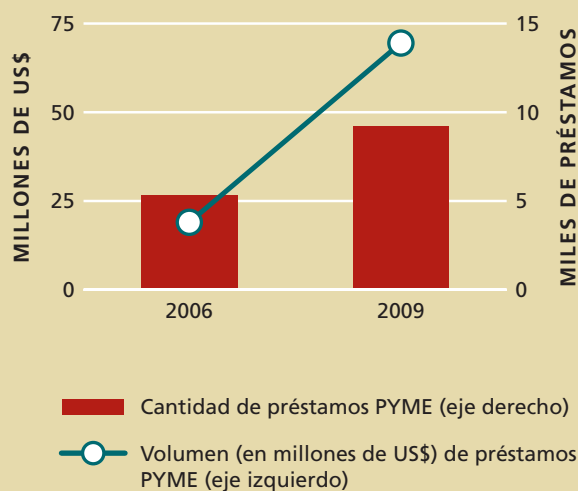


El siguiente nivel: El Hamkorbank se reestructura para el crecimiento sostenible

Por tratarse de un banco que definió el segmento PYME como un objetivo desde su fundación, en 1991, el Hamkorbank conocía el mercado PYME. Sin embargo, cuando se expandió más allá de la región de Andiján, en Uzbekistán, con el objetivo de tener una mayor presencia a nivel nacional, fue necesario que evaluara sus operaciones y se posicionara para lograr un crecimiento sostenible. En 2006, IFC, que había trabajado con Hamkorbank desde 2001, combinó una inversión en el banco con un paquete de asistencia técnica que incluía un asesor superior residente. El asesor superior residente realizó un diagnóstico CHECK que identificó, entre otras cosas, formas en las que el banco podía mejorar su estructura y optimizar sus procesos para gestionar riesgos a medida que se expandía.

Con la ayuda de IFC, el Hamkorbank creó un departamento de gestión de riesgos para supervisar el seguimiento de las operaciones, las funciones de cumplimiento, y las políticas y los procedimientos de crédito. Eso permitió que el banco hiciera una separación más clara entre la función de manejo de las relaciones al nivel de las sucursales y la función centralizada de gestión de riesgos. Se crearon principios de crédito depurados y herramientas de orientación en la sede central y fueron comunicados a los oficiales de crédito a nivel de las sucursales. Con estos procesos en funcionamiento, el Hamkorbank casi duplicó la cantidad de préstamos PYME y triplicó con creces el monto de sus créditos.

La cartera de préstamos PYME del Hamkorbank aumentó el 366% desde 2006



mercado es integrar la información disponible en una estimación del valor potencial que representa la oportunidad para el banco, en términos de aumento de ingresos y ganancias. Una versión simplificada de este proceso (con ejemplos tomados del informe *SME Landscape in Egypt* de IFC [2004]) podría incluir los siguientes pasos:

1. **Cuantificar los nuevos clientes potenciales.** Determinar la cantidad de clientes PYME potenciales en el mercado objetivo y estimar la fracción a la que el banco podría prestar servicios razonablemente. Por ejemplo, en la evaluación del mercado de Egipto de IFC, se estima que había 5000 PYMEs con entre 10 y 200 empleados en la zona de Alejandría y que la penetración de los bancos en el mercado era de solo el 40% (2000 PYMEs)⁸³. Eso sugiere que existen 3000 nuevos potenciales clientes (de “primer contacto”) en la zona, sin incluir los que ya tienen cuentas bancarias. La actitud de las PYMEs entrevistadas hacia los bancos, las capacidades de la competencia en la zona, y las fortalezas y las debilidades identificadas en el diagnóstico de las operaciones pueden ayudar a que un banco determine cuántas de esas PYMEs podrían convertirse en sus clientes. El cálculo se ilustra en el gráfico 41.
2. **Identificar la cantidad de clientes PYME potenciales entre los clientes existentes.** Identificar la cantidad total de PYMEs en la cartera existente del banco y estimar qué proporción podría estar interesada en adquirir productos o servicios adicionales. En Egipto, el 27% de las PYMEs con cuentas de depósito expresaron interés en obtener un préstamo dentro de los dos años siguientes⁸⁴. Si la recopilación de datos internos arrojara cifras semejantes, esa proporción de los clientes existentes del banco podría agregarse también a la cantidad de clientes PYME “potenciales”.
3. **Estimar el tipo y el volumen de los productos por vender.** Estimar el volumen de cada tipo de producto que probablemente demanden los clientes PYME objetivo, nuevos y existentes. En Egipto, entre los clientes existentes con intenciones de obtener un préstamo, el 30% de las PYMEs encuestadas indicaron que buscarían financiamiento para equipos. Sin embargo, la principal razón detrás del primer contacto de una empresa con el banco era la obtención de una cuenta corriente en moneda local (mencionado por el 99%)⁸⁵. Un banco que apunte a clientes no bancarizados puede esperar en ese caso que el grueso de su nuevo negocio esté relacionado con los productos de depósito. En la medida de lo posible, las proyecciones de la demanda de productos deben tener en cuenta toda variación, por subsegmento, en el mercado objetivo.
4. **Proyectar los ingresos por producto vendido.** Estimar los ingresos probables para cada tipo de producto que el banco pretende ofrecer, utilizando datos de la cartera actual, evaluaciones de los precios de la competencia, encuestas a las PYMEs y otras fuentes de datos del mercado (por ejemplo, la mediana de las tasas de interés pagadas por las PYMEs de Egipto en el estudio de 2004 fue del 12%). En casos en los que los ingresos varían según el tamaño de la transacción, los bancos pueden recurrir a datos como el monto promedio de



los préstamos/depositos de los subsegmentos objetivo del mercado PYME. Multiplicando los volúmenes de venta proyectados por los ingresos por producto se obtiene una expresión del valor de la oportunidad para el banco.

5. **Estimar el costo/la rentabilidad por cliente de ofrecer estos productos.** En la medida de lo posible, estimar el costo que representa ofrecer los nuevos productos y servicios a cada cliente PYME, y la rentabilidad por cliente resultante, ajustada según los riesgos estimados. Esa estimación ofrece una expresión del valor de la oportunidad en términos de ganancia adicional. Obtener información sobre los costos de la competencia o desglosar los costos internos por cliente puede ser difícil. Sin embargo, si se los identifica correctamente, los datos sobre la cartera existente de un banco pueden ayudar a obtener aproximaciones.

En realidad, existen varios factores que dificultan la valoración de la oportunidad que representan las PYMEs. Es posible que un servicio como el procesamiento de pagos parezca costoso de ofrecer, pero puede ayudar a catalizar las ventas de cuentas rentables con sobregiro, si se los agrupa de manera adecuada. La eficacia y el costo de obtener y retener PYMEs pueden ser difíciles de predecir, tal como identificar los costos fijos relacionados con entrar a un nuevo mercado. No obstante, la herramienta de diagnóstico CHECK puede mejorar la evaluación del mercado clarificando preguntas como, por ejemplo: “¿Dónde se necesitarán nuevas inversiones?”. Además, no es necesario ser absolutamente preciso al valorar la oportunidad para tomar decisiones de alto nivel acerca de si es

conveniente o no definir al mercado PYME como un objetivo y cómo abordarlo.

Herramienta de diagnóstico CHECK de la banca PYME

Un diagnóstico operativo tiene diversos propósitos, pero, en el caso de los bancos que pretenden entrar o expandir sus actividades en el mercado PYME, ofrece un marco para evaluar las capacidades y desarrollar un plan de ejecución estratégico. La herramienta de diagnóstico CHECK es uno de esos mecanismos: traduce las lecciones emergentes sobre banca PYME en un conjunto concreto de criterios de evaluación que el banco puede usar para analizar sus operaciones PYME actuales o planificadas. La herramienta de diagnóstico CHECK suele estar a cargo de especialistas experimentados de IFC, y evalúa las fortalezas y debilidades del banco en las cinco áreas estratégicas fundamentales para el desempeño de la banca PYME detalladas anteriormente (sección 4.1). Identificar esas fortalezas puede ayudar a un banco a entender sus ventajas competitivas. Por otro lado, si el diagnóstico identifica una debilidad en una competencia que es un factor de éxito clave para la banca PYME, la mejora de esa competencia pasa a ser una prioridad central en el plan de ejecución. Como se indicó anteriormente, un diagnóstico de las operaciones como el basado en la herramienta de diagnóstico CHECK también puede interactuar con una evaluación del mercado aclarando la rentabilidad potencial de aprovechar una oportunidad determinada.

Cuadro 4: Competencias evaluadas por la herramienta de diagnóstico CHECK

Área estratégica	Descripción	Competencias básicas	Criterios
<i>Estrategia, foco en las PYMEs y capacidades de ejecución</i>	Se evalúa la capacidad del banco para diseñar una estrategia de negocios para las PYMEs y ejecutarla de manera sostenida. Esto incluye evaluar el marco general del diseño de la estrategia, la gestión de recursos humanos, la gestión del desempeño y la evaluación del foco específico en las PYMEs aplicado en la estrategia y la organización del banco.	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Formulación de estrategia • Compromiso con la banca PYME • Financiamiento sostenible
		Configuración de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de "PYME" • Configuración de la organización
		Liderazgo y gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en banca minorista y PYME • Planificación estratégica • Integridad operativa
		Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones • Contratación • Conjunto de capacidades • Desarrollo profesional • Cultura del desempeño
<i>Mercados, productos y servicios</i>	Se evalúa la capacidad del banco para entender y abordar las necesidades de un amplio espectro de segmentos del mercado, desde el segmento de consumo hasta el corporativo, para identificar nuevas oportunidades de mercado y para diseñar y aplicar nuevos productos que creen valor para el cliente y para el banco.	Cobertura de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de clientes actual
		Capacidades de segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia de mercado • Segmentación • Análisis
		Rango de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de productos • Productos exclusivos para PYME
		Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de productos • Determinación de precios • Estandarización de productos
<i>Cultura de ventas y canales de prestación de servicios</i>	Se evalúa la capacidad del banco para pasar de una cultura tradicional de préstamos corporativos, basada principalmente en la banca de relaciones personales, a una cultura de mercado masivo, concentrada en adquirir clientes, prestarles servicios y retenerlos. A fin de administrar de manera eficiente la relación de compensación entre volumen y riesgos, en la banca PYME, el desempeño de ventas es fundamental. Permite que el banco elija proactivamente los mejores clientes, en lugar de esperar a que se acerquen clientes potenciales no prioritarios.	Organización y estrategia de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de ventas • Organización de ventas • Competencias de ventas
		Adquisición de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de la marca • Iniciativa en la tramitación de solicitud
		Red de sucursales	<ul style="list-style-type: none"> • Función de las sucursales • Función de los jefes de proyecto • Tamaño y configuración de la red • Manejo de las relaciones
		Canales de prestación de servicios de bajo costo	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de prestación de servicios de bajo costo
		Capacidades de ventas cruzadas y relacionadas con productos de mayor valor	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Herramientas • Análisis
<i>Gestión de riesgos crediticios</i>	Se evalúa la capacidad del banco para pasar de un enfoque de gestión de riesgos tradicional, basado en evitar riesgos, con otorgamiento sistemático de préstamos con garantías y basado en relaciones, a un enfoque industrial y objetivo para el riesgo, que se basa en evaluar el riesgo, mitigarlo y asignarle un precio de manera adecuada. Un buen marco de gestión de riesgos crediticios debe garantizar: 1) que el riesgo crediticio se evalúe de manera integral y coherente a lo largo de la institución, 2) que la separación de las tareas entre solicitud, suscripción y desembolso sea adecuada, y 3) que existan mecanismos para gestionar y controlar la cartera de manera eficiente y para aprender de las experiencias negativas.	Gestión y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la función de riesgo crediticio • Política de crédito
		Suscripción de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de aprobación • Administración de créditos
		Seguimiento de cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de seguimiento • Señales de alerta temprana • Gestión temprana de atrasos • Revisiones de cartera
		Gestión de deudas incobrables	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de recupero • Reprogramación • Determinación de reservas • Análisis
		Generación de modelos de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de modelos de riesgo • Sistemas
<i>TI/SIA</i>	Se evalúa la capacidad del banco para aprovechar al máximo la tecnología disponible, con la idea de 1) adquirir una ventaja competitiva en la prestación de servicios a los clientes, 2) automatizar las tareas de servicios auxiliares, 3) basar las decisiones diarias en hechos y datos, y no en evaluaciones subjetivas, y 4) dirigir el banco mediante poderosos sistemas de información ejecutivos.	Estrategia de SIA y cultura tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de SIA y cultura tecnológica
		Arquitectura de componentes físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura de componentes físicos
		Arquitectura de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Espectro de funciones • Aptitud para su actualización sostenida en el tiempo
		Capacidades analíticas	<ul style="list-style-type: none"> • Información de clientes • Prácticas de minería de datos

Cuadro 5: Ejemplo de calificación para el criterio de “canales de prestación de servicios de bajo costo”

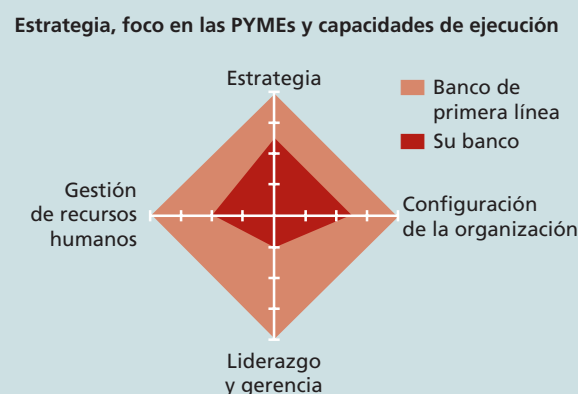
CANALES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE BAJO COSTO			
En formación	Emergente	Desarrollado	De primera línea
Las sucursales son el único canal de prestación de servicios. Algunas tienen cajeros automáticos, utilizados principalmente por titulares de tarjetas internacionales.	<p>La red de sucursales se complementa con una red de cajeros automáticos.</p> <p>Puede existir una banca por Internet básica, principalmente como demostración de la ventaja técnica del banco, pero no se la considera un canal de distribución potencialmente importante. El sitio web del banco se utiliza principalmente como apoyo para las relaciones públicas.</p>	<p>Una gran cantidad de cajeros automáticos permite transacciones básicas con efectivo y de control de cuentas.</p> <p>La banca por Internet está disponible y se promueve entre los clientes como un medio para reducir el costo de gestión de cuentas del banco.</p> <p>Hay centros de atención telefónica que automatizan el procesamiento de llamadas entrantes de clientes existentes y potenciales.</p> <p>Los clientes están bien equipados con tarjetas de crédito y banca por Internet.</p>	El banco utiliza sucursales, centros de atención telefónica, cajeros automáticos y la banca por Internet como un conjunto de canales de distribución cuyo costo se optimiza creando incentivos para que los clientes usen los canales de menor costo.

Un banco puede llevar a cabo un diagnóstico CHECK por cuenta propia o, como parte de un paquete de servicios de asesoramiento, con apoyo de IFC. En cualquier caso, se califica el nivel de conocimiento especializado del banco en las cinco áreas estratégicas. La herramienta de diagnóstico CHECK facilita esa evaluación identificando un total de 22 competencias básicas dentro de las áreas estratégicas y 56 criterios para esas competencias.

En el cuadro 4 se enumeran esas competencias básicas y los criterios, y se ofrece una descripción de la evaluación de cada una de las cinco áreas estratégicas.

La herramienta de diagnóstico CHECK se desarrolló específicamente para los bancos que aspiran a entrar al mercado PYME o a expandir sus operaciones en ese segmento. Es especialmente útil porque, para cada uno de los 56 criterios en los que se califica al banco, la herramienta de calificación ofrece descripciones detalladas de las características que diferencian las capacidades de los bancos. Un banco se califica según se ajuste a la descripción de 1) un banco en formación, 2) un banco emergente, 3) un banco desarrollado o 4) un banco de primera línea. Además de abordar el estado actual del banco, esas descripciones ayudan a que el banco entienda el foco potencial del próximo nivel de mejora de las operaciones. Las descripciones también pueden traducirse fácilmente en elementos de un plan de ejecución estratégico. Por ejemplo, en el cuadro 5 se ofrece una tabla de calificación ilustrativa para el criterio de *canales de prestación de servicios a bajo costo*. Un banco que se califica como “emergente” puede decidir que un objetivo clave por controlar en el plan de ejecución sería que un porcentaje determinado de las llamadas entrantes de clientes pasen a manejarse mediante centros de atención telefónica en el plazo de un año.

Una vez que se calificó al banco en todas las competencias dentro de una de las cinco áreas estratégicas, se produce un gráfico con forma de “estrella”, que compara visualmente los

Gráfico 42: Ejemplo de calificación de un banco en el área estratégica de Estrategia, foco en las PYMES y capacidades de ejecución

resultados del banco con los resultados de un banco de primera línea. En el caso de la primera área estratégica, el banco ilustrativo para el que se realizó el perfil del gráfico 42 recibió una calificación ubicada entre “emergente” y “desarrollado” para *estrategia y configuración de la organización*, pero sigue “en formación” en relación con la competencia de liderazgo y gerencia. El proceso de evaluar las operaciones relacionadas con las PYMES en función de estas competencias puede permitir que un banco identifique y priorice rápidamente áreas en las que las mejoras son más necesarias.

Cuando el diagnóstico CHECK es llevado a cabo por asesores de IFC, el producto final del diagnóstico de las operaciones también incluye un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, los bancos reciben un análisis integral de todas las competencias de cada área estratégica, con recomendaciones pertinentes.

Apéndice A

Ejemplos de definiciones de “PYME”

Cuadro 6: La Unión Europea define a las PYMEs como empresas que tienen entre 10 y 250 empleados

Tamaño de la empresa	Empleados	Ventas anuales
Micro	<10	<€2 millones
Pequeña	<50	<€10 millones
Mediana	<250	<€50 millones

Fuente: Recomendación 96/280/CE, con la actualización de mayo de 2003.

Cuadro 7: La Corporación de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Industrias de Malasia define a las PYMEs en función de la industria

Tamaño de la empresa	Sectores manufactureros o basados en la agricultura	Servicios, tecnologías de la información y la comunicación, o agricultura primaria
Micro	<5 empleados o <US\$66 000 en ventas	<5 empleados o <US\$53 000 en ventas
Pequeña	<50 empleados o <US\$2 millones en ventas	<19 empleados o <US\$200 000 en ventas
Mediana	<150 empleados o <US\$6,6 millones en ventas	<50 empleados o <US\$1 millón en ventas

Fuente: Corporación de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Industrias.

Cuadro 8: A menudo, ni siquiera dentro de un mismo país existe una única definición de “PYME”

País	Empleados	Ventas anuales (ingresos)
Estados Unidos	<500 para la mayoría de las empresas de los sectores manufacturero y minero	<US\$7 millones para la mayoría de las empresas de sectores no manufactureros, pero el rango llega a US\$35,5 millones
Canadá	10–250	<50 millones de dólares canadienses
México	<500 en empresas manufactureras, <50 en empresas de servicios	
Sudáfrica	10–20 a 100–200, según el sector	200–300 000 a 4–50 millones de rands sudafricanos, según el sector
Tailandia	<200 en sectores con uso intensivo de mano de obra y <100 en sectores con uso intensivo de capital	
Turquía	10–250	

Fuentes: IFC (2004), *SME Landscape in Egypt*, Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de los Estados Unidos, Dirección General de Estadísticas de Canadá.

Apéndice B

Lista de estudios de casos y ejemplos puntuales de bancos

Cuadro 9: Estudios de casos de bancos incluidos en la guía informativa

	Banco, mercado principal	Temas
<i>Estudios de casos</i>	ICICI Bank, India	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque que va más allá de los préstamos para el desarrollo de productos para PYMEs • Proceso de suscripción multifacético • Subsegmentación del mercado por industria • Financiamiento destinado al capital y al cuasicapital para PYMEs
	Wells Fargo, Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje acerca de las maneras más eficaces para prestar servicios bancarios a las PYMEs a partir de la cartera existente de clientes • Segmentación del enfoque de servicio según tamaño del cliente • Experimentación con técnicas de comercialización de mercado masivo para informar y adquirir clientes
	Standard Chartered; Asia, Oriente Medio y África	<ul style="list-style-type: none"> • Separación estratégica y dedicación al segmento PYME a nivel mundial • Diversidad de género e inclusión; apuntar a las empresarias • Segmentación refinada del enfoque de servicio según el valor de ingresos del cliente
<i>Ejemplos puntuales</i>	Access Bank Plc, Nigeria	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios a empresarias • Comprensión y subsegmentación del mercado
	Bank Muscat, Omán	<ul style="list-style-type: none"> • Pionero en la entrada al espacio PYME • Desarrollo de una comprensión del mercado a partir de diversas fuentes de conocimiento
	EBL, Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> • Superación de desafíos macroeconómicos • Ingreso al mercado
	Hamkorbank, Uzbekistán	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la metodología de la herramienta de diagnóstico CHECK para priorizar las mejoras de las operaciones • Desarrollo de equipos dedicados al riesgo crediticio
	NBD Bank, Rusia	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la asistencia financiera de las instituciones financieras internacionales • Asociación con IFC

Apéndice C

Asociación con IFC

Desde la evaluación inicial hasta la puesta en marcha, IFC ofrece un espectro de formas de asistencia a los bancos que prestan servicios a las PYMEs. Un trabajo estándar de IFC con el banco combina una inversión financiera de varios años con un acuerdo de servicio de asesoramiento.

Servicios de inversión

La parte financiera de la asistencia de IFC comprende cuatro tipos principales de inversión:

- Los préstamos incluyen préstamos prioritarios, subordinados o convertibles, con tasas fijas o variables.
- Las inversiones en el capital social representan inversiones en el capital accionario de los bancos para PYME, como accionistas minoritarios.
- Las inversiones en el cuasicapital incluyen pagarés participatorios de préstamos subordinados, que en general están supeditados a los préstamos en caso de liquidación y suelen contarse como capital de segundo nivel para fines regulatorios.
- Los productos de gestión de riesgos incluyen garantías sobre préstamos bancarios transnacionales, emisiones de bonos y otras obligaciones de servicio de deuda, además de las garantías sobre los compromisos de los clientes, como fianzas de cumplimiento.

Al final del ejercicio de 2009, IFC poseía una cartera destinada a las instituciones financieras orientadas a las PYMEs de US\$6100 millones (gráfico 43).

Servicios de asesoramiento

Además de las inversiones, como parte de su misión de desarrollo, IFC se posicionó como líder en la prestación de

servicios de asesoramiento que fortalecen la capacidad de las instituciones financieras para simplificar las prácticas recomendadas internacionales y adoptarlas. En 2007, IFC lanzó el Programa Mundial de Banca PYME. El programa apunta a tener un efecto amplio a nivel mundial sobre el acceso a servicios financieros para las PYMEs en los países en desarrollo. IFC trabaja para reducir la brecha de financiamiento de las PYMEs mediante la oferta de servicios de fortalecimiento institucional y la divulgación de prácticas recomendadas para abordar de manera eficiente el segmento PYME.

Servicios de fortalecimiento institucional

IFC permite que las instituciones financieras que prestan servicios a las PYMEs:

- diseñen una organización y una estrategia concentradas en las PYMEs;
- segmenten clientes y desarrollen una propuesta de valor sólida en términos de oferta de productos y marca;
- estandaricen productos y procesos;
- optimicen el costo de ofrecer productos y servicios mediante canales adecuados;
- creen una cultura de ventas sólida;
- apliquen sistemas y procesos de gestión de riesgos independientes y objetivos;
- utilicen las herramientas de clasificación y calificación crediticias para la evaluación inicial de riesgos, la suscripción, la simplificación de procesos y la determinación de precios en función del riesgo;
- aprovechen la tecnología para reducir el costo de los servicios.

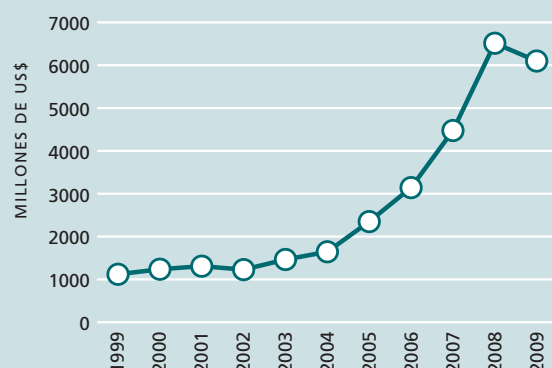
Herramientas de conocimiento

IFC también ofrece herramientas de conocimiento que permiten que las instituciones financieras aborden de manera eficiente el segmento PYME, que incluyen:

- La herramienta de diagnóstico CHECK de la banca PYME de IFC: lleva a cabo una evaluación integral del desempeño de las instituciones financieras en más de 100 competencias.
- La *SME Banking Benchmarking Web Survey* de IFC: encuesta a través de Internet disponible para todos los bancos de mercados emergentes interesados en compararse con las prácticas de banca PYME de sus pares.

Gráfico 43: IFC aumentó notablemente sus inversiones en instituciones financieras PYME

Cartera de IFC destinada a instituciones financieras PYME



Fuente: IFC, 2009.

Apéndice D

Acerca de IFC

Corporación Financiera Internacional

IFC, como brazo del sector privado del Grupo del Banco Mundial, comparte su misión:

- combatir la pobreza con pasión y profesionalismo, para obtener resultados duraderos;
- ayudar a las personas y a sus entornos ofreciendo recursos, intercambiando conocimiento, desarrollando capacidades y forjando asociaciones en los sectores público y privado.

IFC promueve el crecimiento económico sostenible en países en desarrollo financiando la inversión en el sector privado, movilizando capitales en los mercados financieros internacionales y suministrando servicios de asesoramiento a empresas y Gobiernos.

IFC ayuda a las empresas e instituciones financieras de mercados emergentes a crear puestos de trabajo, generar ingresos impositivos, mejorar el Gobierno corporativo y el desempeño ambiental, y contribuir a sus comunidades locales. El objetivo es mejorar la calidad de vida, en especial de los que más necesitan los beneficios del crecimiento.

Bibliografía

- Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de los Estados Unidos. 2009. "Banking Studies: Small Business Lending in the U.S.". Disponible en www.sba.gov/advo/research/lending.html.
- Asheim, Bjørn T. 2004. "SME Innovation Policy and the Formation of Regional Networks Innovation Systems". En *Global Knowledge Flows and Economic Development*. París: OCDE, Programa LEED.
- Asociación de Capitales Privados de Mercados Emergentes (EMPEA). 2009. *Emerging Markets Private Equity Survey 2009*. Washington, DC: Collier Capital, EMPEA.
- Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck y Asli Demirgüç-Kunt. 2003. *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Banerjee, Abhijit V. y Esther Duflo. 2004. *Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program*. Londres: CEPR.
- Beck, Thorsten. 2007. *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Beck, Thorsten y Asli Demirgüç-Kunt. 2008. "Access to Finance: An unfinished Agenda". En *World Bank Economic Review*, 22: 383-396.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt y María S. Martínez Pería. 2008. *Bank Financing for SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt y Patrick Honohan. 2009. "Access to Financial Services: Measurement Impact and Policies". En *World Bank Research Observer*, 24(1): 119-145.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt y Vojislav Maksimovic. 2005. "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?" En *The Journal of Finance*, LX: 137-177.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt y Vojislav Maksimovic. 2006. *Determinants of Financing Obstacles*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Berger, Allen N. y Gregory F. Udell. 2006. "A More Complete Conceptual Framework for SME Finance". En *Journal of Banking & Finance*, 30.o ser. 2966.
- Bruns, Volker y Margaret Fletcher. 2008. "Banks' Risk Assessment of Swedish SMEs". En *Venture Capital*, 10(2).
- Corporación Interamericana de Inversiones/Fondo Multilateral de Inversiones, BID y FELEBAN con D'Alessio IROL. 2008. *Tracking sobre la predisposición de las entidades financieras de Latinoamérica y el Caribe para la financiación de las pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires: D'Alessio.
- Dalberg. 2008. *Capital Aggregation: Briefing Paper for ANDE, Conference Session*. Nota Informativa. Nueva York: Dalberg.
- Dalberg. 2008. *ANDE: Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background analysis*. Nueva York: Dalberg.
- Dalberg. 2008. *ANDE: Aspen Network for Development Entrepreneurs: Learnings from Analogous Markets*. Nueva York: Dalberg.
- de la Torre, Augusto, María S. Martínez Pería y Sergio L. Schmukler. 2009a. *Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending*. Washington, DC: Banco Mundial.
- de la Torre, Augusto, María S. Martínez Pería y Sergio L. Schmukler. 2009b. *Drivers and Obstacles to Banking SMEs: The Role of Competition and the Institutional Framework*. Washington, DC: Banco Mundial.
- de la Torre, Augusto, María S. Martínez Pería, Mercedes Politi, Sergio Schmukler y Victoria Vanasco. (De próxima aparición). "How Do Banks Serve SMEs? Business and Risk Management Models". En Benoît Leleux, Ximena Escobar de Nogales y Albert Diversé (comps.). *Small and Medium Enterprise Finance in Emerging and Frontier Markets*. IMD e IFC.
- Departamento de Comercio e Inversiones. 2002. *Trade Facilitation Handbook for the Greater Mekong Subregion*. Bangkok: Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico de las Naciones Unidas.
- Galindo, Arturo y Alejandro Micco. 2005. "Bank Credit to Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Creditor Protection". En RES Documentos de trabajo 4399. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ganbold, Bataa. 2008. *Improving Access to Finance for SME: International Good Experiences and Lessons for Mongolia*. Tokio: Institute for Developing Economies y Japan External Trade Organization.
- Gold, Michael. 2006. *SME Finance in Emerging Markets*. Praga: Crimson Capital Corporation.
- Gold, Michael y Greg Jacobs. 2007. *Analysis of the Potential for Development of SME Purchase Order Finance Products*. Washington, DC: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- GTZ (Portula, Dantes). 2008. *Building a Profitable SME Lending Business, Enhancing Access to SME Credit*. Manila: Programa SMEDSEP.
- IFC. 2004. *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*. Washington, DC: IFC.
- IFC. 2007. *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*. Washington, DC: IFC.
- IFC. 2008. *Micro, Small, and Medium Enterprise Financing: Opportunities in Financial Markets*. Washington, DC: IFC.
- IFC. 2008. *FY08 Reach Data*. Washington, DC: IFC.
- IFC. 2009. *IFC SME Banking Benchmarking Web Survey Report* (resumen de resultados estándar de muestra de 12 presentado a los bancos que responden la encuesta). Washington, DC: IFC.
- IFC. (De próxima aparición). *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*. Compilado por Dr. Benoît Leluex y Anouk Lavoie Orlick, Segundo simposio de capital privado de Genova. Washington, DC: IFC.

- KfW Bankengruppe. 28 de abril de 2005. "Mezzanine Capital for SMEs". Presentado en The SME Guarantee Facility Conference 2005: SME Access to Finance. Luxemburgo.
- Hindu Business Line, The. 29 de febrero de 2009. "SBI Pegs SME Portfolio Growth Lower at 25%". En *The Hindu Business Line*.
- Industrial Sourcebook. 2008. "Fostering Growth through Finance", En Rep. SEARCH.
- Klapper, Leora. 2006. "The Role of Factoring for SME Finance". En *Access Finance*. Washington, DC: Grupo del Banco Mundial.
- Kozak, Marta. 2007. *Micro, Small and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. Washington, DC: IFC.
- Love, Inessa y Nataliya Mylenko. 2003. *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Milder, Brian. 2008. "Closing the Gap: Reaching the Missing Middle and Rural Poor through Value Chain Finance". En *Enterprise Development and Microfinance*. Londres: Practical Action Publishing.
- Ministerio de Economía de Taiwán. 2008. *White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan*. Taipei: Ministerio de Economía, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.
- Naïm, Ary. Noviembre de 2007. *SME Banking Practices: IFC's Experience and Benchmarking Results*. Presentación de IFC.
- OCDE. 2000. *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Nota informativa. París: OCDE Observer.
- OCDE. 2005. *Perspectivas de las PYMEs y de la iniciativa empresarial en la OCDE*. París: OCDE.
- OCDE. 2006. *The SME Financing Gap, Vol. I: Theory and Evidence*. París: OCDE.
- OCDE. 2007a. *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. París: OCDE.
- OCDE. 2007b. *The SME Financing Gap, Volume II: Proceedings of the Brasilia Conference 2006*. París: OCDE.
- OCDE. 2008. *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. Informe preparado por la París: OCDE.
- OCDE. 26 y 27 de marzo de 2009. *Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses — Chairs' Summary*. Informe de la mesa redonda en Turín, Italia. Disponible en http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_34197_42116575_1_1_1_1,00.html.
- Oyekanmi, Rotimi. 9 de noviembre de 2005. *Venture Capital in Nigeria: the Story So Far an Appetizer*. Presentado en African Venture Capital Association Conference, Mombasa, Kenya.
- Peltoniemi, Janne. 2007. "The Benefits of Relationship Banking: Evidence from Small Business Financing in Finland". En *Journal of Financial Services Research*, 31: 153-171.
- Ratio Magazine. 2009. "Kenya: SME Private Equity Undeterred by Global Crisis". Disponible en <http://www.ratio-magazine.com/20090514621/Kenya/-Kenya-SME-Private-Equity-Undeterred-by-Global-Crisis.html>.
- Roveda, Daniela, Jonathan M. White y Glenn Yago. 2007. *Transatlantic Innovations in Affordable Capital for Small and Medium-Sized Enterprises: Prospects for Market-Based Development Finance*. Informe preparado por German Marshall Fund Paper Series, ciudad de Washington.
- Samson, Joseph. 2 de marzo de 2009. "SBI Lowers SME Credit Target to 25%". En Rupee Times.

Notas

- 1 Los umbrales basados en la cantidad de empleados utilizados por diversos países pueden variar entre 100 y 500. Kozak (2007).
- 2 OCDE (2006).
- 3 Dalberg (2008).
- 4 Entrevistas.
- 5 IFC (2004). *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*; Ministerio de Economía de Taiwán (2008).
- 6 OCDE (2005); cabe notar que estas estimaciones incluyen microempresas formalizadas como PYMEs.
- 7 Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2003); cabe notar que estas estimaciones incluyen microempresas formalizadas como PYMEs.
- 8 *Ibíd.*
- 9 Beck (2007).
- 10 Beck, Demirgüç-Kunt y Maksimovic (2006).
- 11 Véanse, por ejemplo, los trabajos citados en Bruns y Fletcher (2008).
- 12 Banerjee y Duflo (2004).
- 13 Beck, Demirgüç-Kunt y Maksimovic (2005).
- 14 Entrevistas.
- 15 de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a).
- 16 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008), en el texto citado ocasionalmente como encuesta *Around the World*.
- 17 Corporación Interamericana de Inversiones, Fondo Multilateral de Inversiones, BID y FELEBAN con D'Alessio IROL (2008).
- 18 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 19 de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a).
- 20 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 21 Australian Institute of Company Directors (2006), "You can't bank on it", *The Boardroom Report*, Vol 4, Número 7, 11 de abril de 2006.
- 22 Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa de los Estados Unidos (2008).
- 23 OCDE (2006).
- 24 Calculado a partir de los datos en *Hindu Business Line* (2009) y Samson (2009).
- 25 Ministerio de Economía de Taiwán (2008).
- 26 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 27 En el segmento corporativo, la competencia no siempre proviene de otros bancos, sino también de un aumento en el acceso directo a los mercados de capital.
- 28 de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a).
- 29 Sitio web del Banco.
- 30 OCDE (2006), *The SME Financing Gap*, Vol. 1, entrevistas.
- 31 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 32 Galindo y Micco (2005).
- 33 Roveda, White y Yago (2007).
- 34 Entrevistas.
- 35 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 36 Beck y Demirgüç-Kunt (2008).
- 37 de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a).
- 38 *Ibíd.*
- 39 Beck, Demirgüç-Kunt y Honohan (2009).
- 40 Los datos empíricos que apoyan este tipo de reforma están citados en Beck, Demirgüç-Kunt y Honohan (2009).
- 41 Beck, Demirgüç-Kunt y Honohan (2009).
- 42 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 43 Beck, Demirgüç-Kunt y Honohan (2009).
- 44 *Ibíd.*
- 45 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 46 *Ibíd.*
- 47 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 48 de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a).
- 49 Los porcentajes mostrados representan la mediana de las tasas de respuesta a encuestas realizadas en siete países de América Latina. En el caso de los préstamos, el porcentaje representa la mediana del valor más alto de cualquier tipo de préstamo mencionado en cada país. Cabe notar que no se informó la utilización de préstamos destinados a la inversión.
- 50 Entrevistas.
- 51 de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a).
- 52 De acuerdo con lo mencionado en de la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2009a); los porcentajes no suman el 100% por la falta de respuesta a algunas preguntas de la encuesta.
- 53 Gold y Jacobs (2007).
- 54 Klapper (2006).
- 55 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 56 EMPEA (2009).
- 57 Ratio Magazine (2009).
- 58 Entrevistas.
- 59 IFC (de próxima aparición), *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*.
- 60 Oyekanmi (2005); entrevistas.
- 61 Entrevistas.
- 62 Investigación y análisis de Dalberg.
- 63 Cita y gran parte de las lecciones sobre enfoques bancarios tomadas de IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 64 Entrevistas.
- 65 En la *SME Banking Benchmarking Web Survey* de IFC, las primeras tres (de seis) respuestas a la pregunta sobre la fuente más importante de adquisición de clientes hacían referencia, de una manera u otra, a los clientes existentes.
- 66 Entrevista.
- 67 Sobre la base de IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 68 Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 69 *Ibíd.*
- 70 Entrevistas.
- 71 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 72 Estas cifras surgen de promediar los valores de pequeñas empresas y medianas empresas informados en el estudio sobre 91 bancos de Beck, Demirgüç-Kunt y Martínez Pería (2008).
- 73 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 74 Véase, por ejemplo, Peltoniemi (2007).
- 75 Información parcial de las entrevistas.
- 76 IFC (2004), *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*.
- 77 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 78 *Ibíd.*
- 79 Heckl y Moormann (2007).
- 80 IFC (2007), *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*.
- 81 Naïm (2007).
- 82 IFC (2004), *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*.
- 83 *Ibíd.*
- 84 *Ibíd.*
- 85 *Ibíd.*

Fotografía

Portada (izquierda), Aichin Lim Jones; portada (derecha), Anvar Ilyasov;

Índice, Stockbyte;

Página 1, Fototeca de IFC; página 9, David Summers;

Página 13, Richard Lord; página 15, Sudue;

Página 17, Antoine Courcelle-Labrousse; página 19, Mark Fallander;

Página 22, Fototeca de IFC; página 25, Mark Fallander;

Página 29, Richard Lord; página 36, Michael Wild;

Página 40, Fototeca de IFC; página 43, Ronke-Amoni Ogunsulire;

Página 46, Matluba Mukhamedova; página 49, Fototeca de IFC;

Página 52, Fototeca de IFC; página 54, Fototeca de IFC;

Página 55, Stockbyte; página 59, Fototeca de IFC;

Página 62, Fototeca de IFC; página 65, Aichin Lim Jones.

Diseño

Patricia Hord.Graphik Design

2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433 EE. UU.
Teléfono: 202-473-3800
Fax: 202-974-4384
IFC.org