



en asociación con



Despertar el gran crecimiento

en las pequeñas
empresas

Cómo impulsar la transformación
crediticia de las pymes mediante la
innovación de productos

Contenido

Resumen ejecutivo	03
Introducción	05
Desafíos y puntos débiles	07
Generar una propuesta crediticia viable para las pymes: costos, riesgos y productos	09
Cómo poner en funcionamiento la oportunidad crediticia para las pymes	17
Conclusión: recorrer el camino al éxito	21



Resumen ejecutivo

Los bancos ya no pueden darse el lujo de ignorar las necesidades de las pequeñas y medianas empresas (pymes). A medida que los mercados tradicionales maduran, estas representan una oportunidad de crecimiento significativo para el futuro, pero solo si las instituciones financieras (IF) pueden proporcionar los productos crediticios correctos en el momento adecuado a fin de satisfacer sus necesidades específicas.

Se trata de un mercado que no esperará por siempre

Las pymes, que a menudo se ven desatendidas por los bancos, son el blanco ideal de fintechs y empresas innovadoras, que pueden satisfacer sus requisitos financieros con sus enfoques más innovadores y habilitados por la tecnología en relación con los productos crediticios.

Los bancos aún tienen la oportunidad de cambiar esto. A pesar de que enfrentan una competencia dura, los estudios demuestran que las pymes siguen confiando en los bancos más que en las fintechs o en los gigantes tecnológicos.

Es momento de que los bancos noten la enorme oportunidad que ofrecen las pequeñas empresas

Con frecuencia, los bancos no han logrado comprender las diversas necesidades y puntos débiles de las pymes. No los han traducido de manera sistemática en productos personalizados y ofertas a medida. Simplemente ha representado un costo elevado y grandes riesgos. En cambio, las pymes se encuentran con un enfoque único para todas.

En este informe se demuestra que esto no necesariamente debería ser así. Se confirma que, con la ayuda de facilitadores operativos y tecnológicos clave, es posible volver a equilibrar la ecuación de desarrollo de productos en favor de las pymes. Además, en el informe se enfatiza que es vital establecer modelos operativos enfocados en las pymes que aborden los desafíos financieros y no financieros más apremiantes que estas enfrentan y que las ayuden a obtener ganancias independientemente de su sector, tamaño o etapa de desarrollo.

Un resumen de lo que se incluye en este informe:



01



Ciclo de vida de las pymes

Qué respaldo necesitan las pymes para abordar desafíos específicos en cada etapa de su desarrollo.

Costos y riesgos

Cómo abordar los requisitos de las IF para lograr productos competitivos y viables con mínima exposición.



02



03



Innovación en productos para pymes

Adaptar los productos para pymes a la etapa comercial y crear una oportunidad de crecimiento lucrativo para los bancos y las IF.

Modelo comercial, operativo y tecnología

Los enfoques, las estructuras y actitudes vitales para generar ofertas a las pymes.



04



Si comprenden los desafíos, las oportunidades perdidas y los recorridos llenos de matices de las pymes, los bancos cuentan con una oportunidad exclusiva de capturar este segmento de enorme crecimiento desatendido y potencialmente lucrativo mediante ofertas a medida y centradas en los clientes.

Con este ensayo se busca ayudar a develar estos elementos para respaldar a las IF a medida que recorren su camino hacia el éxito de las pymes.

01 Introducción

Las pymes son la columna vertebral de la economía, ya que comprenden una proporción significativa de empresas, empleo y resultados económicos en el mundo y en las regiones de Europa, Medio Oriente, India y África (EMEIA).

Las pymes son vitales para las economías de EMEIA

Europa¹

99 % de las empresas
66 % del empleo
50 % del PIB
EUR 3,5t a la economía

Medio Oriente y el Norte de África² (sin incluir el sector informal)

45 % del empleo
33 % del PIB

África³

80 % del empleo
90 % de las empresas

India⁴

40 % del PIB
30m de pymes en el país
45 % de los resultados industriales

Un segmento único y diverso con necesidades financieras que cambian constantemente

En general, las pymes tienen entre 1 y 250 empleados. La facturación anual puede variar de cero a EUR 50 millones⁵. Operan en todos los sectores económicos y tienen diferentes objetivos, etapas de madurez, tamaños y escalas. Sus necesidades financieras y de financiación son diversas y fluidas, y se modifican en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren.

Cuando se trata de servicios financieros y préstamos, a menudo, se ven atrapadas entre ofertas destinadas a clientes de grandes corporaciones y de negocios minoristas. Son demasiado pequeñas para los productos y servicios a medida y demasiado grandes como para ignorarlas por completo. En cambio, acceden a productos únicos, para empresas corporativas y minoristas, que sencillamente no reflejan sus necesidades específicas y hacen que les resulte más difícil alcanzar el éxito.

¹ Statista

² IFC Advisory Services in the Middle East and North Africa

³ World Finance

⁴ Europe – India SME Business Council

⁵ European Commission

Las pymes, que se ven desatendidas por los bancos, son un punto de entrada para las marcas desafiantes

La falta de innovación en este espacio ha dejado la puerta abierta a las fintechs y a jugadores no tradicionales. Por ejemplo, Amazon ofrece préstamos a pequeños y medianos comerciantes en su mercado; Capital Box, una pyme de rápido crecimiento que ofrece préstamos digitales, ha ingresado a seis mercados de Europa en cinco años.

De hecho, los créditos de las fintechs y de gigantes tecnológicos equivalieron a USD 1 trillón en préstamos a pequeñas empresas durante 2021⁶. Los gobiernos también se involucraron para cerrar la brecha de financiación generada por la pandemia. Según la encuesta global sobre pymes de EY⁷, el 48 % de las pymes de la UE recibió apoyo del gobierno durante la pandemia de COVID-19, y el 26 % usó subsidios del estado.

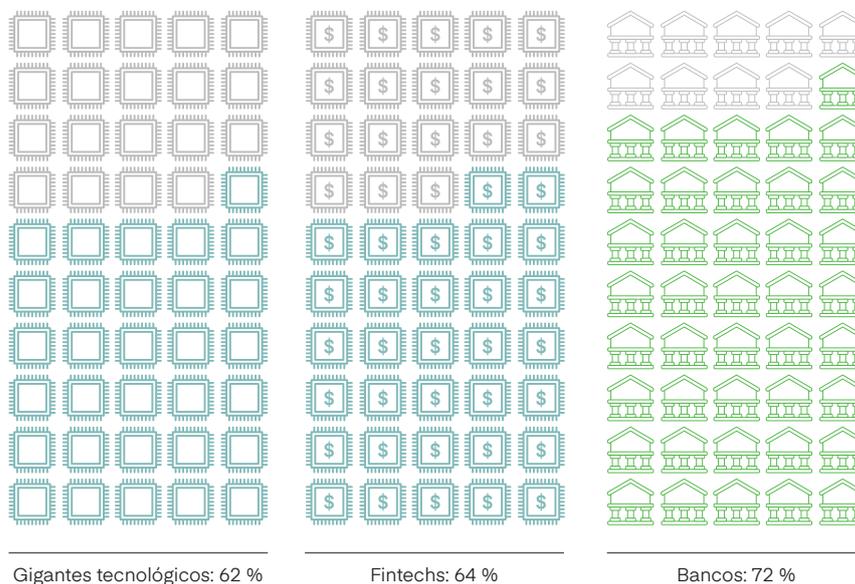
Las pymes siguen confiando ampliamente en los bancos: pero, ¿por cuánto tiempo?

A pesar de que sus necesidades se satisfacen cada vez más por otros medios, según la encuesta global sobre pymes de EY, los bancos siguen siendo las instituciones financieras en las que más confían las pymes en comparación con las empresas de tecnología. Pero los bancos no pueden darse por satisfechos. Más de un tercio (34 %) de las pymes manifiesta que quiere cambiar de institución financiera: lo que indica que no está satisfecho con su experiencia bancaria actual.

Factor confianza

Cuando se calificó la confianza en una escala de 1 a 10, los bancos obtuvieron un puesto más alto que los negocios de tecnología.

Fuente: Encuesta de EY



⁶ Bank for International Settlements

⁷ EY – Building a better working world

02 Desafíos y puntos débiles

Históricamente, los bancos se han esforzado por ofrecer servicios al segmento de las pymes como corresponde.

Los créditos para pymes han disminuido significativamente y representan solo el 2 % del balance general de los bancos en el Reino Unido⁸. Solo el 72 % de las solicitudes de préstamos es completamente exitoso (en comparación con el 87 % correspondiente a las grandes empresas)⁹. Existen tres desafíos principales que retienen a los bancos: la viabilidad comercial, el conocimiento del segmento y el riesgo.

Los desafíos de los servicios para pymes

Bajo atractivo comercial¹⁰

En general, la rentabilidad financiera y los márgenes de las pymes son menores que el de las empresas minoristas o corporativas, lo que presiona sobre los ingresos y costos.

Poco conocimiento y segmentación del mercado¹¹

Dada la enorme diversidad de pymes (tamaño, sector, tipo de negocio, etc.), bancos se esfuerzan por comprender cuál es la mejor manera de brindar servicios este segmento. La mayoría no cuenta unidades o equipos de negocio para pymes por separado, lo que impide que cierren brecha de conocimiento.

Perfil de alto riesgo¹²

La falta de comprensión, los variados modelos comerciales y el limitado historial de datos hacen que evaluar los riesgos las pymes sea un desafío mayor que el de los tradicionales clientes corporativos o minoristas. Según los datos, este segmento es más riesgoso también, por ejemplo, los índices de incumplimiento de las pymes están entre un 6 % y un 15 % en comparación con solo el 0,43 % de los clientes minoristas.

Las pymes enfrentan desafíos específicos a lo largo de las diferentes etapas de su ciclo de vida

Los bancos no siempre reconocen y comprenden correctamente los puntos débiles clave de las pymes, lo que hace que no puedan ofrecer los préstamos que estas necesitan, cuando los necesitan. En la siguiente imagen se muestra de qué manera las metas y los desafíos comerciales cambian en función del nivel de madurez de las pymes.

⁸ [The Credit Protection Association](#) ⁹ [European Central Bank | Eurosystem](#)

¹⁰ [S&P Dow Jones Indices](#)

¹¹ [Econstor](#)

¹² [The Irish Times](#)

Cuatro fases distintivas que dan forma a las necesidades de las pymes

01 Fase de inicio

Pocos empleados

Historial de pocos ingresos

Metas

Crear un producto, un público y un mercado viables

Necesidades

Financiación inicial

Configuración operativa

Conocimiento del mercado

Asesoramiento y respaldo

02 Fase de crecimiento

Adaptación del producto y del servicio al mercado

Rápido crecimiento de los ingresos y de la plantilla de personal

Metas

Ganar clientes

Capturar la participación del mercado de los comerciantes existentes

Necesidades

Acceso rápido a financiamiento flexible

Flujo de caja y capital de trabajo

Aumentar las operaciones para respaldar el crecimiento de los ingresos

03 Fase de madurez

Base de clientes estable

Enfoque en la administración de costos

Mayor plantilla de personal y más procesos establecidos

Metas

Crear una empresa sostenible

Mantener productos y servicios competitivos

Necesidades

Costos de capital y financiamiento con precios competitivos

Financiamiento internacional

Liberar futuras oportunidades de crecimiento

Adquirir nuevas habilidades y atravesar los requisitos normativos

04 Fase de declive

Estancamiento o declive del negocio

Explorar opciones para cambiar, desinvertir o salir

Metas

Mantener la rentabilidad

Administrar el flujo de caja y los costos

Necesidades

Acceso a financiación de bajo costo

Opciones flexibles de pago

Asesoramiento y pautas en relación con la salida

Es claro que las pymes necesitan más que respaldo financiero

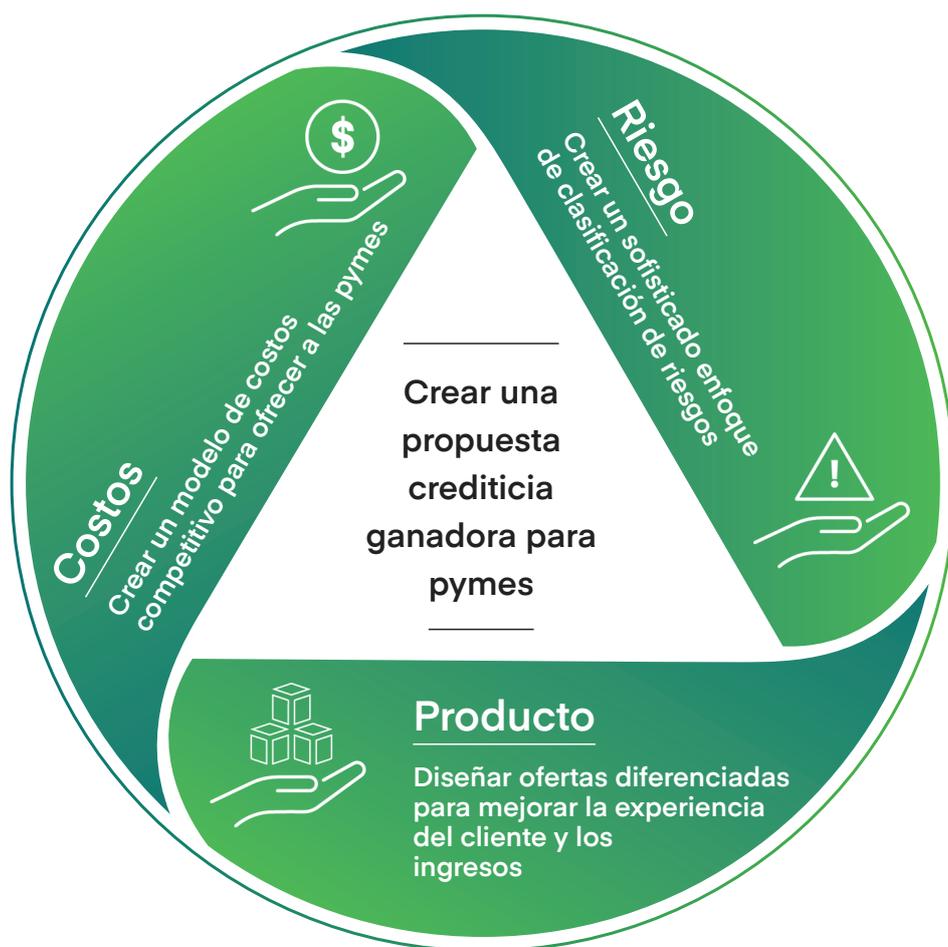
Según la encuesta global sobre pymes de EY, las pymes consideran la financiación como su principal problema interno, por sobre el crecimiento, el riesgo o, incluso, la tecnología. Al mismo tiempo, también consideran a la contabilidad, los Recursos Humanos y la administración de la legislación como barreras significativas para las operaciones.

Esto sugiere que es necesario que los bancos y las empresas que ofrecen crédito cuenten con un enfoque más integral que no solo ofrezca financiamiento a las pymes, sino también servicios más completos y de valor agregado que respalden sus objetivos comerciales y operaciones diarias.

03 Generar una propuesta crediticia viable para las pymes:

costos, riesgos y productos

A fin de crear una propuesta competitiva para las pymes, las IF deben considerar con detenimiento tres factores clave: costos, riesgos y producto.



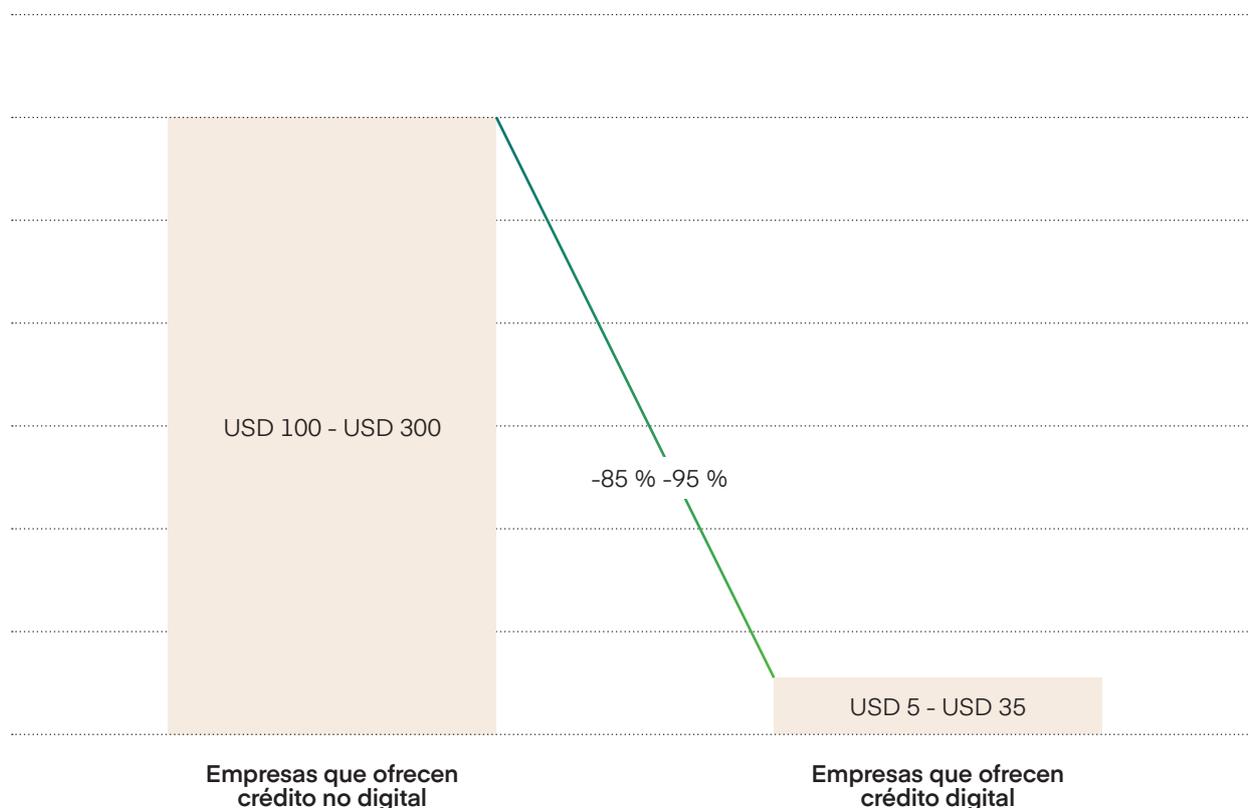


A. Costos

Históricamente, los costos más altos asociados con brindar servicios a las pymes llevaron a una menor rentabilidad, lo que las hacía menos atractivas para los bancos. A pesar de que las IF no han priorizado a las pymes como un segmento viable al cual apuntar, tampoco han puesto demasiado énfasis en formas de optimizar o reducir los costos de brindarles servicios.

Por ejemplo, según la encuesta global sobre pymes de EY, solo el 36 % del proceso de solicitud de las pymes está automatizado actualmente, lo que representa una oportunidad significativa para optimizar los costos de ofrecer servicios. Los prestamistas con un enfoque "digital-first" (primero lo digital) han encontrado formas de optimizar los costos de servicio para las pymes con una experiencia de cliente equivalente o mejorada, al reducir los costos generales en hasta un 95 % (ver infografía debajo).

Costo de ofrecer servicios a las pymes (empresas que ofrecen crédito con enfoque digital/no digital)



Pero, ¿cómo lograron estas reducciones en los costos?

En la mayoría de los casos, las empresas que ofrecen crédito con enfoque digital se dedicaron a optimizar la orientación, la incorporación, la puntuación del riesgo y la administración de préstamos. En conjunto, estos constituyen más del 85 % del gasto para un banco digital europeo típico. A continuación, se detallan los principales métodos para reducir los costos.

Reducción de costos en el recorrido del cliente pyme

Orientación Lograr y crear la relación inicial con los clientes	Incorporación Calificar en cuanto a elegibilidad e incorporar clientes	Puntuación del riesgo Tomar decisiones en relación con el riesgo o valor crediticio de los clientes	Administración de préstamos Administrar y entregar préstamos	Ofrecer servicios al cliente Calificar en cuanto a elegibilidad e incorporar clientes
Usar bots de charla y WhatsApp Banking para comunicarse con posibles clientes	Formularios de usuarios previamente completados que usan la extracción de datos automatizada	Evaluación previa digital con tecnología de inteligencia artificial (IA) para filtrar candidatos no aptos con anticipación en el proceso	Funcionalidad de autoservicio para clientes	Sistemas automatizados para mantener actualizada la información del cliente
Campañas de marketing digital objetivo que usan datos e insights	Proceso conozca a su cliente (KYC) automatizado, por ejemplo, verificación instantánea de cuenta e ID	Agregación de datos automatizada para aumentar la velocidad y consistencia de las decisiones de crédito	Intervenciones automatizadas basadas en disparadores de marketing, por ejemplo, tasaciones colaterales, cambios en las tasas de interés	Solicitudes reducidas de clientes mediante el autoservicio y la automatización
Herramientas y calculadoras en línea para ayudar a comprender los costos, productos, etc.	Verificaciones automatizadas de crímenes financieros, por ejemplo, contra el fraude de lavado de dinero (AML)	Decisiones automáticas sobre productos y sencillos casos prácticos de clientes	Cambios de precios dinámicos para controlar el riesgo contabilizado a partir de medidas reales y pronosticadas	Funcionalidad automatizada de ventas cruzadas o adicionales, por ejemplo, recomendaciones de productos o mayor capacidad de préstamo
	Validación digital y firma electrónica		Tableros de riesgos digitales y automatizados para informar a los equipos de evaluación de riesgos y finanzas	



B. Riesgo

La administración del riesgo es otro factor clave que debe abordarse antes de detenerse en la innovación de productos. ¿Por qué? Porque comprender con precisión el riesgo que representa un préstamo a una pyme es clave para colocarle un precio correcto, y esto ha sido históricamente una barrera significativa de la oferta de servicios a este segmento. Esto lo convierte en un diferenciador importante.

Los modelos tradicionales de riesgo dependen de factores clave, como el historial de comercialización, los ingresos, las ganancias, el historial crediticio, etc. De esta manera ha establecido históricamente sus productos la mayoría de los prestamistas. Sigue siendo un camino viable para establecer una carpeta de créditos para clientes pyme estándar, pero es difícil de diferenciar con este enfoque.

Una función de riesgo más sofisticada que va más allá del historial de comercialización y de las puntuaciones de crédito permite que una IF cree modelos viables en áreas de alta necesidad a las que otros prestamistas no pueden acceder. Por ejemplo, ofrecer financiación a pymes con limitado historial de comercialización o en una fase de rápido crecimiento: como Mynt en Filipinas, que ha estado aprovechando los datos de las transacciones del servicio de pago Gcash para ofrecer a prestamistas externos la información necesaria para que tomen decisiones más informadas sobre riesgos a partir de la vista más actualizada de un posible cliente¹³.

Por último, en cuanto a las pymes que aún no son clientes que se consideren viables, los prestamistas pueden ayudarlas a lograr puntos de datos, como puntuaciones de crédito o pronósticos de flujo de caja, que les permitan tomar préstamos en el futuro. Por ejemplo, Tide Bank se asocia con Experian para ofrecer un generador de créditos para pymes, incluido un microcrédito de GBP 240 que se paga a 12 meses¹⁴, lo que les permite establecer una puntuación de crédito cuando se les niega financiación en otro lugar.

Los tres enfoques pueden tener éxito, y la elección de cómo abordar el riesgo de una pyme dependerá del propósito del prestamista particular. Lo que no es negociable es crear una función innovadora de datos y automatizar y digitalizar al prestamista. Los datos precisos y en tiempo real conforman la base de cualquier modelo de riesgo y, sin ellos, los cambios en la función de riesgos no tendrán el impacto esperado.

Los modelos de riesgo automatizados, escalables y en tiempo real pueden diferenciarse en tres áreas

01/ Crecimiento

Aumentar el conjunto de posibles clientes con criterios simples, pero bien diseñados de elegibilidad previa

02/ Optimización

Identificar de manera anticipada en el proceso a los clientes complejos no aptos para procesos automatizados, pero que tienen potencial de cliente

03/ Precisión

Algoritmos más inteligentes con mayor precisión (prevé los incumplimientos de manera más exacta) y recuperación (reduce el número de clientes que se prevé que no cumplirán y que cumplen)

¹³ FinTech Futures

¹⁴ AltFi



C. Producto

Después de abordar las consideraciones de costos y puntuación del riesgo, los bancos pueden destinar su atención al desarrollo de productos y servicios para pymes.

Si desean competir con fintechs ágiles y ser verdaderos líderes de mercado, deben cambiar su forma de pensar y pasar de un enfoque único a ofertas a medida y centradas en el cliente que satisfagan las necesidades específicas de las pymes en las diferentes etapas de su ciclo de vida (como se detalló con anterioridad).

En cada etapa, existe una opción en cuanto a cuán lejos están dispuestos a llegar los bancos para "ganarse" al cliente. ¿Solo quieren ofrecer productos financieros a medida o un conjunto completo de herramientas de operación comercial y convertirse en un socio de negocio?



La innovación debe abordar las necesidades de las pymes a lo largo de las cuatro etapas de su ciclo de vida

01. Fase de inicio

Al inicio, los emprendedores, a menudo, no pueden aprovechar nada, ya sea en forma de activos o de ingresos históricos. Esto hace que sea difícil para los bancos evaluar el riesgo, por lo que, en general, los préstamos se rechazan. De acuerdo con la encuesta "Mambu small businesses, big growth"¹⁵ (pequeñas empresas, gran crecimiento), el 33 % de las pymes que se crearon en los últimos dos años tuvo problemas para acceder a capital inicial, y casi la mitad dependió de préstamos de amigos y familiares. Dado que entre el 80 % y el 90 % de las empresas emergentes fracasan, ser precavido parece estar justificado. Sin embargo, los bancos que no financian en las primeras etapas cuando el riesgo es limitado, se pierden la oportunidad de captar posibles clientes rentables. Aplicar un conjunto mucho más amplio de criterios de riesgo a las empresas emergentes (por ejemplo, un patrón de transacciones e historial de crédito de un fundador, el rendimiento de otros intereses comerciales, resultados de ingresos a menor plazo) ofrecería una visión mucho más clara de la viabilidad a largo plazo.

Los prestamistas pueden proporcionar mejores opciones para que las empresas emergentes tengan éxito y reducir el riesgo total si ofrecen recursos comerciales más amplios. Por ejemplo, perspectivas de mercado y del sector, iniciativas locales como incubadoras de empresas u organismos gubernamentales e, incluso, soluciones para empresas "out-of-the-box" (prediseñadas) que ayuden a recorrer el establecimiento de la nómina, los impuestos y los registros. Incluso las ofertas sencillas y de bajo costo, como las preguntas frecuentes (FAQ), los blogs y los bots de charla (IA) ofrecen soporte de bienvenida y buenos puntos de inicio para generar una relación de respaldo.



Foco en la innovación:

Inicio

En EE. UU., los emprendedores con buenas puntuaciones de crédito pueden acceder a préstamos comerciales personales como los de Laurel Road (una subsidiaria de Keybank)¹⁶. A pesar de ser más pequeños para adaptarse al riesgo, estos préstamos no exigen garantías y ofrecen plazos de pago flexibles.

En el Reino Unido, el gobierno se involucró para garantizar préstamos iniciales a los que se pueda acceder desde bancos con créditos para pymes, como Tide¹⁷.

OakNorth realiza eventos para clientes y emprendedores pymes a fin de generar redes y compartir aprendizajes y experiencias¹⁸.

En MENA, WIO se asoció con soluciones comerciales como Canva, Office365 y Regus a fin de ofrecer a sus clientes un conjunto completo de servicios¹⁹.

¹⁵ Mambu: Small businesses, big growth

¹⁶ Laurel Road

¹⁷ Tide (please provide correct link)

¹⁸ FinTech Futures

¹⁹ WIO Business

02. Fase de crecimiento

Después de crear el producto inicial y de que las ventas comiencen a aumentar, los negocios pueden pujar para acceder a la financiación suficiente para sus necesidades de crecimiento. Las pymes que atraviesan su fase de crecimiento, en general, experimentan más incertidumbre financiera que las empresas ya establecidas. Asegurar la financiación puede ser un problema, por casi las mismas razones que al inicio, y la presión sobre el flujo de caja hace que los plazos de financiación sean vitales. De acuerdo con las encuestas de Mambu, el 35 % de las pymes experimentó problemas de flujo de caja y el 33 % no pudo lanzar nuevos productos y servicios por problemas de financiamiento. Es evidente que estas limitaciones podrían llevar a la ruina a empresas potencialmente viables.

El capital de trabajo representa un problema común, por lo que los préstamos y las líneas de crédito en relación con este deberían ser normales. En lugar de solo usar los ingresos comerciales como los criterios para los préstamos, pueden considerarse los compromisos con los proveedores y el factoring de facturas. Las pymes con gran crecimiento también necesitan respaldo comercial ya que los fundadores, a menudo, se ven abrumados por los problemas operativos. Los bancos pueden ayudar al ofrecer soluciones internas o vía socios a fin de asistir con la administración de talentos, la contabilidad, los Recursos Humanos y la administración de la relación con el cliente.

03. Fase de madurez

Cuando las pymes alcanzan la madurez, sus ingresos, su flujo de caja y, por consiguiente, sus requisitos de financiación se vuelven más predecibles. Es posible que los negocios ahora sean más complejos, con más proveedores y oficinas en diferentes regiones geográficas. La sencillez y los costos de financiamiento se vuelven más importantes a medida que el enfoque pasa del crecimiento y la ampliación al respaldo de la eficiencia como si nada.

Según una reciente encuesta de Workmobile²³ en el Reino Unido, el 20 % del tiempo administrativo de los negocios corresponde a la contabilidad²⁴. En cuanto a las pymes del Reino Unido, esto representa alrededor de GBP 9000 millones solo en administración financiera. Eliminar la carga administrativa y proporcionar un único lugar para todas las necesidades financieras marcaría una valiosa diferencia para los bancos que apuntan a empresas pymes más establecidas.

²⁰ Kabbage ²¹ Rupifi ²² Tide ²³ Small Business
²⁴ Real Business ²⁵ OCBC Bank ²⁶ GTR ²⁷ Bank of America



Foco en la innovación: Crecimiento

Kabbage (una subsidiaria de American Express) ofrece líneas de crédito de hasta USD 150 000 en el plazo de unos días a pymes que hayan comercializado durante 12 meses.²⁰

Rupifi ofrece el servicio "Compre ahora, pague después" a comerciantes B2B, lo que les permite acceder a una línea de crédito previamente aprobada que cancelan en un plazo de 60 días.²¹

Tide Bank ofrece varias herramientas comerciales internas y de socios a sus clientes pyme²², incluidos enlaces a un conjunto completo de contabilidad para ayudar a administrar el IVA, los gastos y las facturas.



Foco en la innovación: Madurez

El OCBC Bank en Singapur cuenta con préstamos para pymes específicamente para operaciones internacionales, a fin de que los clientes puedan administrar el flujo de caja internacional sin tener que interactuar con la gama de jugadores financieros locales.²⁵

Marco se asoció con DP World para realizar préstamos específicamente a importadores o exportadores pyme de EE. UU. y América Latina que usen Cargo Finance Platform²⁶ de DP. Ofrece fondo de maniobra con opciones crediticias desde créditos respaldados por activos hasta financiación de órdenes de compra. Gracias a las avanzadas herramientas de análisis y reconocimiento de documentos se reducen los tiempos de procesamiento para clientes altamente complejos.

Bank of America se unió con socios a fin de ofrecer soluciones preferidas de nómina y RR. HH., incentivadas con reembolsos y descuentos de servicios.²⁷

04. Fase de declive

Es posible que, eventualmente, las empresas alcancen una etapa en la que enfrenten un declive. Es posible que necesiten financiamiento que las ayude a cambiar a un segmento más rentable o de mayor crecimiento, a salir a través de la venta o a liquidar la empresa. En este caso cobra importancia la flexibilidad en los plazos de pago, y los productos que ayudan al financiamiento o facilitan la desinversión también se convierten en un beneficio. Los bancos pueden reducir la probabilidad del incumplimiento al respaldar a las pymes durante esta difícil fase y ayudar a mejorar la calidad de los activos.

Cuando la financiación no es viable, los bancos pueden, no obstante, ofrecer respaldo si proporcionan FAQ o enlaces sencillos a recursos alternativos de finanzas o esquemas respaldados por el gobierno a fin de ayudar a las pymes a ponerse nuevamente de pie. Los bancos más grandes también podrían usar sus divisiones de fusiones y adquisiciones (M&A) para ayudar a las empresas que se encuentran en la lucha a reestructurarse o, incluso, ofrecer pautas de "cómo se hace" en relación con cómo vender un negocio. Otras iniciativas podrían incluir la creación de foros para los propietarios de empresas a fin de que se relacionen con posibles compradores o pares que se encuentren en situaciones similares.



Foco en la innovación:

Declive

Satago (parte propiedad de LBG) se especializa en financiamiento de facturas: lo que permite que las empresas tomen préstamos con facturas de activos a fin de asegurar el capital y pagarlos cuando las facturas se pagan.²⁸

Tide ofrece una herramienta de perspectiva del flujo de caja que respalda el flujo de caja futuro de los proyectos comerciales a partir de tendencias históricas y próximos pagos, lo que permite planificar mejor el gasto.²⁹

Cuatro fases distintivas que dan forma a las necesidades de las pymes

01 Inicio

Necesidades

- Acceder a financiamiento inicial
- Establecer el negocio y asesoramiento
- Conocimiento del mercado

Soluciones

- Préstamos más pequeños
- Conjunto más amplio de criterios de riesgos
- Respaldo de perspectivas o conocimientos
- Foros de incubadoras de empresas para fundadores
- Set de herramientas de servicios establecidos

02 Crecimiento

Necesidades

- Acceso rápido a capital de crecimiento
- Capital de trabajo
- Administración y ampliación comercial

Soluciones

- Innovadores enfoques en relación con el riesgo
- Plazos de pago flexibles
- Préstamos para fondo de maniobra
- Soluciones de administración comercial

03 Madurez

Necesidades

- Administrar los costos financieros
- Financiamiento internacional
- Liberar las oportunidades de crecimiento
- Eficiencia comercial

Soluciones

- Préstamos internacionales para capital de trabajo
- Financiación comercial para pymes más complejas
- Herramientas para simplificar las administraciones complejas

04 Declive

Necesidades

- Administrar el flujo de caja
- Pagos flexibles
- Cambiar o salir del negocio

Soluciones

- Préstamos basados en activos tangibles
- Herramientas no financieras para administrar el flujo de caja
- Acceso a equipos de M&A y a redes de compradores

²⁸ Satago

²⁹ Tide

04 Cómo poner en funcionamiento la oportunidad crediticia para las pymes

A fin de obtener valor de la oportunidad crediticia para las pymes y competir con efectividad con las empresas de tecnología financiera y las marcas desafiantes, las IF deben considerar el modelo comercial, la tecnología y los modelos operativos que necesitan para potenciar su desarrollo y entrega de productos.

Modelo comercial

Los modelos comerciales típicos de créditos para pymes caen en cinco arquetipos (vea el diagrama debajo). El mejor enfoque depende del propósito y las prioridades del prestamista, y del nivel de esfuerzo, riesgo, control y profundidad de la relación con los clientes que desea mantener.

	Descripción	Profundidad de la relación con el cliente		✓ Control total	☑ Control parcial
		Incorporación	Puntuación del riesgo	Soporte para desembolso y administración de préstamos	Soporte
Agregador/ Intermediario	Se enfoca en la emisión y en la puntuación del riesgo básico de los posibles clientes (p. ej. facturación, garantías, historial de comercialización), y recibe una tarifa del panel de prestamistas por informar oportunidades	✓	☑ Solo verificaciones básicas		
Administrador de la cartera	Proporciona capital y gestiona o administra los préstamos, pero depende de terceros (es decir, agregadores, intermediarios) para la emisión indirecta		☑ Depende de agregadores para filtrar las primeras etapas del embudo de ventas	✓	✓
Orquestador estratégico	Administra las actividades de emisión y de puntuación del riesgo mediante balances generales propios para tipos específicos de créditos que se alinean con las principales competencias; sin embargo, otra institución de crédito puede comprar los préstamos por cobrar	✓	✓	☑ Retendrá algunos préstamos, pero también puede vender algunas carpetas a otras instituciones crediticias	☑
Proveedor de servicios completos	Es responsable de todo el proceso de créditos para pymes y administra cada aspecto de la relación con el cliente	✓	✓	✓	✓
Store front	Administra todo el recorrido y la experiencia del cliente, pero el préstamo no forma parte de su balance general, sino que el contrato del préstamo es responsabilidad de otra institución crediticia	✓	✓		✓

La principal compensación ocurre entre el riesgo, el control del cliente y la posible recompensa. Por ejemplo, en la mayoría de los modelos agregador/intermediario, este último solo se enfoca en la incorporación, tiene breves interacciones y trabaja principalmente por una tarifa o comisión: no asume el riesgo crediticio. En cuanto a los sitios de comparación de precios o a los intermediarios crediticios más convencionales, la interacción con el cliente está vinculada a la transacción, con poco margen de diferenciación.

Por el contrario, un proveedor de servicios completos puede abarcar todos los aspectos de la cadena de valor y controlar la administración de precios, riesgos y costos. Sin embargo, esto requiere una inversión mucho mayor en una pila completa de tecnología, una experiencia de usuario de vanguardia y un sistema de puntuación del riesgo altamente efectivo. Si se hace mal, el crecimiento y la rentabilidad se ven afectados, pero si se hace bien, "obtienen" todo el valor de la cadena.

Tecnología

Independientemente del enfoque que se emplee para brindar servicios a las pymes, la tecnología de próxima generación es un habilitador no negociable para el éxito.

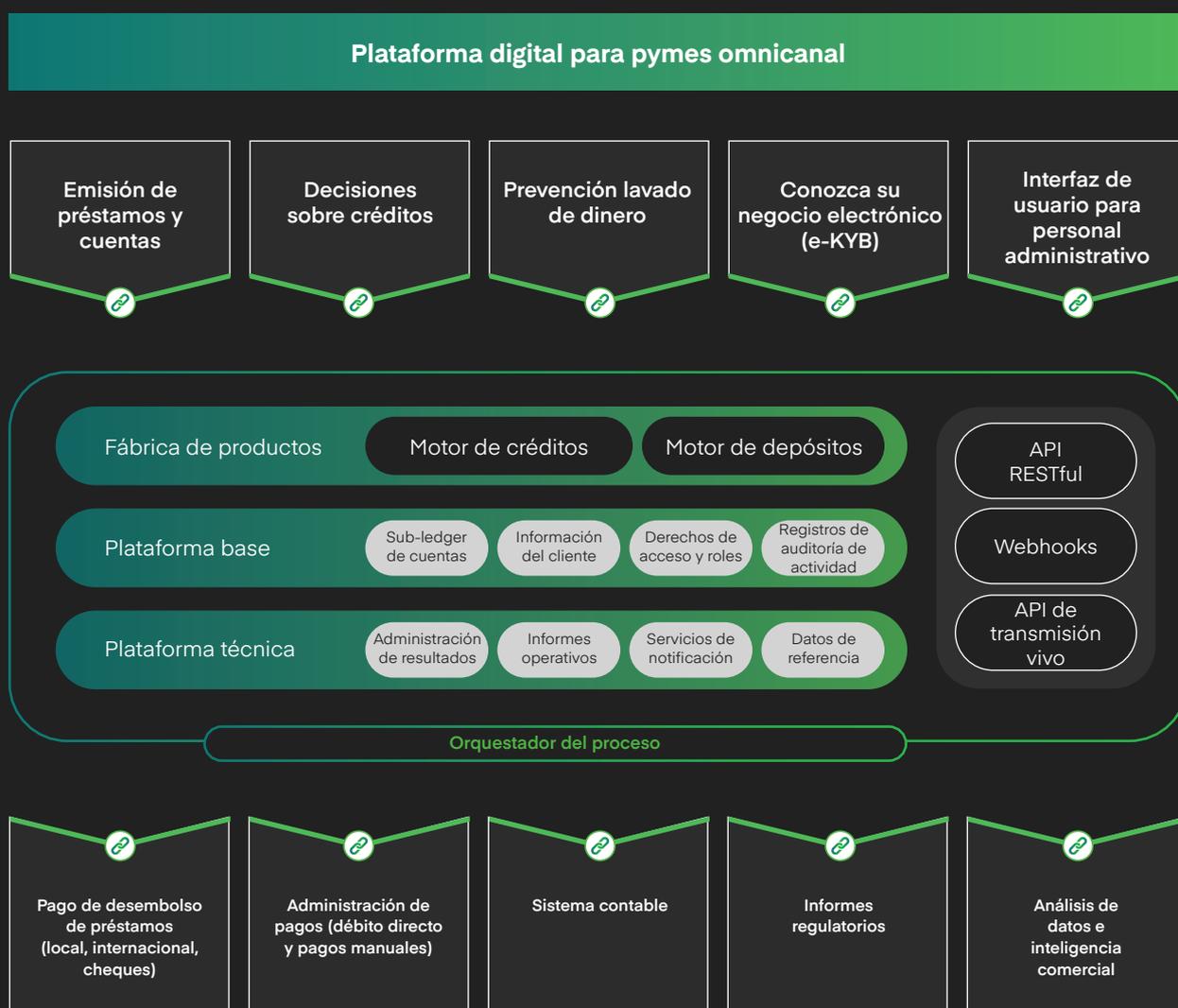
Los sistemas heredados obsoletos requieren de elevados niveles de mantenimiento y de un esfuerzo significativo para actualizarse y cambiar. Provocan costos adicionales, demoran el tiempo de comercialización de nuevos productos y entorpecen la flexibilidad de los productos existentes. También es posible que dificulten la competencia en el nuevo mundo habilitado por la tecnología de los servicios financieros en donde centrarse en el cliente y brindar experiencias excelentes son cuestiones primordiales.

Al buscar actualizar la pila de tecnología, existen principios clave que las IF deben respetar si desean potenciar la innovación:

- **Arquitectura modular:** permite intercambiar componentes libremente sin bloqueos de proveedores, para aprovechar la "mejor" tecnología en el "mejor momento".
- **Infraestructura nativa de la nube:** permite una rápida implementación y aprovisionamiento de soluciones a la vez que aprovecha los mejores estándares de resiliencia de su clase y la potencia informática de la nube pública.

- **Basados en los datos:** crean un lago de datos integral que permite tomar decisiones basadas en los datos y en tiempo real y ofrecer productos potencialmente dinámicos a los nichos.
- **Plataformas con enfoque API-first:** crean y dirigen ecosistemas mediante plataformas listas de interfaz de programación de aplicaciones (API), lo que permite la directa integración con varias aplicaciones internas y soluciones externas.
- **Plataformas configurables:** usan plataformas sin código para habilitar rápidos lanzamientos de productos y cambios y crear ofertas a medida para específicos segmentos de clientes y regiones geográficas.
- **Soluciones SaaS:** aprovechan las soluciones comprobadas de software como servicio (SaaS) para habilitar el rápido crecimiento y optimizar los costos mediante servicios administrados por el proveedor (p. ej.: actualizaciones, mantenimiento) y permiten enfocarse en actividades que agregan valor, como la innovación de productos y la adquisición de clientes.

Además, usar una plataforma bancaria en la nube puede permitir ahorros de costos de hasta aproximadamente el 50 %, hacer que los bancos y las IF tengan un 30 % más de probabilidades de escalar y dar lugar a una mayor satisfacción del cliente (10 % mayor que el promedio global)³⁰. En el siguiente diagrama se muestra un ejemplo de arquitectura de referencia de una práctica recomendada para las pymes.



³⁰ Mambu Research

Las IF también deberán considerar cómo proceder con la implementación de su tecnología a fin de garantizar un enfoque adecuado:

- **Crear frente a comprar:** Identifique qué partes de su tecnología crear de manera interna en lugar de comprarlas a proveedores de tecnología externos. Las IF pueden combinar ambas opciones, a partir de la experiencia, las competencias principales y el modelo comercial de preferencia. En los últimos años, se produjo una proliferación de terceros que ofrecían una variedad de opciones de sistemas de próxima generación (p. ej.: banca basada en la nube) y modelos de sociedad innovadores (p. ej.: banca como servicio [BaaS]), lo que requería menos esfuerzo de creación y desarrollo internos para las IF.
- **Implementación desde cero frente a la modernización en aumento:** Determine si es necesario implementar una nueva tecnología o si se debe proceder con actualizaciones específicas y en aumento de los componentes existentes. Esto se verá en gran medida impulsado por el estado de la arquitectura de tecnología existente y el grado en que los componentes puedan reutilizarse e integrarse con las capacidades requeridas (p. ej.: fuentes de datos externas para la puntuación del riesgo). El deseo de inversión y los costos de implementación también serán de importancia, en función de los objetivos comerciales.

Modelo operativo

A fin de crear modernas experiencias financieras centradas en el cliente, las empresas de préstamos para pymes deben respaldar su tecnología con la cultura correcta para dar lugar a modelos operativos de "alta velocidad" que garanticen la atención en el cliente, la rápida innovación y el elevado nivel de eficiencia.

Cuatro factores para respaldar los modelos operativos de alta velocidad

Cultura centrada en el cliente y la innovación

El hecho de centrarse en el cliente ha demostrado marcar una diferencia estratégica, con el valor empresarial de las organizaciones centradas en el cliente (p. ej.: Netflix, Amazon, Apple) que han superado a sus pares más tradicionales de 10 a 15 veces en los últimos 10 años.

Enfoque en una rápida iteración y experimentación

Crear condiciones para experimentar permite que las organizaciones coloquen rápidamente productos y servicios innovadores en las manos de los clientes, prueben y aprendan de ellos, y rediseñen y cambien de inmediato a partir de los comentarios del usuario.

Estructuras planas y equipos empoderados

Los equipos empoderados y colaborativos toman decisiones y logran resultados con mayor velocidad, minimizan la burocracia, la escalada y la infinita alineación de las partes interesadas.

Automatización máxima

Así se reducen actividades duplicadas y se buscan maneras automatizar las tareas sencillas poco valor para los equipos sean más productivos.

Conclusión: recorrer el camino al éxito

01. Crear una exitosa propuesta crediticia para pymes es complejo

Para conseguir las oportunidades de crecimiento lucrativo que ofrecen las desatendidas y altamente diversas pymes, los bancos deben reconocer las exclusivas necesidades del segmento y responder con productos y soporte flexibles y sumamente relevantes.

02. Identificamos cinco factores de éxito clave de una empresa de créditos para pymes líder en el mercado:

- 1. Crear una relación profunda con el cliente y comprenderlo en detalle.** Las pymes son muy diferentes y no pueden categorizarse con la misma facilidad que los clientes minoristas. Una comprensión más detallada de las pymes y sus circunstancias permite administrar mejor el riesgo y libera oportunidades que es posible que otros prestamistas se pierdan.
- 2. Tener una propuesta clara o elegir un nicho específico.** Las necesidades de las pymes varían a lo largo de su ciclo de vida, por lo que las propuestas para cada etapa no pueden ser las mismas. Decidir a qué clientes ofrecer servicios impulsará las propuestas creadas.
- 3. Abordar las necesidades de las pymes de manera integral.** Las pymes buscan socios y, a la vez, financiamiento. Ofrecer asesoramiento y un ecosistema de servicios creará relaciones más profundas con el cliente y las ayudará a alcanzar el éxito.
- 4. Crear una experiencia de cliente digital líder en el mercado y moderna.** Las expectativas del cliente siempre aumentan, y el mínimo requisito para el éxito es una sencilla y rápida oferta digital que no implique largos y complicados formularios que completar ni tiempos de espera.
- 5. Aprovechar las plataformas de próxima generación.** Crear servicios crediticios en torno a una plataforma nativa de la nube y componible permitirá combinar con facilidad los mejores componentes del mercado y ofrecer flexibilidad y larga duración.

03. Las IF necesitan revisar su enfoque en cuanto al modelo comercial, la tecnología y el modelo operativo a fin de prepararse para respaldar la innovación en productos para pymes

A fin de realizar una correcta evaluación, los bancos deben realizar las preguntas adecuadas, p. ej.:

1. Modelo comercial

- ¿Cuál es el enfoque actual en relación con los créditos para pymes? ¿Ofrece una suficiente diferenciación entre pymes, o se trata de una oferta general?
- ¿Qué nivel de control y profundidad de relación queremos alcanzar con el cliente?
- ¿Cuál es nuestro actual recorrido con el cliente pyme? ¿Qué debemos mejorar o rediseñar para satisfacer las necesidades del cliente?
- ¿El enfoque actual se adapta a los objetivos del negocio en general en cuanto a ingresos, clientes y crecimiento de ganancias?

2. Tecnología

- ¿Qué componentes o funcionalidades ya tenemos en función de nuestro modelo comercial elegido? ¿Qué necesitaremos?
- ¿Cómo obtendremos estos componentes necesarios, es decir, los crearemos o compraremos?
- ¿El enfoque será una implementación completamente desde cero o una transición incremental?
- ¿Contamos con una plataforma de próxima generación que es componible, nativa de la nube, configurable y con enfoque API-first?
- ¿Qué ocurre con la migración y el almacenamiento de datos: cómo se usarán los datos para habilitar la toma de decisiones en tiempo real e informar a los modelos de riesgos?

3. Modelo operativo

- ¿Contamos con la correcta estructura de organización para permitir la rápida toma de decisiones y la sencilla iteración de ideas?
- ¿Los equipos tienen el poder de actuar con autonomía, o la toma de decisiones ocurre de manera muy vertical?
- ¿Contamos con el personal adecuado y con el correcto conjunto de habilidades en nuestra organización?
- ¿Tenemos una cultura centrada en el cliente y enfocada en la innovación?

¿Qué sigue?

Las empresas de servicios financieros se enfrentan a la necesidad de transformar fundamentalmente su negocio: deben optimizar la manera en que se comprometen con el cliente, mejorar la flexibilidad de sus productos y servicios, y abordar los costos elevados de servicio y la tecnología heredada. La competencia aumenta todo el tiempo y los nichos que quedan abiertos, a menudo, se llenan con innovadores digitales que obligan a las organizaciones financieras a mejorar sus capacidades técnicas. Una verdadera transformación significa poder aprovechar el poder de la tecnología para transformar las operaciones a escala y la velocidad a fin de proporcionar los productos y servicios que demanda el cliente.

Mambu y EY pueden ayudarlo a ganar en el segmento de créditos para pymes

Los riesgos de cambiar, sin embargo, en particular para las organizaciones más grandes, son elevados ya que el cambio no solo debe enfocarse en la nueva tecnología, sino también en el modelo comercial y operativo que la rodea. Reducir estos riesgos puede ser un desafío; no obstante, trasladar los servicios y los clientes a la nube significa que los bancos pueden comenzar de cero con una hoja en blanco y menos deudas tecnológicas. Esto, a su vez, da lugar a nuevas maneras de trabajar, innovadores modelos comerciales y tiempos de comercialización más rápidos. El uso de socios con experiencia y proveedores de tecnología de próxima generación puede ser clave para minimizar los riesgos de estos tipos de grandes cambios.

Mambu es una solución de banca nativa de la nube que se encuentra en el centro de muchas de las empresas de crédito digitales con mayor crecimiento y más innovadoras. Gracias a su enfoque modular, Mambu permite que sus clientes combinen componentes y servicios

independientes según lo necesiten en torno a una plataforma de Mambu, lo que permite que las instituciones financieras creen ofertas a medida precisamente de sus clientes. No se trata solo de una solución digital, sino que, al aumentar la flexibilidad de los bancos, genera formas de trabajar que no serían posibles con los proveedores anteriores. Al trabajar con socios con experiencia, Mambu también puede implementar la solución con una rapidez superior a lo tradicionalmente posible.

El equipo de EY EMEA Banking Technology reúne las habilidades de tecnología y plataforma necesarias para ser un socio de enorme transformación. El equipo de EY ofrece lo último en capacidades digitales, incluidos análisis avanzados, inteligencia artificial (IA), datos de próxima generación, nube y aceleradores de innovación. Los equipos de EY brindan respaldo a los clientes a lo largo del ciclo de vida de su recorrido de transformación con peculiares y tecnológicas plataformas, productos y soluciones.

Obtenga más información acerca del respaldo a las pequeñas empresas que tienen grandes ambiciones

Acerca de



Mambu es una plataforma bancaria nativa de la nube en la que se generan modernas experiencias financieras. Mambu, que se creó en 2011, acelera el diseño y la creación de casi cualquier tipo de ofertas digitales para los bancos, empresas de crédito, fintechs, retails, empresas de telecomunicaciones de todos los tamaños, etc. Nuestro exclusivo enfoque modular permite ensamblar componentes, sistemas y conectores independientes con

cualquier configuración a fin de satisfacer las necesidades comerciales y las demandas del usuario final. Mambu respalda a cientos de clientes en más de 65 países, entre ellos Western Union, Commonwealth Bank of Australia, N26, BancoEstado, OakNorth, Raiffeisen Bank, ABN AMRO, Bank Islam y Orange Bank.



EY existe para que el mundo sea mejor, ya que ayuda a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad, y a generar confianza en los mercados de capital.

Los diversos equipos de EY, que se basan en datos y tecnología, distribuidos en más de 150 países generan confianza al asegurar y ayudar a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Al trabajar en certezas, consultoría, leyes, estrategias, impuestos y transacciones, los equipos de EY realizan mejores preguntas para descubrir nuevas respuestas a las cuestiones complejas que enfrenta el mundo en la actualidad.

Qué diferencia a EY dentro de los servicios financieros

Más de 84 000 profesionales de EY se dedican a los servicios financieros y brindan servicios a los mercados de banca y capital, y a los sectores de seguros, y administración de patrimonio y activos. Compartimos un único enfoque: crear un mejor sector de servicios financieros, uno que sea más fuerte, justo y sostenible.

+++++

Contactos de Mambu

Manav Daryanani

Director, Desarrollo de asociaciones
manav.daryanani@mambu.com

Simon Hammerschmidt

Responsable mundial de Asociaciones
estratégicas
simon.hammerschmidt@mambu.com

Nicholas Chaudakshetrin

Gerente, Servicios de asesoramiento
nicholas.chaudakshetrin@mambu.com

+++++

EY contacts

Alexandru Maruta

Gerente sénior, Consultoría
tecnológica, Ernst & Young AG
alexandru.maruta@ch.ey.com

Andy Charman

Director ejecutivo, Tecnología
bancaria, Ernst & Young LLP
andy.charman@ie.ey.com

Filippo Mastropietro

Líder de transformación bancaria
de EY EMEA Financial Services,
EY Advisory S.p.A.
filippo.mastropietro@it.ey.com

Pat Breslin

Consultoría tecnológica para
socios, Servicios de asesoramiento
comercial de Ernst & Young
pat.breslin@ie.ey.com

Jonathan Ryder

Consultoría tecnológica
para socios, Servicios de
asesoramiento comercial
de Ernst & Young
jonathan.ryder@ie.ey.com

+++++

En esta publicación se incluye información resumida y, por lo tanto, solo se busca ofrecer pautas generales. No se pretende sustituir las investigaciones detalladas o la opinión profesional. Las firmas miembro de la organización mundial EY no aceptan responsabilidad alguna ante la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en este artículo.

es-mambu.com

hello@mambu.com