CASE DE ESTUDIO

Movilizando US$10 millones hacia las PYMEs en seis meses

El camino de un banco salvadoreno

Athena Global apoyó a la división de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de un banco salvadoreño como parte de un programa de inversión con perspectiva de género financiado por donantes. El objetivo del proyecto era desarrollar una estrategia de segmentación para otorgar préstamos a PYMEs que sean propiedad o estén dirigidas por mujeres, y diseñar un producto crediticio a la medida dirigido a las mujeres como un segmento en su cartera de PYMEs. El Banco ofrece productos y servicios personales, corporativos y no bancarios, como el de procesamiento de pagos.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Las instituciones financieras no son homogéneas y tampoco lo son sus estrategias comerciales, marcos de riesgo o capacidades operativas. El desarrollo conjunto de un producto con enfoque de género requirió comprender el statu quo de la preparación y de la capacidad del Banco para desarrollar una estrategia de segmentación para expandir su oferta de productos y servicios para la mujer, así como adecuar su estructura organizacional para respaldarla.

Para ello, durante tres meses, Athena implementó su metodología de Diagnóstico Rápido (RD) con la participación de todas las áreas funcionales del Banco, incluidas las de crédito, suscripción, ventas, operaciones de front-end, recursos humanos, tecnología, mercadeo y Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

CONTEXTO DEL MERCADO SALVADOREÑO

El sistema financiero en El Salvador está muy saturado, contando con muchos jugadores considerando el tamaño del mercado: 25 entidades supervisadas y más de 120 entidades no supervisadas. Sin embargo, el porcentaje de PYMEs atendidas por el sistema financiero es sólo del 40%, con menos del 20% de las PYMEs estando financiadas por entidades financieras reguladas. Una de las principales barreras al crédito para las PYMEs, especialmente las que son propiedad de mujeres o están dirigidas por mujeres, es la falta de activos hipotecables o garantías pignorables.

EL ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se centró en las características y condiciones de la Unidad de Negocios PYME del Banco, especialmente en la oferta actual y futura de productos para mujeres emprendedoras y negocios liderados por mujeres. Paralelamente, el equipo de Athena realizó un estudio de mercado para comprender distintas opiniones y puntos de vista, y evaluar oportunidades específicas para un producto dirigido hacia el segmento mujer. Parte de esta evaluación también incluyó una exploración de los canales de venta y distribución para optimizar la venta cruzada a los clientes actuales de PYMEs que son dirigidas o propiedad de mujeres.

Todos nuestros servicios de asesoría están centrados en las mujeres y en los clientes. Consideramos las particularidades de cada cliente y del mercado, en lugar de ofrecer 'tallas únicas'.

Este acompañamiento también requería una solución específica y orientada a resultados en un corto período de tiempo. Por lo tanto, como parte del diagnóstico incluimos los cuatro lentes de género a través de:

- ✓ Análisis de cartera desagregado por género.
- ✓ Evaluación del riesgo percibido frente al riesgo real en relación con las mujeres prestatarias.
- ✓ Mapeo del apetito de riesgo para todos los niveles de la empresa.
- ✓ Establecer límites de gestión de riesgos para perfeccionar soluciones prácticas dentro de un modelo operativo existente.

Tanto el diagnóstico como el estudio de mercado identificaron fortalezas y brechas, lo que dio espacio al desarrollo de posibles soluciones para permitir que el Banco aproveche esta oportunidad de mercado. Athena recomendó centrarse en las "frutas al alcance de la mano" antes de embarcarse en iniciativas de mayor envergadura que puedan tener implicaciones financieras considerables y requieran la aceptación de una audiencia más amplia.

'VICTORIAS' DESTACABLES

La realización de un análisis de cartera desagregado por género permitió al banco:

'Reducir el riesgo' de género

El análisis construyó la base de evidencia que demuestra que las empresas con equidad de género proporcionan retornos financieros dignos de inversión comercial más allá de las subvenciones.

Ver la oportunidad en productos de préstamos para mujeres

Al trabajar con los datos de su propia cartera, el Banco vio las oportunidades en los productos crediticios con enfoque de género, dentro de una estrategia de segmentación más amplia, y dentro de su propio contexto.

Durante los nueve meses de desarrollo del producto, Athena trabajó junto al Banco para diseñar un producto de préstamo sin garantía, hecho a la medida, que generara valor a las clientas actuales que aun no formaban parte de su cartera de créditos. Esta solución también debía estar alineada con el apetito de riesgo del Banco y considerar las capacidades operativas y tecnológicas. La fase de desarrollo del producto concluyó con el desarrollo de:

Manual del producto

Incluyendo las características del segmento y del producto, proceso de venta, proceso de suscripción y proceso de aprobación, así como los lineamientos de gestión post desembolso y el marco de riesgos con sus correspondientes métricas y procedimientos.

Modelo económico y recomendaciones para realizar piloto

Fundamental para contar con la aceptación local y regional para el lanzamiento del producto y la fase piloto.

- Las PYMES representan el 99% de todas las empresas en la economía nacional de El Salvador.
- Las PYMES aportan aproximadamente el 35% del producto interno bruto (PIB) y generan alrededor de 700.000 puestos de trabajo.
- Las mujeres son propietarias del 64% de las microempresas.

RESULTADOS

La solución crediticia con perspectiva de género se lanzó al mercado y desplegó más de USD $10 millones durante sus primeros 6 meses para clientes PYMEs (60% dirigidas por mujeres). El banco también ha utilizado el mismo enfoque y metodología para realizar otras variaciones del producto para seguir generando valor a través de las divisiones.

Gracias a los colaboradores del proyecto: Kaylene Álvarez, Samuel Ayala, Katherine Báez, Álvaro Espitia, Hama Makino, y José Luiz Martínez

ACERCA DE ATHENA GLOBAL

Athena Global es una empresa de finanzas de impacto. Ofrecemos servicios de asesoramiento de nicho y deuda de riesgo para promover el acceso a financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PYME) en los mercados emergentes. Nuestra misión es garantizar que todos los propietarios de negocios en etapa inicial que muestren potencial y viabilidad no tengan restricciones de capital.

www.athenaga.com
aespitia@athenaga.com