



El banquero de 35 años que trabaja con 60,000 pymes

Manuel Rivero Zambrano se dice aliado de 60,000 pymes: les ofrece capacitación, asesoría y contacto con fondos de capital privado. Muchas de estas empresas no son clientes del banco, pero podrían serlo más tarde. ¿Qué riesgos corre con este modelo?

Es el único banquero en México que platica de forma directa con sus 40,336 seguidores en Facebook, donde también comparte uno que otro post de su blog y las estrategias de BanRegio. El banco que dirige adoptó estas medidas para ganarse la confianza de emprendedores y pequeños empresarios.

“¿Quieres ser una empresa innovadora? ¡Trata de deshacerte de la jerarquía y los organigramas!”, son el tipo de comentarios que Manuel postea de manera cotidiana en esta red social.

Durante la Semana del Emprendedor, en octubre pasado en la Ciudad de México, se le podía ver dando vueltas entre los stands en una bicicleta.

Con ese desenfado y frescura, Manuel Rivero Zambrano, quien desde febrero de 2015 encabeza uno de los bancos con más peso en préstamos a pequeñas y medianas empresas (pymes), ahora tiene la intención de llevar a BanRegio por un camino diferente al de la banca tradicional.

La misión no es fácil. La recomendación de los organismos internacionales es que los bancos deben abrir más la llave del crédito a las pequeñas empresas, pero Rivero considera que el crédito no debe ser necesariamente el negocio principal de la banca.

Y no es que BanRegio no preste. El directivo asegura que el banco tiene una participación de 9% en el mercado de préstamos de menos de 100 millones de pesos (mdp) a las pymes.

Entonces, ¿qué hace a la estrategia diferente?

Para entender el presente de esta institución es necesario voltear a sus orígenes. Rivero proviene de la familia que fundó Banco Regional del Norte en 1947.

BanRegio surgió en 1994, luego de la nacionalización de la banca y la posterior fusión del Banco Regional del Norte con el Banco Mercantil de Monterrey (grupo que después se convertiría en Banorte).

La historia de estas instituciones financieras está estrechamente ligada al desarrollo industrial de Nuevo León. Estos bancos nacieron porque el desarrollo empresarial demandaba soluciones financieras: fueron creados por empresarios para atender a empresarios.

Con ese ADN, Rivero quiere hacer un cambio de paradigma en la atención a los nuevos negocios. Este año lanzó la plataforma Nexo, que implica toda una estrategia para generar un ecosistema de emprendimiento sostenible. El proyecto ofrece apoyo en tres vías: capacitación, networking y mentoría.

“El objetivo es lograr conectar a las empresas con fondos de inversión, ayudar a que aprendan a usar los créditos, que tomen las decisiones más acertadas para el negocio”, comenta el joven banquero.

El programa busca que esos tres pilares ayuden a los emprendedores a lograr un desarrollo en materia de educación financiera, plan de negocios, gobierno corporativo e interacción entre colaboradores. Y, en general, en la adopción de mejores prácticas y la conformación de una ‘red social’ de emprendedores que lleve, de paso, el sello del banco.

Para este joven regio, la única forma de salir adelante en el país es emprender y hacerlo de manera ordenada. Por eso, dice, “el proyecto busca desarrollar una comunidad sana de emprendedores. Queremos acompañar a las empresas, ayudar a desarrollarlas, con o sin créditos. El dinero no puede ser el principal valor dentro de la banca”.

¿Intereses alineados?

La visión de Rivero Zambrano podría ser una estrategia atinada ante el panorama actual de la banca.

En un reporte sobre crédito pyme en México, la calificadora Fitch Ratings advierte que los bancos enfrentarán obstáculos para sostener el crecimiento de los préstamos comerciales a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes).

“En la medida en que las tasas de interés en México tengan una presión al alza en el mediano plazo, se espera que la competencia bancaria de préstamos a mipymes se intensifique aún más y que haya un debilitamiento modesto en el rendimiento de dichos activos”, apunta el documento.

Para sobrevivir en la competencia, dice Fitch, los bancos deberán apelar a que continúe el respaldo de las garantías gubernamentales, que proporcionan cobertura a primeras pérdidas sobre una parte significativa de los préstamos.

“Este apoyo tendrá que sobrevivir a la posibilidad de ajustes de gastos como parte del proceso de análisis y aprobación del presupuesto federal 2016”, advierte la calificadora.

Rivero afirma que las garantías gubernamentales han sido un detonador importante para el crédito a pymes desde 2010, pero considera que aún hace falta creatividad en la banca para apoyar al sector.

“Me habría encantado que las garantías fueran una idea nuestra; hacen falta más de esas ideas, hace falta que la banca explote su potencial como socio del desarrollo. No sólo es necesario que la banca sea ética con sus clientes, debe tener intereses alineados.”

El reto de Rivero Zambrano aún es grande. BanRegio ocupa el sexto lugar entre los bancos que dan más crédito a pymes, de un total de 35 instituciones que ofrecen productos orientados a emprendedores.

La principal tarea parece ser alinear intereses y mantener la rentabilidad del banco, pues la industria financiera se enfrenta a un número de clientes reducido en el mercado de las mipymes.

Por ejemplo, la cantidad de acreditados clasificados como “micro” ha disminuido 12.5% desde junio de 2013 (224,483 usuarios a junio de 2015), según cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

“Es probable que los bancos comiencen a aumentar las cantidades de préstamos por acreditado para mantener el crecimiento de préstamos a mipymes. Si bien el número de mipymes con relaciones bancarias es alto, tal vez menos de un tercio tiene préstamos”, dice Fitch.

Uno de los principales problemas en el financiamiento a pymes puede estar relacionado con la falta de correspondencia entre las necesidades y la oferta.

La última Encuesta Nacional de Micronegocios (Enamin) arroja que la mitad de los negocios de entre cuatro y seis trabajadores considera la falta de crédito como su mayor problema.

Sin embargo, la encuesta también arroja que la mitad de los negocios que no ha solicitado un crédito en su primera fase de operación puede no necesitarlo.

“Buena parte de los micronegocios no quieren un crédito porque no pueden usarlo de manera productiva”, señala el informe *El crédito bancario a empresas*, de la CNBV.

Banca digital, pieza clave

El internet y la banca digital son piezas clave para conectar las necesidades de la nueva generación de empresas con la industria. Los bancos pequeños son los que llevan la ventaja en la adopción de nueva tecnología, considera German Pugliese-Bassi, cofundador de la firma de soluciones de software bancario Technisys.

“Las instituciones relativamente nuevas no tienen un gasto fijo (y enorme) en infraestructura física; generalmente se trata de empresas dispuestas a adoptar nuevas soluciones y a digitalizar procesos”, dice.

Una de cada tres personas pertenecientes a la generación millennial afirma que no vacilaría en cambiar de banco a uno que le ofrezca un servicio digital sencillo, señala el estudio *Millennial Disruption Index*, hecho por Scratch, una firma de investigación y estrategia de negocios.

Al respecto, Rivero explica que está dispuesto a apostar por la innovación, pues es la única forma de generar soluciones más sencillas a las necesidades financieras.

Recientemente, BanRegio lanzó su Tarjeta Más, que permite albergar una cuenta de débito y una de crédito en el mismo plástico. Este producto tiene una variante con un monto de transacción limitada, que, incluso, no requiere acudir a una sucursal para la apertura de la cuenta.

“Hablamos de una solución que resulta ideal para estudiantes y empresas muy pequeñas. Tiene un crédito de 5,000 pesos. Está todo en la misma tarjeta y no requiere de la visita a la sucursal. Es una forma distinta de llegar a un público que ya ve a la industria de manera digital”, afirma el timonel de BanRegio.

Ante la pregunta de si su banco está en camino de convertirse en una institución sin sucursales, Rivero explica que el negocio aún requiere atención personalizada.

En 2011, la institución bancaria colocó 2,000 mdp en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). La empresa dijo en su momento que el capital se utilizaría para la expansión en nuevos mercados a escala nacional, pues en ese entonces tenía presencia en 13 estados con 101 sucursales.

Hoy, BanRegio cuenta con 130 sucursales en 18 entidades de la República, pero Rivero explica que las sucursales no son la clave en su estrategia de expansión.

“La operación de una sucursal bancaria tiene un costo de 450,000 pesos mensuales; buscamos hacer inversiones eficientes, y ahora vemos un gran potencial en los medios digitales y las soluciones auténticas”, comenta. “Seguiremos brindando atención personalizada, pero las sucursales físicas no son ahora una prioridad.”

Sin pánico al error

Rivero dice que no se considera un disruptor, pero es uno de los pocos banqueros que se siente cómodo en eventos públicos sin corbata.

Le gusta registrar sus encuentros con emprendedores en las redes sociales y puede lanzar convocatorias abiertas para desarrollar nuevas soluciones financieras.

Las redes sociales son parte importante de su visión, pues afirma que son una herramienta para conectarse con las empresas y las personas.

Incluso, dice, una de las personas a quienes más admira es precisamente uno de los emprendedores: Armando Luna, quien con sólo 20 años desarrolló un concepto de franquicias de snacks.

“Es necesario que perdamos el miedo a equivocarnos... Hay pánico a equivocarnos. Yo creo que para lograr una empresa exitosa, un banco o un negocio de cualquier industria necesita sentirse incómodo, arriesgar. Vamos a equivocarnos porque es la única forma de hacer bien las cosas.”

Y aunque la estrategia es fresca, no es justamente un detonador de crecimiento para el banco.

En su último reporte de calificación, Fitch señala que BanRegio cuenta con una perspectiva estable, que implica que no se prevén movimientos al alza en su calificación (que actualmente se sitúa en AA).

Sin embargo, la calificadora destaca que uno de los retos es justamente el ritmo de crecimiento.

“Las calificaciones de BanRegio contemplan su participación de mercado y franquicia relativamente baja en comparación con otras entidades del mismo perfil de operación y calificaciones similares. La franquicia ha logrado una expansión geográfica rápida y controlada; sin embargo, su participación de mercado en depósitos y créditos permanece aún por debajo de 2%. Al cierre de abril de 2015, BanRegio concentró 1.6% de los créditos totales y 1.3% de los depósitos de clientes totales del sistema bancario mexicano, ocupa el décimo y el undécimo lugar, respectivamente, de entre los 45 bancos que operan en el sistema”, detalla la calificadora.

A su favor, BanRegio reporta márgenes de interés robustos y un control bueno de gastos operativos. El análisis de Fitch Ratings destaca que el banco tiene indicadores de eficiencia operativa en niveles favorables respecto a sus pares más cercanos, además de una cartera vencida que está por debajo de 2%, en un entorno en que el promedio de la industria ronda 6%.

“BanRegio presenta una calidad de activos buena explicada por niveles de cartera vencida por debajo de la media del sistema bancario mexicano, sus coberturas adecuadas por reservas crediticias y las concentraciones por acreditados relativamente menores a las de bancos con un enfoque de negocio y calificaciones similares”, explica la institución.

En el futuro, Rivero quiere apostar por generar nuevos productos y soluciones para que las empresas puedan crecer.

Dice que aguarda el día en que la regulación mexicana permita la simplificación de productos, y los bancos puedan operar en apis, que son aplicaciones digitales que permiten manejar diferentes tipos de cuentas de diversas instituciones bancarias en una sola plataforma:

“Creemos que es necesario que la industria evolucione. A mí no me interesa ser el banco más rico de todos, sino el que tenga el mayor número de socios exitosos.”

Y cierra: “El crecimiento de los emprendedores con los que trabajamos representa el mayor aporte que podemos hacer al desarrollo.”

Con información de Genaro Mejía.