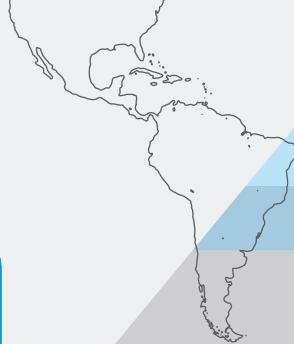


BANCA & DESARROLLO

ENERO-MARZO
2020



ACCIONES DE LA
BANCA DE DESARROLLO

FRENTE A LA **CRISIS**



Comunidad de la Banca de Desarrollo
de América Latina y el Caribe



Carta del presidente

La Banca de Desarrollo y su rol protagónico en tiempos de crisis

El mundo viene enfrentando una pandemia de consecuencias imprevistas no solo en el aspecto sanitario y de mortalidad, sino también en el aspecto económico y social. En tiempos 'normales' el horizonte de hacia donde vamos es, digámoslo así, un poco más predecible, aunque no carente de cierta incertidumbre. Sin embargo, esto ha cambiado de manera drástica en pocos meses, llevándonos a una situación radicalmente distinta en todos los ámbitos de nuestras vidas.

Hoy, a casi cuatro meses de iniciada la pandemia del COVID-19, se estima que la crisis económica será mucho mayor a la de 2008 y un poco menor a la gran depresión de 1929. Aunque esto último depende, a decir del Fondo Monetario Internacional (FMI), de si se cumple el escenario base; es decir, que en el segundo semestre del año se tenga cierto control y el aparato productivo empiece paulatinamente a activarse.

Una mirada a las cifras es esclarecedora: según el FMI, en la depresión de 1929 la economía mundial cayó 10%, y la de los países desarrollados 16%. En la crisis financiera internacional de 2008, la economía mundial pasó de una tasa de crecimiento de 2,8% en 2008 a -0,6% en 2009. Los estimados actuales del Fondo, presentados el 14 de abril último, proyectan una contracción de la economía mundial de entre -3% y -6% si se prolonga esta situación de emergencia todo el año, y un -6% adicional si va hasta el año 2021.

En un primer momento los gobiernos de la región orientaron sus esfuerzos a tratar de estabilizar el avance de la pandemia. No obstante, también se aplicaron algunas medidas específicas, como el apoyo al sector productivo y social. Así, adoptaron políticas mucho más extremas, fuertemente expansivas, como la reducción de las tasas de interés a cero o niveles cercanos a cero; flexibilización de la política monetaria; la compra de activos y la provisión de liquidez al sistema financiero; relajamiento de la regulación o diferimiento de la aplicación de normas regulatorias; garantías a los préstamos bancarios o aumento de la cobertura; aporte de capital a los bancos de desarrollo, entre otras. En algunos casos, estas medidas llegan a representar hasta el 12% del PIB.

Esta crisis es todo un desafío para los implementadores de política económica y, en particular, para nuestras instituciones financieras de desarrollo, como instrumentos de política de financiamiento de los países. Es en estos momentos difíciles que los bancos de desarrollo demuestran su especial relevancia en los países, en cumplimiento de tres de sus roles importantes: acción contracíclica, descentralización y dispersión de los recursos y sostenimiento del aparato productivo y el empleo.

Las instituciones financieras están otorgando, con recursos propios y con fondos aportados por el Estado, financiamiento a los sectores productivos, en particular a la micro, pequeña y mediana empresa, dada su relevancia en la generación de empleo. Entre otras medidas, están aumentando el límite de endeudamiento de los intermediarios financieros; renegociando y ampliando los plazos de las deudas; ofreciendo créditos preferenciales a segmentos específicos; ampliando los plazos de pagos de los créditos; aplicando suspensión temporal de la devolución de los créditos, incluyendo principal e intereses. Un sector de atención especial son las empresas que producen equipos, material e insumos para el sector salud.

En esta línea, en apoyo a los bancos de desarrollo, en la web de ALIDE hemos creado un observatorio sobre las acciones y medidas específicas de apoyo al sector productivo y social para hacer frente a esta crisis, implementadas por las instituciones financieras de desarrollo, organismos multilaterales y regionales. Los invitamos a seguirnos y compartir información sobre las medidas adoptadas por sus instituciones.

Finalmente, quiero expresarles mi más sincero deseo de que todos se encuentren bien de salud y que sigamos adelante, trabajando arduamente para apoyar a nuestros ciudadanos a superar los impactos de esta pandemia, así como para impulsar la recuperación económica de nuestros países.

Cordialmente,
Carlos Linares
Presidente de ALIDE

ACCIONES DE LA BANCA DE DESARROLLO FRENTE A LA CRISIS



La crisis sanitaria global del Coronavirus está generando impactos negativos excepcionales. En este escenario, los gobiernos implementan medidas para estabilizar el avance de la pandemia y reducir los daños, fortalecer sus sistemas de salud, y aliviar los efectos en la economía o ayudar a los sectores más vulnerables.

Como instrumentos de política de financiamiento de los gobiernos, los bancos de desarrollo de América Latina y el Caribe, así como los organismos financieros internacionales, están tomando medidas específicas de apoyo.

En este contexto, ALIDE crea en su web (www.alide.org), en versión en español e inglés, una sección/observatorio donde presenta las acciones y medidas implementadas. El propósito es aprender del ejemplo para actuar de manera más efectiva. Frenar la crisis con la acción y el conocimiento compartido.

La sección incluye informes semanales sobre:

- Banca de Desarrollo
- Bancos centrales
- Organismos multilaterales
- Programas gubernamentales



Nuestro hito es la digitalización e innovación

María Fernanda Botti, gerente de Recursos Humanos de Garantizar SGR - Sociedad de Garantías Recíprocas de Argentina, reflexionó acerca de los factores que propician el desarrollo y el buen clima en su organización. En 2019 la entidad obtuvo por tercer año consecutivo la distinción «Great Place to Work».

Garantizar Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) de Argentina recibió en su sede institucional a un grupo de representantes de bancos de desarrollo de América Latina, para compartir su experiencia en el marco de la pasantía «Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional: Estrategias e Impacto de Garantizar SGR», organizada por ALIDE y la entidad argentina, en octubre de 2019. Aprovechando esta oportunidad, María Fernanda Botti, gerente de Recursos Humanos de

Garantizar SGR, dialogó acerca de diversos temas, como la gestión institucional, recursos humanos, liderazgo, adaptabilidad y metodologías ágiles.

¿Cuáles son los principales avances que observas en recursos humanos y otras áreas?

Considero que el principal hito es el proceso de digitalización por el que está transitando Garantizar; la innovación, en general, ha marcado un antes y un después.

Entrevista

Todo, acompañado de un excelente clima laboral, de compañerismo, dinamismo y adaptabilidad. Sin todas estas cualidades no podríamos estar donde estamos.

En cuanto al clima laboral, ¿cuáles han sido los principales factores que han contribuido a la mejora en este aspecto?

En principio, el trabajo en equipo y la camaradería. Cada vez que incorporamos perfiles nuevos a la organización, evaluamos como principal valor su actitud y luego, su currículum. Tú puedes ser un excelente profesional, pero si no tienes una actitud que acompañe tu perfil profesional, que demuestre tus ganas de pertenecer a la organización, realmente te está faltando algo. Lo más importante es que todos los colaboradores que se incorporaron a Garantizar, tengan la misma actitud. Cuando hablamos de actitud hablamos de positivismo, amor por la empresa y estar comprometido con nuestro principal objetivo: apoyar a las pymes argentinas.

Nosotros venimos de una «explosión» en cuanto a nuestro fondo de riesgo y el número de pymes asistidas. En 2019 y el año anterior tuvimos récord. A pesar de que la coyuntura del país no está ayudando, estamos estables y tenemos los mejores números de las Sociedades de Garantías del país.

¿La digitalización en Garantizar ha tenido algún impacto en el número de personal?

No. Lo que siempre comentamos es que el colaborador que estaba abocado a tareas más operativas o que no agregaba tanto valor, hoy se dedica a tareas que sí agregan valor. Por ejemplo, teníamos una colaboradora que se dedicaba a imprimir recibos de sueldo, a repartirlos realizando envíos internos y externos a las sucursales. Pero al digitalizar los recibos de sueldo, esa persona pasó a realizar liquidaciones y labores vinculadas que, obviamente, son mucho más útiles. Así, creo que los trabajos se reconvierten.

¿La adaptabilidad se presenta en cualquier profesional a cualquier edad?

Lo vemos en cualquier edad. Sin embargo, si hay una persona que no se adapta a la empresa, que ha habido en este trayecto de cambio hacia una compañía cada vez más Great Place to Work, se ha ido de la organización, porque vamos hacia un objetivo. De todos modos, quiero destacar que las salidas fueron mínimas.

¿El clima laboral tiene un impacto en la mejora de la utilidad de la empresa?

Sí, es directamente proporcional. Está comprobado que en una empresa con buen clima laboral, los resultados económicos son altamente favorables. Nosotros venimos de una «explosión» en cuanto a nuestro fondo de riesgo y el número de pymes asistidas. En 2019 y el año anterior tuvimos récord. A pesar de que la coyuntura del país no está ayudando, estamos estables y tenemos los mejores números de las Sociedades de Garantías del país.

¿Qué otras innovaciones están en proyecto en la institución?

En este momento, uno de nuestros mayores objetivos es la implementación de Dynamics 365-Microsoft para toda la Gerencia de Administración y Finanzas. Es un programa de gestión que engloba a la gerencia y es transversal, porque todos estamos interconectados. Se utiliza para aprobaciones, consultas y compras (autorizaciones). Estamos en proceso de implementación y cuando tenga todas sus funcionalidades, será una gran innovación para la compañía. Lo mismo pasa con nuestro sistema de gestión de talento, Talent-Microsoft. Creo que estos dos sistemas estarán implementados al 100% en el 2020, ese es nuestro objetivo. También seguiremos innovando con Garantizar Digital, haciendo hincapié en la venta de productos a través de la web. Garantizar avanza en el mercado como cualquier empresa de primera línea y, con todas las innovaciones que comentamos, estamos a la altura de las empresas más competitivas del país.

¿Cómo se compara Garantizar en gestión de talento humano con otras instituciones de Argentina? ¿Qué las diferencia o asemeja?

Las diferencias con otras instituciones se identifican en los comentarios que hacen nuestros colaboradores, los que recibimos de parte de candidatos en las entrevistas y de los resultados de nuestra encuesta de clima, realizada

Garantizar avanza en el mercado como cualquier empresa de primera línea y, con todas las innovaciones que comentamos, estamos a la altura de las empresas más competitivas del país.

por la empresa Great Place to Work. Sabemos que el buen clima laboral que ha logrado Garantizar, no todas las empresas lo alcanzan. Los beneficios y salarios en Garantizar son de excelencia. Realizamos un benchmarking de mercado con la consultora Mercer para ver cómo están los niveles salariales de las empresas financieras del país. Nos medimos con el Club de Bancos de Argentina. Creo que beneficios, salario y clima laboral son un combo muy atractivo, más allá de la imagen de nuestra marca que acompaña, y mucho.

Los beneficios que Garantizar otorga a sus colaboradores son diversos, entre ellos home-office. ¿Cuál es tu visión particular sobre esta modalidad de trabajo?

Cuando ingresé a Garantizar, yo venía de una compañía multinacional donde ya utilizábamos el beneficio y estaba convencida de que home-office podía funcionar en Garantizar. Primero, porque todos tenemos puesta la camiseta y realmente trabajamos por objetivos. Empezamos a implementarlo una vez cada quince días porque había una reticencia lógica por el desconocimiento, en un comienzo. Una vez que funcionó, los gerentes se animaron a aplicarlo una vez por semana y que se autorregule. Los colaboradores deciden quién se toma el lunes, martes, miércoles, etc.; aunque no hay una obligatoriedad del beneficio. Los que deciden optar por el beneficio, un día a la semana tienen la posibilidad de ahorrarse dos horas de transporte público y ese tiempo



lo usan como prefieren. Es realmente calidad de vida para el colaborador. Hoy en día es uno de los beneficios más valorados. Creo que a futuro, en la mayoría de las empresas se va a replicar. En Buenos Aires, muchas empresas tienen home-office como los bancos, Mercado Libre, Microsoft, Natura, etc. Nosotros nos nutrimos de las experiencias de compañías de primera línea para replicarlas en Garantizar. Hasta el momento ha sido un éxito, la idea es continuar utilizando esta modalidad de trabajo remoto.

En la actualidad está cada vez más presente el empleo de metodologías ágiles/colaborativas. Tengo entendido que Garantizar las utiliza. ¿Podrías comentarnos sobre esta labor?

Nosotros hemos comenzado a trabajar con metodologías ágiles en lo que respecta a implementaciones de innovación digital. Todos aportan ideas de cómo encarar el proyecto. Las ideas que se priorizan son las que eligen la mayoría de los colaboradores y de esa manera se encara el proyecto de implementación. Hemos empezado por los programas de digitalización de la compañía y a futuro nos gustaría armar células de trabajo en las diversas gerencias para trabajos



rutinarios y diarios. Estamos, también, capacitándonos en metodologías ágiles y design-thinking para poder implementarlas.

La idea es que cada uno pueda hacer su trabajo y tenga la autonomía de decidir qué es lo importante y conversar con su jefe con horizontalidad. Que tu jefe sea más el owner del proyecto y que lidere el mismo de manera positiva dando participación al equipo.

¿Qué recomendarías a las instituciones financieras con relación a la gestión del talento humano a la luz del avance de Garantizar en clima laboral?

Para mí, hay que nutrirse de todo lo que hacen bien las entidades privadas sin perder el objetivo de cada entidad pública. La ayuda financiera a la sociedad tiene que ser el propósito principal, pero si lo acompañas de un buen clima laboral terminas logrando éxitos. Me parece que se tienen que animar, creo que en las entidades públicas hay miedo a innovar. Según lo mencionado en la pasantía, hay miedo a perder el trabajo, a que te hagan trabajar más, a lo nuevo. En Garantizar tuvimos que ayudar a que los líderes de muchos años en la institución se suban al barco y remen hacia la nueva Garantizar para llegar a destino con éxito. Yo siempre digo que si todos los líderes y gerentes no hubiesen acompañado, no hubiésemos estado donde estamos hoy, a nivel económico y en el puesto 15 del ranking «Great Place to Work 2019».

Acabas de mencionar el tema de liderazgo, señalando que los líderes, a veces, tienen miedo a innovar. ¿Cómo manejar el tema de liderazgo, cómo sacarlos de su zona de confort?

Considero que debemos acompañarlos con capacitación, coaching, feedback y con actividades que te movilicen a nivel personal y laboral. Te comentaba que organizábamos muchas actividades integradoras fuera de la compañía, trabajamos con varios coaches especializados en liderazgo. Todo el equipo de gerentes —me incluyo, obviamente— nos capacitamos en ello. Además, hay que trabajar la comunicación, la llegada a tus colaboradores, la gestión de puertas abiertas y que no le tengan miedo a salir de la zona de confort.

Perder el miedo y salir de la zona de confort para estar mejor...

Totalmente. Después de tanto tiempo, ves que por tercer año consecutivo somos «Great Place to Work», ese es el mejor resultado, lo tangible. Tú has podido escuchar a nuestros colaboradores cómo hablan de sus líderes. Es un orgullo cómo hablan de Sabina, de Giselle, de Hernán, de mí. No es algo digitado. A nadie se le dijo qué decir. Allí tienes la experiencia de Nico Fiori, quien comenzó como proveedor y luego resignó sueldo para trabajar en Garantizar. Cuando él era un externo, venía a la oficina con una sonrisa y ya consideraba como sus compañeros a todos los colaboradores. La verdad que, para mí, eso es un orgullo.



Banca de Desarrollo, ODS y medio ambiente

El sector posee características estratégicas para aportar a la consecución de los ODS en América Latina y el Caribe, especialmente en lo relativo a la acción por el clima. En su articulación con la banca multilateral y los actores nacionales, hay una ruta para paliar las demandas que el financiamiento ambiental requiere.

La implementación de las acciones para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹ implica, en el plano nacional, realizar esfuerzos de planificación, coordinación, definición de prioridades, asignación de recursos, puesta en vigor de políticas y medidas, selección de instrumentos y elaboración de indicadores para colaborar en el proceso de seguimiento de los progresos conseguidos. También requiere el acceso a medios de implementación, incluida la movilización de recursos financieros, en una escala casi sin precedentes dado el alcance, la profundidad y la amplitud de los desafíos del logro de los ODS.

En este contexto, la banca nacional de desarrollo (BD) tiene un rol en lo que concierne tanto a los medios de implementación como a la facilitación de los procesos de transformaciones estructurales. Para este fin, un tema

central es cómo fortalecer la cooperación y coordinación entre bancos de desarrollo regionales y nacionales, para potenciar el aprovechamiento de sinergias con el fin de encaminar acciones hacia objetivos similares en materia de financiamiento ambiental.

La BD puede desempeñar un papel relevante en potenciar la sustentabilidad financiera, por las alianzas entre el sector público y privado que puede generar, por ejemplo, en el financiamiento de proyectos de infraestructuras energéticas y tecnologías de energía no contaminante. De hecho, ayudan a financiar a sectores productivos que generan significativos beneficios sociales, pero no atraen suficientes flujos privados. Así también, pueden crear un entorno favorable y los incentivos adecuados para contribuir a mantener un perfil en la relación riesgo-rentabilidad capaz

La BD es clave para movilizar el financiamiento sostenible dada su presencia y alcance; existen más de 70 BD en 22 países de la región, que cuentan con más de US\$ 1 500,00 billones en activos.

de atraer capital privado y dirigirlo hacia los ODS. No obstante, es importante reconocer que no todas las áreas son atractivas para la inversión privada, ya que no generan los suficientes retornos monetarios y, por ende, se deben combinar recursos públicos y privados.

La evidencia para los bancos multilaterales para el 2018 muestra que estos destinaron el 17% de su cartera de préstamos al financiamiento del cambio climático, y la mayor parte del financiamiento se destinó a mitigación (70%). En cuanto a América Latina y el Caribe (ALC), esta recibió el 22,5 y el 15,4% de los fondos totales destinados a mitigación y adaptación, respectivamente. (ver cuadro 1)

En el caso de ALC, la evidencia disponible muestra un importante apoyo de la BD al financiamiento ambiental. La evidencia disponible para bancos de desarrollo en Brasil,

México y Chile muestra que dedicaron, en el 2015, un monto de US\$ 11 mil millones a este rubro, lo que equivale al 10% de la cartera total de dichas instituciones. (BID, 2017)

La mayor parte de estos bancos tiene el mandato de otorgar financiamiento, u otra forma de apoyo, a actividades relacionadas con el cambio climático. Una parte significativa del financiamiento se orienta hacia la infraestructura urbana. Una proporción menor del financiamiento se destina a la adaptación al cambio climático.

Para lograr aumentar el financiamiento al cambio climático y potenciar las finanzas sostenibles, la BD debe enfrentar restricciones financieras, técnicas e institucionales: 1. Una barrera importante es, por ejemplo, el acceso limitado a fuentes de financiamiento con bajo costo y la insuficiencia de capital de largo plazo, pese a que los proyectos medioambientales requieren una fuerte inversión de capital inicial y periodos de gestación largos; 2. Otro obstáculo es la falta de experiencia y capacidad técnica para poder acceder a fondos y diseñar proyectos alineados con la oferta de financiamiento, y 3. Un tercer obstáculo es la falta de articulación y coordinación institucional público-privada.

A la vez, la BD debe explotar las oportunidades existentes para el financiamiento del cambio climático. Una de ellas es mejorar la coordinación externa para, así, potenciar

Cuadro 1: Financiamiento climático de la banca multilateral (adaptación y mitigación) por regiones del mundo seleccionadas para el 2018

Regiones	Miles de millones de US\$			%		
	Total	Adaptación	Mitigación	Total	Adaptación	Mitigación
África subsahariana	8957	3893	5064	20,8	30,1	16,8
América Latina y el Caribe	8770	1990	6780	20,3	15,4	22,5
Asia del Sur	6958	3107	3851	16,1	24,0	12,8
Europa en desarrollo y Asia central	5128	849	4280	11,9	6,6	14,2
Asia meridional y el Pacífico	5062	1695	3368	11,7	13,1	11,2
Medio Oriente y África del Norte	4310	822	3489	10,0	6,4	11,6
Unión Europea (EU-12)	3362	564	2798	7,8	4,4	9,3
Resto	553	17	536	1,3	0,1	1,8
Total	43100	12937	30166	100,0	100,0	100,0

una mejor articulación entre la BD y banca regional. Esta última puede ser un apoyo financiero importante en la reducción de costos y mitigación del riesgo financiero. También conviene una mejor articulación con los fondos verdes y explorar las posibilidades de los mercados financieros.

Igualmente, mejorar la coordinación interna al explorar el rol de la BD entre los entes gubernamentales y las fuentes de financiamiento como fondos y banca regional, y mejorar la capacidad técnica para la elaboración y presentación de los proyectos.

Innovación verde

En cuanto a la innovación, el Sistema de Banca de Desarrollo de Costa Rica (SBD) ha realizado numerosas alianzas con los sectores público y privado, como universidades y asociaciones de productores, que le han permitido desarrollar programas como el Programa Nacional de Aceleración de Proyectos de Innovación Tecnológica, que es un fondo de capital semilla ejecutado por las universidades en el que innovadores presentan sus ideas de negocio. Este programa se enmarca en el Plan Nacional de Descarbonización de Costa Rica 2018-2050.

La Agencia Nacional de Desarrollo (Ande) de Uruguay cuenta con diferentes tipos de instrumentos de financiamiento disponibles exclusivamente para financiar, total o parcialmente, proyectos verdes con impacto ambiental positivo, como el Programa Oportunidades Circulares lanzado en 2018, que apoya a emprendedores y empresas que quieran presentar proyectos en el marco de una economía circular; en este, solo en el primer año de lanzamiento participaron más de 100 proyectos con más de 1000 personas involucradas, lo que muestra el interés del sector productivo en mejorar sus modelos de negocio.

El Banco Nacional de Fomento (BNF) ha incorporado en su planeación estratégica el



financiamiento a los proyectos sostenibles y ha fortalecido las áreas vinculadas. El banco, además, ha transitado por una etapa de desarrollo de productos y rediseño de los ya existentes, con un enfoque de impacto verde considerando la experiencia obtenida y contando con profesionales de los sectores agropecuario, forestal, industrial, veterinario y ambiental. Asimismo, el BNF ha formado alianzas con otros bancos que buscan el mismo objetivo de sustentabilidad a través de su incorporación, en el año 2018, a la Mesa de Finanzas Sostenibles. Con respecto al proceso de aprobación de los créditos, han avanzado en el diseño del Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales & Social (Saras), es decir que, además del análisis patrimonial, económico y financiero de un cliente, se tendrá en cuenta un punto relacionado con el riesgo socioambiental debidamente clasificado y evaluado para el otorgamiento de un crédito.

El Fondo Mivivienda (FM), de Perú, es un claro ejemplo de un mecanismo articulador del accionar entre el sector privado no financiero, la BD, la banca privada y el Estado. El FM inició en 2016 una nueva etapa con la implementación del Programa Mivivienda Verde que, a través del bono verde (un subsidio de 3 a 4% sobre el valor del inmueble), ayuda a reducir la cuota inicial para la adquisición de una vivienda. Además, permite a los beneficiarios reducir

Hasta julio de 2019, el FVC había aprobado 111 proyectos, 25 de ellos en ALC, por un valor total de US\$17,6 mil millones de los cuales ya habían sido implementados US\$2 mil millones.

El BNDES es uno de los más grandes proveedores de fondos en el mundo en materia de energías renovables con alrededor de US\$ 30 mil millones invertidos en los últimos años.

el gasto en servicios básicos de hasta 30%. Desde su lanzamiento, los créditos bajo esta modalidad han crecido anualmente: con la entrega de 27 bonos verdes, hasta el despegue en el 2018 con la colocación de 2001 bonos; y ya en los primeros nueve meses de 2019 otorgaron 3891. Cabe resaltar que la incorporación del aspecto medioambiental a los bonos ha sido financiada mediante un crédito con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y el Banco de Desarrollo de Alemania (KfW), por un monto de US\$ 165 millones, y esperaban firmar con la Unión Europea un monto adicional de US\$ 16,5 millones. El FMV espera crecer a una tasa de 17% en los próximos años.

Impulsar desde la BD

La BD es clave para movilizar el financiamiento sostenible dada su presencia y alcance; existen más de 70 BD en 22

países de la región, que cuentan con más de US\$ 1500,00 billones en activos y operan a través de una red de instituciones locales (BID, 2019). Asimismo, la BD concentra instituciones con rol estratégico como entidad pública, que deben cubrir demandas de financiamiento de proyectos en sectores y segmentos económicos no atendidos por la banca privada.

Los bancos de desarrollo son los que más financian en determinados sectores productivos a través de la canalización de recursos. En ese sentido, es posible resaltar que le corresponde la generación de condiciones propicias para el logro del desarrollo sostenible; ese papel se concreta mediante financiamiento, movilización y apalancamiento de recursos financieros de diversas fuentes, así como otorgamiento de garantías e inversión en capital semilla, en la estructuración de proyectos y coordinación en red de programas de financiamiento (como Alianzas Internacionales, APP).

Podemos decir que los BD, junto a los bancos regionales y multilaterales, tienen grandes desafíos y oportunidades de integrar los ODS en sus acciones al: 1. mantenerse enfocado: dada su capacidad institucional, a las metas institucionales y priorización de ODS principales/«core» que define cada administración, y el establecimiento de sistema de gestión de riesgos; 2. asegurar transparencia: en cuanto a la clasificación de su cartera, las metodologías de definición de indicadores, y los sistemas de monitoreo y reporte de resultados, y 3. desarrollo de instrumentos financieros innovadores: como «Frameworks» para emisión de bonos y captación; alineamiento a fondos multilaterales; acceso y blend con fondos climáticos, verdes y sostenibles internacionales, y nuevas fuentes de fondeo (filantropías). El BID, en su reunión anual de 2016, se comprometió a acompañar los esfuerzos de los BD y gobiernos en el logro de los ODS, ofreciendo el 30% de su cartera al financiamiento climático. Además de cooperación técnica.

Los BD de la región vienen ofreciendo variadas soluciones financieras. El BNDES es uno de los más grandes proveedores de fondos en el mundo en materia de energías renovables con alrededor de US\$ 30 mil millones invertidos en los últimos años; es el gestor del mayor fondo de conservación forestal, el Fondo Amazonia, que ya recibió mil millones de dólares en donaciones, principalmente de Noruega y Alemania; además de poder traspasar recursos del Fondo Climático Verde. Asimismo, es el agente financiero



de Fondo Clima, uno de los instrumentos más importantes de la política brasileña de cambio climático, cuya cartera está en alrededor de los US\$ 181 millones en proyectos, de los cuales más de US\$ 150 millones fueron aprobados por el banco, habiendo ya apalancados más de US\$ 300 millones para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

Por su parte, Corfo ha venido impulsando la inversión privada en determinados sectores. Así, otorga créditos para Energías No Convencionales (ERNC). A la fecha ha financiado US\$ 69 millones. En cuanto a proyectos de inversión, aumentó la cobertura hasta 70% y hasta US\$ 4 millones, independientemente del tamaño de la empresa. Su Fondo de Inversión Maderero Forestal esperaba movilizar US\$ 120 millones para recuperar unas 30 mil hectáreas plantadas por pequeños propietarios. Otorgó un crédito de US\$ 65 millones para financiar el Proyecto Cerro Dominador, la primera Planta Termo Solar (CSP) de escala industrial en Chile y América Latina. Asimismo, ha potenciado la institucionalidad que movilice la inversión hacia tecnologías bajas en carbono y resilientes al clima.

El Banco de Desarrollo de Jamaica (DBJ) ha aprobado más de US\$ 22 millones en préstamos de energía para más de 280 proyectos. Todos ellos incluyen soluciones de eficiencia energética con las tecnologías de energía renovable implementadas. Los sectores incluyen manufactura, agricultura, agroindustria, restaurantes/servicios alimentarios, atracciones turísticas, pequeños hoteles y tiendas minoristas, entre otros.

Una fuente de recursos para financiamiento es el Fondo Verde del Clima (FVC), que tiene compromisos financieros de los países donantes por más de US\$ 10 mil millones, siendo el mayor fondo climático a nivel global. Este fondo maneja diversos instrumentos financieros, como subvenciones, préstamos, garantías y equity. Hasta julio de 2019, el FVC



había aprobado 111 proyectos, 25 de ellos en ALC, por un valor total de US\$ 17,6 mil millones de los cuales ya habían sido implementados US\$ 2 mil millones. Estos recursos están disponibles a nivel local, a través de entidades acreditadas a nivel subnacionales, nacional y regional, y, a nivel internacional, por medio de entidades internacionales.

Alineación con los ODS

La BD está ganando mayor protagonismo en el contexto internacional en la transición al desarrollo sostenible. Las alianzas y asociaciones que puedan hacer los diversos bancos nacionales de desarrollo y multilaterales, podrían hacer que los esquemas de financiamiento funcionen de manera más eficiente. Una de las claves hacia la sostenibilidad es la capacidad de liderar el camino y la BD puede hacerlo, pues es instrumento de política pública y con mandato gubernamental para contribuir a los ODS. Por otra parte, los bancos multilaterales vienen adecuando sus estrategias institucionales para el logro de los ODS.

Para ALC, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) busca apoyar la transición ecológica y justicia social en las trayectorias de desarrollo de los países, para lo cual ofrece: préstamos

Se impulsaron **288** proyectos y beneficiado a **172** empresas, de las cuales el **35%** fueron mipymes. **104,42** GWh anual de energía eléctrica generada por fuentes renovables, y **26 656** toneladas de CO₂ no emitidas por año.

Una fuente de recursos para financiamiento es el Fondo Verde del Clima (FVC), que tiene compromisos financieros de los países donantes por más de US\$ 10 mil millones, siendo el mayor fondo climático a nivel global.

programáticos y para proyectos en moneda local y en dólares; cofinanciamientos con Proparco, BID y CAF; subvenciones y fondos delegados; cooperación técnica y académica, entre otros instrumentos.

Para Fonplata, los ODS han redefinido la Agenda Urbana, que busca promover ciudades más incluyentes, compactas y conectadas mediante la planificación y el diseño urbano. En ese aspecto, esta entidad viene trabajando junto a sus países miembros en el financiamiento de proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible de las ciudades, otorgando facilidades de financiamiento en energía inteligente y eficiencia energética; eficiencia en el uso de recursos naturales, conservación de la biodiversidad urbana, y proyectos que den solución a problemas en áreas metropolitanas con mayor énfasis en las zonas periurbanas.

Asimismo, la CAF-Banco de Desarrollo de América Latina está alineada con los ODS y se enfoca en acompañar a los países miembros para alcanzar eficiencia, equidad, sostenibilidad, institucionalidad e integración. También cuenta con una línea de financiamiento verde que ofrece tasas preferenciales y que tiene como objetivo financiar proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible. La CAF apoya en la definición y cumplimiento de estrategias y objetivos de desarrollo a nivel nacional y regional, fomenta la adopción de buenas prácticas internacionales, otorga asistencia en la identificación y priorización de intervenciones y proyectos de alto impacto y financia programas y proyectos.

A nivel de la BD de la región, citamos el caso de Bancoldex, que contribuye al desarrollo sostenible en Colombia a través de la provisión de productos y servicios financieros. El banco asumió un compromiso con este sector basado en tres pilares: 1. ecoeficiencia, que define las acciones internas

para reducir el impacto medioambiental de sus operaciones; 2. gestión de riesgos ambientales y sociales en su cartera (Saras), y 3. diseño de productos financieros y no financieros verdes. En 2018, Bancoldex financió más de US\$118 millones en líneas dirigidas exclusivamente a proyectos verdes de desarrollo sostenible y eficiencia energética del sector empresarial. Esto representa un sobrecumplimiento de la meta de 264%. Asimismo, impulsó la política de no financiar medios de transporte que utilicen combustibles contaminantes sentando, así, un precedente en el sector financiero.

En 2017, Bancóldex efectuó la primera emisión de Bonos Verdes a través de la Bolsa de Valores de Colombia por un valor de US\$70 millones. Esta emisión buscó canalizar recursos del mercado de capitales para la financiación de proyectos relacionados con construcción sostenible, producción más limpia, eficiencia energética y energías renovables. Con estos recursos se habían logrado impulsar 288 proyectos y beneficiado a 172 empresas, de las cuales el 35% fueron mipymes. 104,42 GWh anual de energía eléctrica generada por fuentes renovables, y 26 656 toneladas de CO2 no emitidas por año.

El Banco de Desarrollo Productivo (BDP) de Bolivia, a fines de 2019, se encontraba en proceso de acreditación al Fondo Verde para el Clima, y en un proceso de fortalecimiento estratégico. Así, está desarrollando productos financieros orientados a la inversión, producción limpia y energía renovable.

BanEcuador está implementando líneas de financiamiento con condiciones especiales a aquellas entidades financieras que incorporen productos y servicios dirigidos a fomentar proyectos cuyas actividades sean amigables con el ambiente, como las cooperativas de ahorro y crédito. Solo en su línea de crédito productivo verde ganadera proyecta colocar US\$ 524 millones hasta el 2024.

Finalmente, el Banco de Desarrollo de Santa Lucía maneja un Fondo de Adaptación al Cambio Climático (CAFF), que ofrece préstamos fácilmente accesibles a empresas, grupos comunitarios y hogares para inversiones y/o actividades de medios de vida que apoyen la adaptación climática.

1 Basado en lo tratado en el «Seminario Latinoamericano y del Caribe. Banca de Desarrollo y el Financiamiento de Proyectos para un Gran Impulso Ambiental», organizado por ALIDE y Cepal en octubre de 2019.



Apertura de mercado de valores

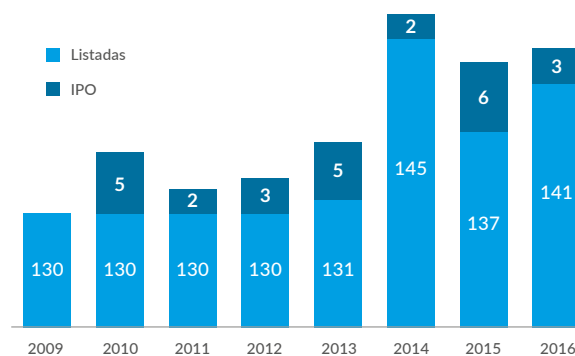
El Programa de Certificación Prime —iniciativa de Bancomext y la Bolsa Mexicana de Valores— pretende promover el acceso de empresas al mercado bursátil a través del fortalecimiento de su estructura institucional. De esta manera, amplía el mercado a nuevos actores y ofrece a estos la posibilidad de acceder a mayores recursos.

Durante una década, el mercado de valores en México se mantuvo sin grandes variaciones, lo que se refleja en el número de empresas listadas y las ofertas públicas iniciales que se han emitido (figura n.º 1). Aunque desde 2012 el número de empresas listadas ha registrado una tendencia creciente, el valor de capitalización total (como % del PIB) ha mostrado una tendencia decreciente (figura n.º 2).

Al cierre de 2016 el valor de capitalización del mercado accionario alcanzó el 35% del PIB; sin embargo, al compararlo con países de la región y a nivel global, se observa que la penetración es baja (figura n.º 3).

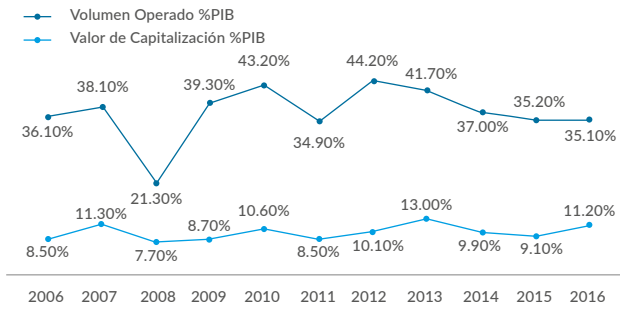
Asimismo, al comparar el número de empresas listadas (figura n.º 4) con países de la región y a nivel global, así como el número de ofertas públicas iniciales (IPO), se acentúa la necesidad de incorporar mecanismos que permitan

Figura n.º 1: Empresas listadas versus ofertas públicas iniciales 2009-2016



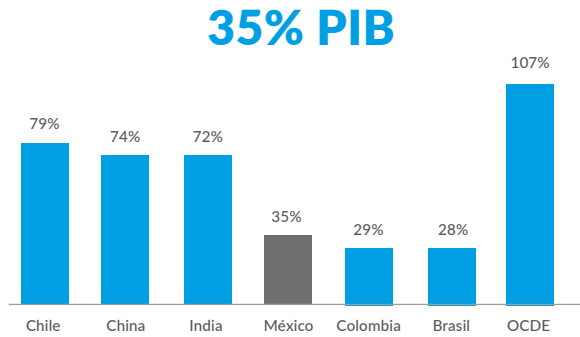
Fuente: Bancomext.

Figura n.º 2: Capitalización del mercado accionario versus volumen operado 2006-2016 (%)



Fuente: Bancomext.

Figura n.º 3: Capitalización del mercado accionario

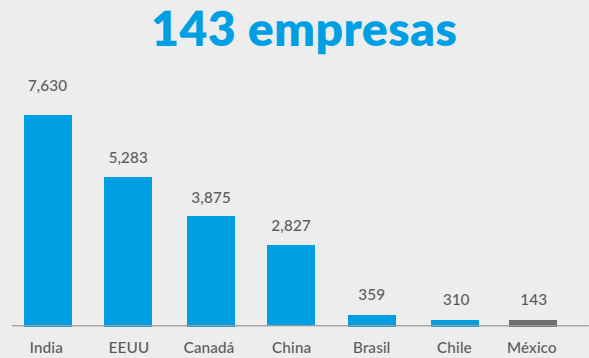


Fuente: Bancomext.

incrementar la participación de más empresas (figura n.º 5). Finalmente, el porcentaje de capitalización de mercado en las empresas más grandes representa el 45% concentrado en siete empresas (2015) (figura n.º 6).

Derivado de los hallazgos del análisis anterior y del desconocimiento de que en el mercado bursátil se puede emitir deuda y no solo acciones; la creencia de altos costos y complicaciones en términos de procesos burocráticos; el dogma solo para grandes empresas; el temor a publicar información de la empresa, y la consideración de la falta de control de la empresa, Bancomext lideró la propuesta presentada en el Comité Mixto de Desarrollo del Mercado de Valores, del Programa Certificación Prime para el desarrollo del mercado bursátil, que tiene como principales objetivos: 1. fortalecer la estructura financiera de las empresas; 2. mejorar su competitividad; 3. lograr la permanencia en el tiempo, y 4. implementar o fortalecer sus órganos de gobierno corporativo.

Figura n.º 4: Empresas listadas en el 2015



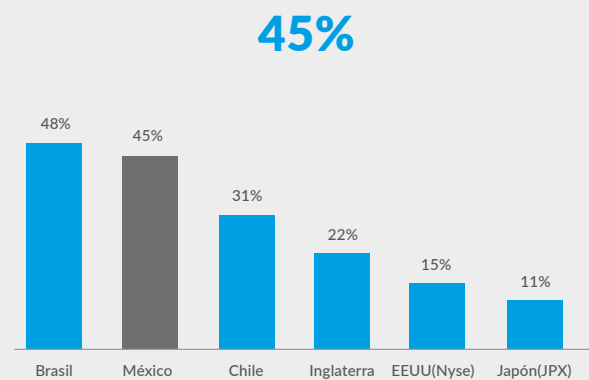
Fuente: Bancomext.

Figura n.º 5: Ofertas públicas iniciales (IPO) en 2015



Fuente: Bancomext.

Figura n.º 6: % de capitalización de mercado en las siete empresas más grandes en 2015



Fuente: Bancomext.

Desarrollo del programa

La estructuración del programa implicó grandes retos al interior y exterior de la institución, los cuales fueron considerados como factores críticos para su desarrollo. Fue necesario proporcionar a los actuales y futuros clientes un programa sólido que ofreciera una respuesta favorable e integral a todos los requerimientos y necesidades.

La Certificación Prime es el distintivo que se otorga a las empresas que, mediante la implementación de acciones de institucionalización, implementadas y validadas por despachos especializados, cumplan con los estándares de gobernanza establecidos, por lo que, considerando lo anterior, la propuesta integrada por Bancomext incorpora las siguientes líneas de acción:

- **Apoyar a las empresas en el proceso de institucionalización (gobierno corporativo):**

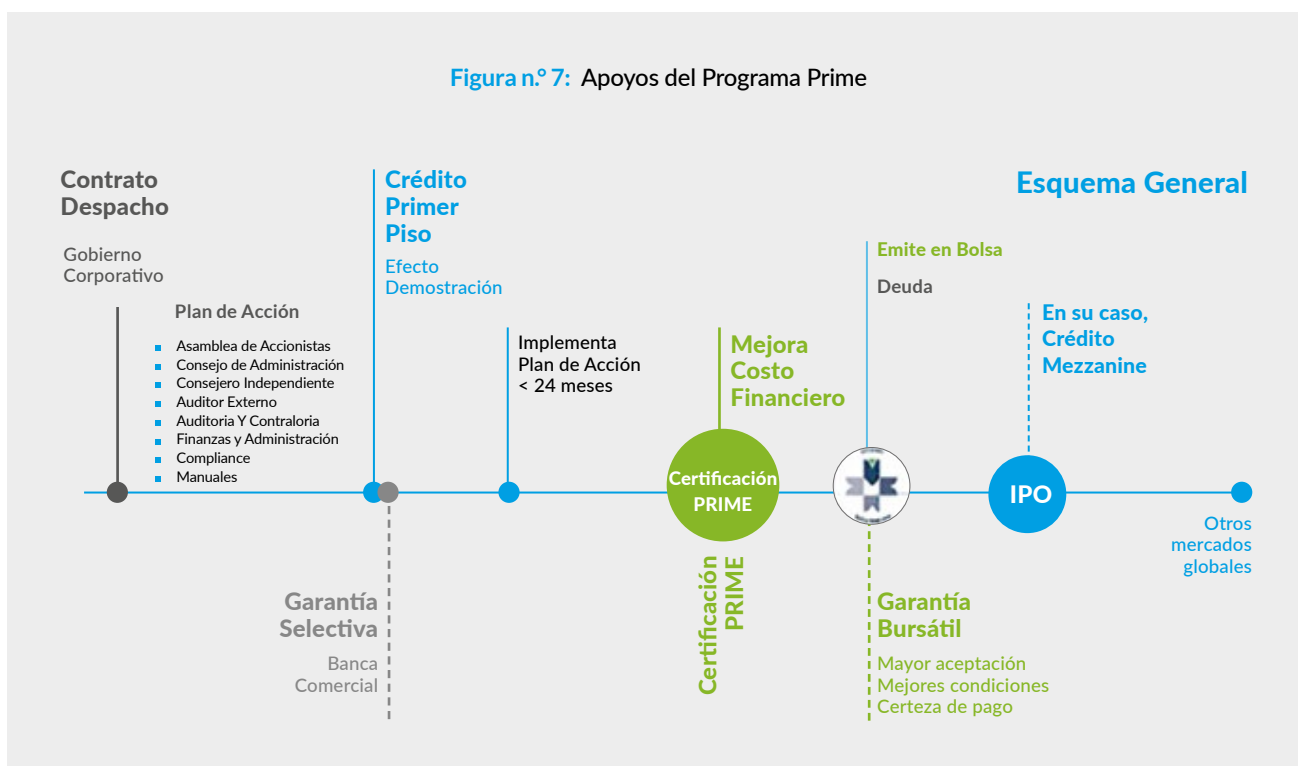
1. capacitación en temas de gobierno corporativo a través de instituciones académicas vinculadas a la BMV,
2. diagnóstico, análisis e implementación de prácticas de gobierno corporativo a través de despachos especializados autorizados por la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB)/Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

El desarrollo del programa implicó, al interior de las diferentes áreas del banco, un trabajo colectivo, en coordinación e inclusión, que permitiera alcanzar los objetivos planteados en beneficio de los clientes.

- **Refinanciar la deuda de corto plazo y otorgar recursos adicionales para proyectos de expansión:** 1. disminución del costo de la deuda al concluir el plan estratégico de institucionalización; 2. en su caso, incremento en el costo del financiamiento al no implementar las acciones en gobierno corporativo indicadas en el plan estratégico, y 3. disminución del costo del refinanciamiento al concluir el proceso de emisión.
- **Capacitar en proceso de emisión IPO/deuda:** la AMIB/BMV proporciona capacitación y acompañamiento en el proceso.

El desarrollo del programa implicó, al interior de las diferentes áreas del banco, un trabajo colectivo, en coordinación e inclusión, que permitiera alcanzar los objetivos planteados en beneficio de los clientes. El programa integra diversos apoyos (figura n.º 7).

Figura n.º 7: Apoyos del Programa Prime



Mercado de capitales

El programa ofrece financiamiento para inversiones en activo fijo y/o capital de trabajo y/o consolidación de pasivos, basado en el proceso de institucionalización de los órganos de gobierno, para llegar a cumplir con los estándares de la BMV para la colocación de acciones o deuda, como alternativa de financiamiento de mediano y largo plazo, para empresas medianas y grandes de los sectores industrial, comercial o de servicios que se comprometan a implementar gobierno corporativo y emitir acciones/deuda con base en el plan estratégico que elaboren para tal efecto, a fin de que instrumenten sus planes de institucionalización, modernización y expansión, así como el fomento al mercado de valores, para que sean candidatas a emitir deuda/acciones en la BMV.

Etapas del programa

- La empresa solicita a un despacho especializado en gobierno corporativo el diagnóstico y análisis del plan estratégico.
- La empresa implementa el proceso de institucionalización dentro de un plazo máximo de 24 meses.
- Una vez concluido el proceso de institucionalización, la empresa debe presentar la solicitud de Certificación Prime acompañada de un informe detallado de los trabajos y documentos revisados.
- Una vez obtenida la Certificación Prime, la empresa está en condiciones de iniciar el proceso de emisión en el mercado de valores, acompañada por BMV y AMIB.

Mecánica del financiamiento

- La empresa contrata un despacho certificador (consultora) autorizado para integrar el Plan Estratégico de Gobierno Corporativo.

- La empresa entrega a Bancomext para el análisis de crédito: información financiera, información legal, solicitud y formatos Bancomext.
- Si el análisis es positivo la empresa entrega el plan estratégico para formalizar el crédito.
- Al concluir su proceso de institucionalización, la empresa deberá presentar el dictamen del despacho certificador para obtener la Certificación Prime ante el comité certificador.

¿Qué beneficios tiene la empresa con la Certificación Prime?

La empresa recibe financiamiento para asegurar el proceso de institucionalización.

- En segundo lugar, la empresa obtiene un financiamiento a largo plazo para el reperfilamiento de la deuda de corto plazo obteniendo, adicionalmente, una mayor liquidez.
- La empresa obtiene financiamiento para proyectos de expansión a largo plazo y tasas de interés alineadas al riesgo de la operación.
- Al concluir el proceso de institucionalización, la empresa deberá presentar el dictamen del despacho para obtener la Certificación Prime.
- Al obtener la Certificación Prime y presentarla a Bancomext, este otorgará una disminución en la tasa de interés del financiamiento (caso por caso).
- De ser el caso, Bancomext apoya con una garantía bursátil a la empresa para respaldar la emisión en el mercado bursátil.



Todo el proceso esta acompañado con capacitación:
Formación en Gobierno Corporativo y el Mercado de Valores

Fuente: Bancomext.

Para que la Banca de Desarrollo pueda cumplir con sus roles en la provisión de financiamiento, no debe actuar de manera aislada, sino integrada en un conjunto orgánico de medidas y acciones, en complementariedad con el sector privado.



- Al realizar la emisión de deuda o de capital (IPO), Bancomext otorgará una segunda disminución en la tasa de interés del financiamiento (caso por caso).

Por el contrario, en caso de no cumplir con el plan estratégico en el plazo de dos años, Bancomext ajustará la tasa del financiamiento caso por caso.

Potenciales beneficiarios

De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Inegi), en México existen alrededor de 5 millones de empresas de las cuales el 99% son consideradas micro y pequeñas empresas. El restante 1%, es decir, 50 000, son grandes y medianas que generan, aproximadamente, 80% del PIB.

Unas 9 000 mil de ellas cuentan con algún tipo de financiamiento. Esto significa que podrían tener el tamaño y potencial para cotizar en la BMV. Sin embargo, solo el 3% de estas empresas están aprovechando los beneficios de estar en la BMV.

Beneficios esperados

La participación de Bancomext fomenta e impulsa la profesionalización de las empresas; asimismo, el programa permite:

- Generación de empleo: al brindar a las empresas el acceso a otras fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo

que les permite asegurar su expansión y crecimiento, incide en la creación de nuevas fuentes de empleo, lo cual constituye un indicador fundamental del apoyo de Bancomext al sector productivo.

- Atracción de inversión extranjera directa: la profesionalización de las empresas mexicanas incide favorablemente en la atracción de inversión extranjera, repercutiendo en el crecimiento y en su incorporación a cadenas globales de valor. El 60% de los acreditados de Bancomext administra recursos de inversionistas extranjeros, los cuales son aportados como capital en los proyectos financiados por nuestra institución.
- Incrementar el financiamiento de la banca comercial al sector privado: el efecto demostrativo que ha tenido el programa de Bancomext ante instituciones financieras nacionales e internacionales, genera un mayor interés en la participación en créditos al sector, ya sea a través de créditos sindicados o garantía empresarial.
- Para las empresas: acceso para las medianas empresas al mercado de capitales; permite un proceso de conversión a fin de convertirlos en sociedad anónima abierta; fortalecimiento de la estructura financiera de la empresa; reducción de requisitos al mínimo; reconocimiento financiero y estándares de calidad; flexibilización de las

En México existen alrededor de **5 millones** de empresas de las cuales el **99%** son consideradas micro y pequeñas empresas.



fuentes de financiamiento, y mejoramiento de la imagen y proyección internacional.

- Responsabilidad social: brindar a las empresas las herramientas y mecanismos que les permitan modernizarse, obtener mayor crecimiento que les dote de solidez en el mercado y permanencia en tiempo con prácticas empresariales apegadas a derecho, brindando a sus empleados condiciones justas, comprometidas a cumplir con las leyes en sus operaciones, negocios y medio ambiente.

Resultados

- En 2017 se lanzó el Programa de Institucionalización y Gobierno Corporativo para la Emisión en la Bolsa Mexicana de Valores. Desde entonces, hasta marzo de 2019, se había atendido a 20 empresas, dos de las cuales ya han sido certificadas y están listas para listar

en bolsa y realizar emisiones. Se han autorizado US\$ 175 millones.

- El trabajo coordinado con las instituciones vinculadas al desarrollo del mercado bursátil, ha sido un elemento de gran importancia para ofrecer un programa que responda a las características y necesidades del sector.
- La alineación de incentivos hacia las empresas para tomar la decisión de profesionalizar su gestión y procesos, es fundamental para brindar condiciones que promuevan y alienten el crecimiento de las empresas.
- Establecer objetivos y límites para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico en materia de gobierno corporativo, es relevante para que las empresas identifiquen la importancia y seriedad del programa.
- El acompañamiento a las empresas, desde la capacitación en materia de gobierno corporativo y para la emisión en el mercado de valores, es muy importante para que alcancen el objetivo final; esto es, llegar al mercado bursátil.
- Un elemento indispensable para dar certeza al proceso fue encontrar el justo medio del contenido de la Guía de Recomendaciones que permitiera definir un estándar apropiado en gobierno corporativo, así como del contenido del dictamen que deben presentar los despachos (consultoras). Esto requirió un trabajo minucioso, profundo y riguroso que brindara la seguridad, certeza y confianza a todos los participantes para la obtención y otorgamiento de la Certificación Prime.
- La implementación de gobierno corporativo en las empresas constituye un motor de crecimiento y permanencia en el mercado.
- La participación de las instituciones involucradas en el mercado de valores asegura el adecuado funcionamiento de iniciativas que incentivan la incorporación de nuevas empresas en el mercado bursátil.
- Los esquemas de garantía son potentes instrumentos de acceso al financiamiento, que favorecen las condiciones para que las empresas tengan oportunidad de participar en nuevos mercados de financiamiento.
- La participación de expertos en financiamiento, mercado de valores y mejores prácticas empresariales, favorecen la construcción de un esquema robusto y funcional.



Banecuator y la Inclusión Financiera

El banco ecuatoriano ha desarrollado una solución integral para el problema de la inclusión financiera en el país. Esta se funda en ejes como la educación financiera, articulación interinstitucional y fortalecimiento organizacional. El propósito es incorporar a actores excluidos del sistema tradicional —principalmente, mujeres y personas con nivel de instrucción básica—, proporcionándoles herramientas para que sus emprendimientos prosperen.

Los resultados de la encuesta Global Findex, del Banco Mundial, que proporciona información de inclusión financiera en 140 países a nivel mundial, muestran que en el 2017 el 55% de los latinoamericanos contaban con una cuenta en una institución financiera. Países como Brasil y Chile se encontraban sobre el promedio de la región, mientras que países como Colombia y Ecuador están por debajo de la media.

En Ecuador se observó que el acceso a una cuenta en una institución financiera es menor para las mujeres y las personas con nivel de instrucción básica. Entre las principales razones por las cuales una persona no posee cuenta se resaltan: no tener los fondos suficientes para hacerlo, la creencia de que

abrir una cuenta resulta muy costoso o que las instituciones financieras están muy alejadas.¹

Una alternativa de inclusión

En este contexto, BanEcuador B. P. se planeó como objetivo atender con productos y servicios financieros y no financieros, de manera responsable y sostenible a la ciudadanía, integrando a grupos prioritarios, como mujeres, jóvenes emprendedores, migrantes, comerciantes informales y pequeños y medianos productores de manera individual y/o asociativa, que están en la búsqueda de recursos para cumplir sus objetivos y proyectos.

BanEcuador B. P. se planeó como objetivo atender con productos y servicios financieros y no financieros, de manera responsable y sostenible a la ciudadanía, integrando a grupos prioritarios, como mujeres, jóvenes emprendedores, migrantes, comerciantes informales y pequeños y medianos productores.

Ello, mediante los ejes estratégicos de educación financiera, articulación interinstitucional y fortalecimiento organizacional, con la especialización tanto para colocación como en la captación de recursos, a fin de atender al público que no es atendido por la banca comercial.

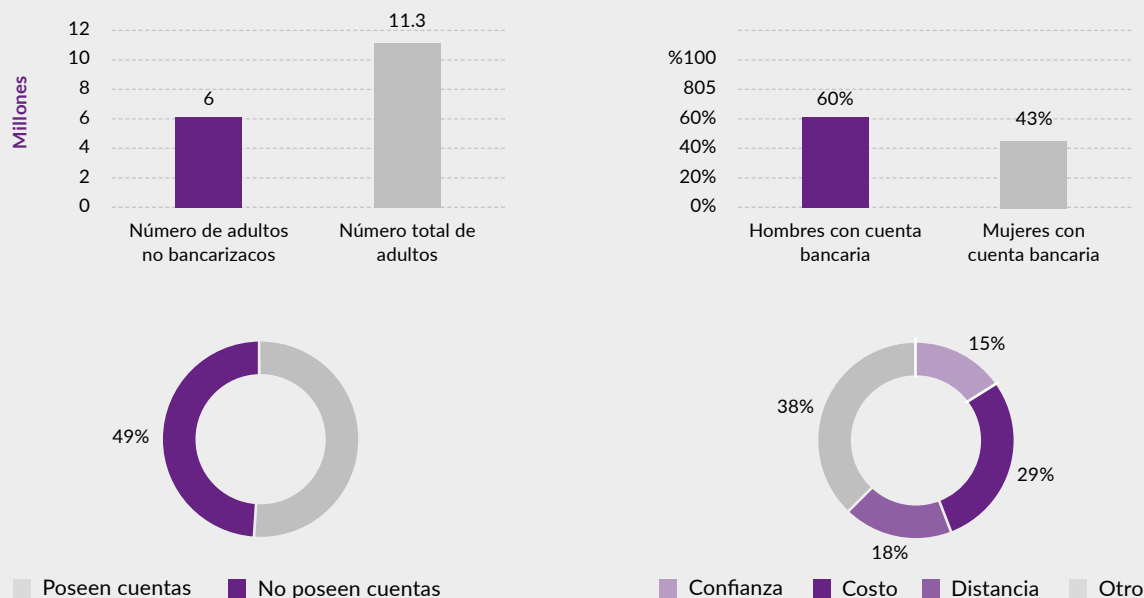
Otros objetivos de naturaleza específica del PIIF son:

- Impartir conocimientos y buenas prácticas financieras a la población para apoyar la consolidación de iniciativas

económicas relacionadas con la producción, comercio y servicios de la economía popular, y promover el bienestar familiar y organizacional.

- Brindar los servicios de asistencia técnica y asesoría antes y después de la prestación de servicios financieros para fortalecer los procesos productivos, comerciales o de servicios de personas y organizaciones, con énfasis en grupos prioritarios, a través de la articulación con entidades del sector público, privado y de la academia.
- Combinar criterios cuantitativos y cualitativos que permitan monitorear y controlar la exposición crediticia, en la concesión dirigida a asociaciones y organizaciones comunitarias, facilitando el trabajo del banco en los territorios locales, en interacción directa con las organizaciones interesadas en sus productos y servicios.
- Mantener cercanía con la población de manera que la ubicación o movilización no represente una brecha para el acceso a sus productos y servicios financieros.
- Diseñar y ofertar productos y servicios financieros especializados de ahorro y crédito, accesibles para la población y sus grupos de atención prioritaria, con el

Gráfico n.º 1: Cifras de 2017 de la iniciativa de Acceso Universal a Servicios Financieros (UFA) para el Ecuador



Fuente: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/global-financial-inclusion-global-findex-database>

Elaboración: Gerencia de Investigación, Desarrollo y Gestión Territorial BanEcuador B. P.

Gráfico n.º 2: Componentes del PIIF



Fuente: Gerencia de Investigación, Desarrollo y Gestión Territorial BanEcuador B. P. Elaboración propia.

objeto de fomentar la inclusión financiera, desarrollo productivo y generación de empleo.

El PIIF comienza sus operaciones en junio de 2016 a través del Programa de Educación Financiera y ha ido evolucionando, respondiendo a las necesidades y limitantes de la población, e incorporando otros componentes, buscando la articulación con la ciudadanía y sus grupos prioritarios, así como entre las diferentes dependencias del banco.

La interacción tiene una participación bidireccional entre las necesidades de la población (migrantes, mujeres, jóvenes, adultos mayores, personas de bajos recursos beneficiarias del Bono de Desarrollo Humano, etc.) y el banco en su afán de lograr la inclusión financiera.

Una vez que se da el acercamiento entre BanEcuador B. P. y los sectores priorizados, la institución realiza un diagnóstico inicial que incluye investigaciones de mercado y desarrollo

de nuevos productos y servicios financieros y no financieros específicos, y determina si la población requiere ser atendida mediante el PIIF. En este sentido, los componentes Banca a la Calle, Programa de Educación Financiera (PEF), Fortalecimiento a Organizaciones y Articulación Interinstitucional, están dirigidos a ofrecer servicios no financieros en asistencia técnica y asesoría que disminuya las brechas de financiamiento y promueva la bancarización en las personas.

Los componentes relacionados con el diseño y generación de productos de crédito y ahorro están destinados a adaptar los productos y servicios que ofrece el banco de manera que cumplan con las expectativas de los beneficiarios y satisfagan sus necesidades en función de sus características y condiciones propias.

Los componentes del PIIF pueden funcionar tanto en paralelo, como en cadena, debido a

El PIIF articula de manera integral respuestas, alternativas y soluciones, a través de sus componentes, para las limitaciones que tiene la sociedad y sus grupos prioritarios en el acceso a productos y servicios financieros y no financieros, orientada a la inclusión financiera.

que existe una clara articulación entre ellos en relación a los segmentos específicos que atiende cada componente, que puede derivar en la atención de la ciudadanía a través de otro u otros componentes.

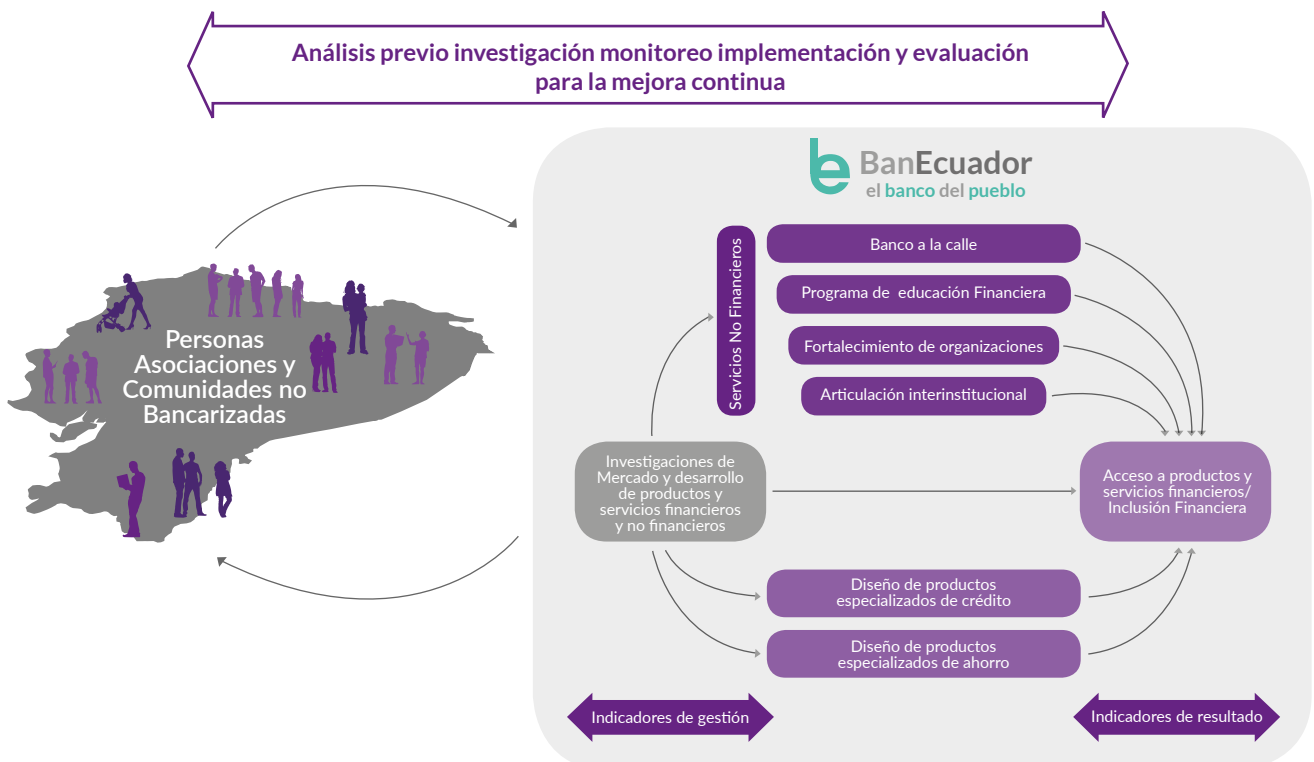
Por lo expuesto, el PIIF articula de manera integral respuestas, alternativas y soluciones, a través de sus componentes, para las limitaciones que tiene la sociedad y sus grupos prioritarios en el acceso a productos y servicios financieros y no financieros, orientada a la inclusión financiera, a diferencia de lo realizado por las instituciones

del sistema financiero tanto público como privado, en esta materia.

Para instrumentar de manera eficiente la interacción con la población y con sectores asociativos, se han firmado convenios de cooperación con diversas instituciones públicas y privadas, y con diferentes instituciones académicas, a fin de generar oportunidades y conocimientos para las personas, empresas y organizaciones que podrían ingresar al sistema financiero y que a través de su intermediación y por su experiencia, capacidad y conocimiento permiten que los ciudadanos comprendan y accedan de mejor manera a los servicios financieros. En este componente se ofrecen las herramientas para fortalecer las capacidades, destrezas y habilidades de los potenciales beneficiarios de los productos y servicios de BanEcuador B. P. para emprender o mejorar una actividad económica a través de capacitación, asesoría y asistencia técnica, derivando su atención de necesidad hacia el programa de educación financiera o el fortalecimiento de organizaciones.

Finalmente, y considerando la distancia hasta los canales de atención, o la limitación y exclusión de la población por

Gráfico n.º 3: Esquema del funcionamiento del PIIF



Fuente: Gerencia de Investigación, Desarrollo y Gestión Territorial BanEcuador B. P. Elaboración propia.

Se ofrecen las herramientas para fortalecer las capacidades, destrezas y habilidades de los potenciales beneficiarios de los productos y servicios de BanEcuador B. P.

sus propias características y condiciones (bajos ingresos, alto riesgo, incapacidad para cumplir los requisitos, información débil, informalidad, precios altos, asociatividad, distancia o movilización, entre otros), BanEcuador B. P. ha incorporado a su PIIF estrategias que buscan minimizar estas brechas en la provisión de servicios con el fin último de lograr resultados de inclusión financiera y bancarización. Entre estos componentes se destaca el Banco a la Calle, que llega a espacios públicos cercanos a la ciudadanía a través de brigadas organizadas y equipadas que recorren el país en los sectores urbanos y rurales, brindando acceso fácil y oportuno a los servicios financieros. Finalmente, y con base en el diagnóstico de los sectores priorizados, se han desarrollado productos especializados de ahorro y crédito adaptados a las necesidades y características, sobre todo, de mujeres, jóvenes emprendedores, migrantes, comerciantes informales, pequeños y medianos productores y asociaciones, quienes tradicionalmente no han sido atendidas por la banca comercial.

Avances y resultados

A marzo de 2019 el programa había firmado 26 convenios operativos con diversos socios estratégicos, que permitieron derivar los potenciales clientes a componentes como el PEF y Fortalecimiento de Organizaciones, de acuerdo con su necesidad.

A esa fecha el PEF había capacitado a 20884 clientes, en 24 provincias a nivel nacional, de



edades de entre 13 a un poco más de 65 años, de los cuales 56,9% eran mujeres.

Producto de la provisión de servicios no financieros y del diseño y adaptación de productos y servicios financieros, el resultado final se resume en la profundización financiera de la ciudadanía.

Conclusiones

- Se deben analizar los actores participantes, tanto para los convenios como en la selección de asociaciones, a fin de determinar claramente el canal y el objetivo de la articulación puntual previo a establecer el compromiso y evidenciar resultados.
- Desarrollar herramientas de reporte que permitan realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de todos los componentes del PIIF en conjunto.

Los resultados de la encuesta **Global Findex**, del Banco Mundial muestran que en el **2017** el **55%** de los latinoamericanos contaban con una cuenta en una institución financiera.

Gráfico n.º 3: Productos especializados de crédito junio 2016 marzo 2019

Productos especializados de crédito

Junio 2016 a Marzo 2019



Se han registrado **280.706 personas**
Se han entregado **\$568.344.851**



Fuente: Gerencia de Investigación, Desarrollo y Gestión Territorial BanEcuador B. P. Elaboración propia.

- Implementar una metodología de evaluación de impacto que permita contar con indicadores que pongan en evidencia la bancarización de los clientes y su inclusión financiera.
- Reforzar la vinculación con los socios estratégicos de manera que se optimicen los tiempos de respuesta y el acondicionamiento de los productos y servicios del banco para que se ajusten a las necesidades de los beneficiarios.
- El PIIF, a través del Programa de Educación Financiera, apoyó la consolidación de iniciativas económicas relacionadas con la producción, comercio y servicios de la economía popular, lo que se refleja en el acceso a productos financieros de crédito y ahorro de sus participantes.
- El acceso a productos y servicios financieros por parte de asociaciones, organizaciones comunitarias y cooperativas en el sistema financiero nacional está condicionado a la solidez de su estructura. El PIIF minimiza estas brechas a través de su componente de fortalecimiento organizacional, lo que se pone en evidencia a través de las operaciones exitosas de crédito.
- La atención a los clientes en espacios públicos, con puntos de atención itinerantes, para ofertar productos y servicios financieros mediante la visita hogar por hogar, promueve la inclusión financiera de sectores tradicionalmente excluidos por la banca comercial.
- La gestión individual de cada uno de los componentes del programa promueve el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y la interacción entre ellos favorece la consecución del objetivo de inclusión financiera.
- El éxito del PIIF depende de un proceso constante de análisis, investigación, monitoreo y evaluación que permita una retroalimentación y mejoramiento constante.
- El alcance del programa y la especialización de cada uno de los componentes requiere el trabajo coordinado entre las diferentes áreas de la institución, en particular de aquellas encargadas de la ejecución de los procesos y acciones de los diferentes productos y servicios financieros y no financieros de la institución.

1 Valeria Llerena, «Los resultados del Findex 2017 para Ecuador» (2018).



Garantías y modelos de negocio

Ante la mayor exigencia de los clientes y la competencia, los modelos de negocio toman relevancia para las empresas. Los esquemas de garantías se articulan con estos modelos, en tanto influyen en el financiamiento. ¿Qué actividad desempeñan estos esquemas? ¿Cómo varía su tipología y modelos de negocio? Este artículo plantea algunas ideas al respecto.

Pablo Pombo¹ / Horacio Molina² / Jesús N. Ramírez³

El éxito de un negocio viene determinado por numerosos factores. Las empresas intentan dar respuesta a los requerimientos de los clientes cada vez más exigentes, por lo que se encuentran en constante cambio. En este contexto, el concepto de modelo de negocio toma relevancia. En los últimos años su popularidad e importancia ha aumentado de forma notable, basta observar las siguientes cifras: de 107 000 referencias en mayo de 2002 en Google, a más de 602 millones en junio de 2006.

La estrategia fue el referente de las cuatro décadas pasadas, pero actualmente la búsqueda de la competitividad comienza por el modelo de negocio (Casadesus-Massanell,

2004). La innovación es de gran interés en los modelos de negocio debido al ritmo cambiante del mundo actual y la competencia (McGrath, 2011).

Estrategia y modelo de negocio son conceptos diferentes. El modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y capta valor (Osterwalder *et al.*, 2004). Por ello, el modelo de negocio es estático, no tiene las fórmulas o recomendaciones para el cambio, mientras que la estrategia lo complementa contribuyendo al éxito, es dinámica y racional, se centra en la competencia y es el plan para originar una posición única y valiosa. Su función es desarrollar el modelo de negocio y abarca todos

Garantías

sus componentes (Hambrick y Fredickson, 2001; Magretta, 2002; Tikannen *et al.*, 2005; Morris *et al.*, 2005; George y Bock, 2011; Casadesus-Massanell y Ricard, 2011; Wikström *et al.*, 2010).

Los modelos de negocio de los esquemas de garantía, según el alcance y la adicionalidad financiera, han sido tratados en la literatura reciente (Molina *et al.*, 2019), pero se hace necesaria una propuesta con base en la tipología de estos esquemas, que originan modelos de negocio diferentes.

Tipologías de los esquemas de garantía

Cuando se discute sobre la cobertura de garantía a favor de la micro, pequeña y mediana empresa, parecería que todos los esquemas fueran homogéneos solo porque su actividad consiste en el otorgamiento de una garantía. Esto está lejos de la realidad. Los sistemas de garantía son heterogéneos y, en consecuencia, responden a diferentes tipologías.

Siguiendo una clasificación empírica reciente (Pombo *et al.*, 2013), los esquemas de garantía pueden ser de dos tipos:

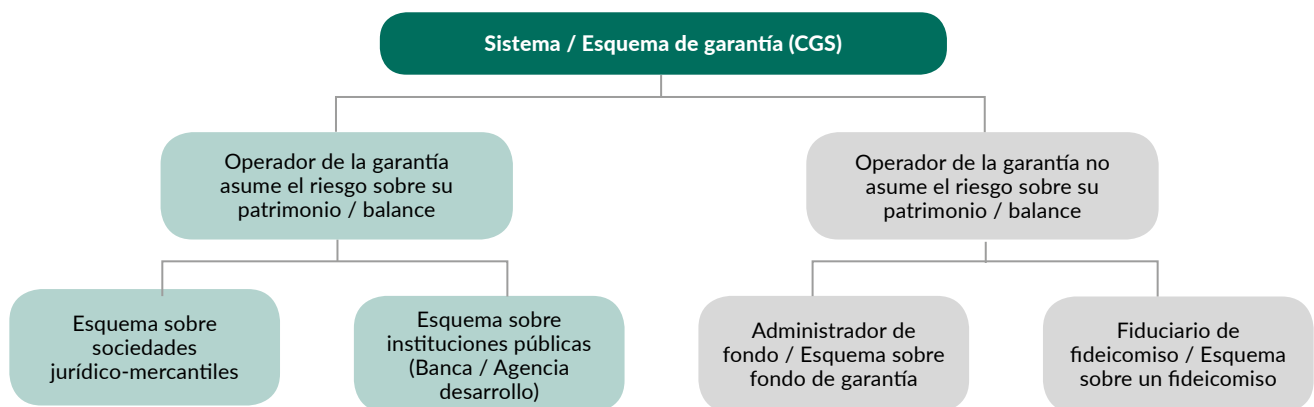
- a. Entidades que operan la garantía y asumen el riesgo de la cobertura sobre su patrimonio (operador asume riesgo) y,
- b. Entidades operadores de la garantía pero que no responden con su patrimonio porque son meros administradores de un recurso líquido autónomo (operador no asumen riesgo) bajo la modalidad de

El concepto de modelo de negocio toma relevancia. En los últimos años su popularidad e importancia ha aumentado de forma notable, basta observar las siguientes cifras: de 107 000 referencias en mayo de 2002 en Google, a más de 602 millones en junio de 2006

un Fondo de garantía con un administrador o bajo un Fideicomiso con un fiduciario, ambos operadores de la garantía.

El gráfico n.º 2 desarrolla las relaciones entre ambos tipos de operadores de la garantía. A la izquierda, el operador que asume el riesgo de cobertura de la garantía sobre su patrimonio (operador asume riesgo) y, a la derecha, el operador que no asume ese riesgo sino que administra un fondo de garantía líquido autónomo o un fiduciario de un fideicomiso de garantía (operador no asume riesgo). La teoría de la agencia explica la relación entre el aportante de los recursos financieros (principal) y el administrador (agente). El principal supervisa la actuación del agente, que es el administrador. Como se puede observar, ambos modelos responden a un esquema de financiación/capitalización y de gobiernos corporativos diferentes.

Gráfico n.º 1: Tipología de sistemas/esquemas de garantía

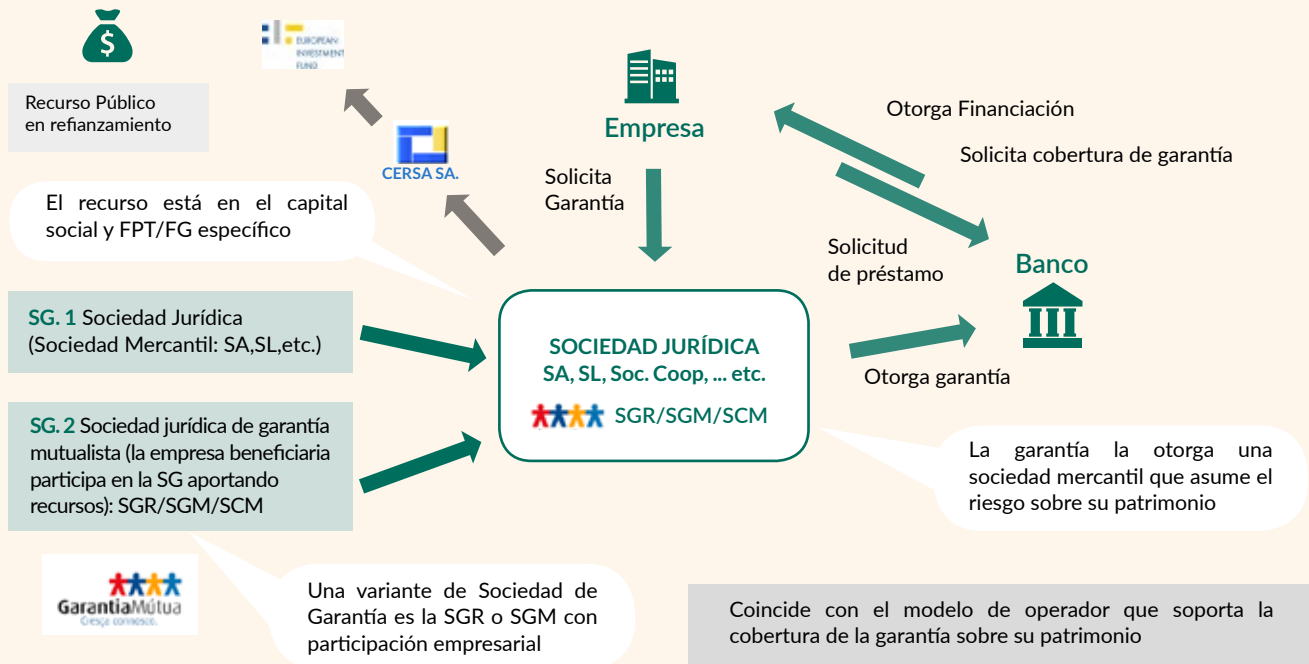


Fuente: Elaboración propia

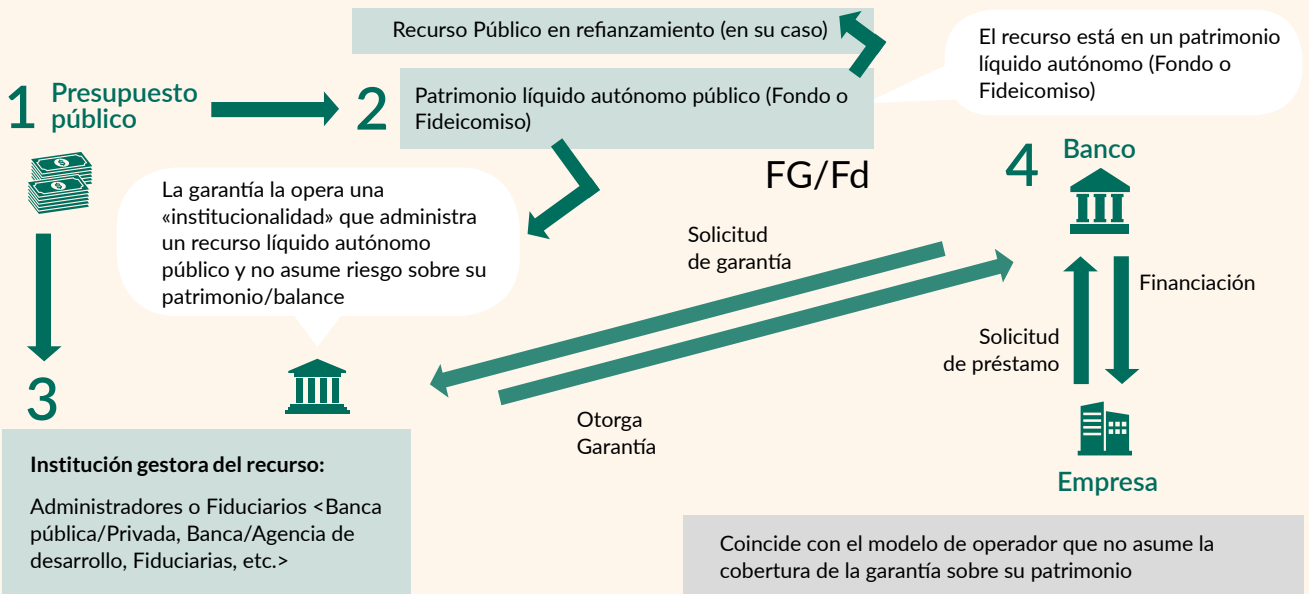
Se entiende por operador la entidad que desarrolla y ejecuta la actividad para el otorgamiento y formalización de la cobertura de la garantía, de forma real y efectiva, según unas reglas de operaciones

Fuente: POMBO P., MOLINA H. y RAMÍREZ J.N. (2013), "Clasificación de los sistemas de garantía desde la experiencia latinoamericana", IDB TN 503.

Gráfico n.º 2: Esquemas de operación de los dos tipos de esquemas de garantía



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Garantías

Modelo de negocio y esquemas de garantía

Para entender las interacciones entre los diferentes elementos que componen el modelo de negocio de este tipo de operadores, presentamos sus modelos de negocio en los gráficos n.º 3 y n.º 4, según Lienzo Canvas:

Gráfico n.º 3: Modelo de negocio del operador que asume el riesgo sobre su patrimonio

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes	
<ul style="list-style-type: none"> Bancos / IFIs. Mercado de capitales Gobierno - Sector público Regulador / Supervisor Gremios 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos con intermediarios: Bancos / IFIs. Análisis y otorgamiento Control y gestión del riesgo - digitalización Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> Garantía integrada en el sistema financiero: calificada y ponderada en efecto de mitigación de requerimientos de capital y provisiones para los Bancos / IFIs. Acceso en las mejores condiciones de tasa y plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación personalizada. Garante visible 	<ul style="list-style-type: none"> Micro y pequeña y mediana empresa. 	
Recursos clave	Canales				
<ul style="list-style-type: none"> Capital social y otros aportes a FG o FPT específicos internos. Personal RRHH. Infraestructuras: sede, sistemas - plataformas - modelos. Refianzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Sede. Internet - digitalización Bancos / IFIs. Mercado de capitales. 	<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructuras (sede, sistemas - plataformas - modelos). Personal RRHH. Provisiones - siniestralidad. Gestión del riesgo (incluido el recobro). Refianzamiento (en su caso). 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Comisiones. Ingresos financieros. Subsidios (en su caso). 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 1: Características de los elementos de ambos modelos de negocio

Elemento	Operador asume riesgo	Operador no asume riesgo
Segmento de clientes	Micro, pequeña y mediana empresa que necesita cobertura de garantías para acceder al crédito.	Micro, pequeña y mediana empresa que necesita cobertura de garantías para acceder al crédito.
Oferta de valor	Cobertura de garantía que permite al segmento de clientes el acceso al crédito. Lo adecuado es que esa garantía esté integrada en el sistema financiero, tanto calificada como ponderada, para que las instituciones financieras puedan mitigar provisiones y requerimientos de capital para que la oferta de valor sea real y efectiva.	Cobertura de garantía que permite al segmento de clientes el acceso al crédito. Lo adecuado es que esa garantía esté integrada en el sistema financiero, tanto calificada como ponderada, para que las instituciones financieras puedan mitigar provisiones y requerimientos de capital para que la oferta de valor sea real y efectiva.
Canales	Los canales básicos de los dos operadores son las instituciones financieras e internet. En este caso, además, existe el contacto directo con el cliente.	En este caso, generalmente, el contacto con el beneficiario es indirecto, a través de los bancos, ya que no conoce ni tiene información de que hay una cobertura de garantía.
Relaciones con el cliente	Hay una relación directa y, en algunos casos, personalizada.	La relación es indirecta a través de las instituciones financieras
Flujo de ingresos	Los ingresos por comisiones del servicio de cobertura de la garantía y los ingresos financieros por los rendimientos de los recursos invertidos, son similares en ambos modelos.	Los ingresos por comisiones del servicio de cobertura de la garantía y los ingresos financieros por los rendimientos de los recursos invertidos, son similares en ambos modelos.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico n.º 4: Modelo de negocio del operador que no asume el riesgo sobre su patrimonio

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Bancos / IFIS Gobierno - Sector público Regulador / Supervisor Administrador/ Fiduciario 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de intermediarios: Bancos / IFIs. Control y gestión del intermediario y del riesgo-digitalización Unidad técnica de administración - Administrador o Fiduciario - digitalización 	<ul style="list-style-type: none"> Garantía integrada en el sistema financiero: calificada y ponderada con efecto de mitigación de requerimientos de capital y provisiones para los Bancos / IFIs. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación indirecta a través del intermediario Garante no visible 	<ul style="list-style-type: none"> Micro y pequeña y mediana empresa.
Recursos clave			Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> Recursos FG o FdG Administrador-Fiduciario del FG/FdG Reafianzamiento supranacional y nacional (en su caso) 		<ul style="list-style-type: none"> Bancos / IFIs. Internet - Web site 	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> Comisión de administración FG ó FdC Provisiones - siniestralidad. Recobro Reafianzamiento (en su caso). 			<ul style="list-style-type: none"> Comisiones. Subsidios (en su caso). Ingresos financieros. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla n.º 2: Características de los elementos de ambos modelos de negocio

Elemento	Operador asume riesgo	Operador no asume riesgo
Recursos clave	<p>La capitalización es un factor clave que difiere de un modelo de otro en el sentido de que, en este caso, es a través del capital social y en algunos casos, también con fondos de provisiones técnicas o fondos de garantía específicos internos.</p> <p>Hay que añadir las infraestructuras (sede-plataformas-modelos), los recursos humanos y el reafianzamiento nacional (en caso de sistemas mixtos). El acceso a datos es relevante.</p>	<p>Los fondos o fideicomisos de garantía líquidos autónomos es la fórmula de capitalización o financiación.</p> <p>Hay siempre un administrador del fondo o un fiduciario del fideicomiso.</p> <p>Puede haber reafianzamiento supranacional, en su caso. El acceso a datos es relevante.</p>
Actividades clave	<p>El énfasis está en los acuerdos con los intermediarios, los procesos de análisis y el otorgamiento, el control y gestión del riesgo y el gobierno corporativo autónomo.</p>	<p>Los procesos de selección de los intermediarios, el control y gestión del intermediario y desarrollar una unidad técnica de administración.</p>
Alianzas	<p>Con instituciones financieras, mercado de capitales, Gobierno-sector público, regulador/supervisor y los gremios.</p>	<p>Con instituciones financieras, Gobierno sector público, regulador/supervisor y con el administrador/fiduciario.</p>
Estructura de costes	<p>Los costes relacionados con las infraestructuras (sede, sistemas-plataformas-modelos), con el personal-RRHH, con las provisiones- siniestralidad, con la gestión del riesgo (incluido el recobro) y el reafianzamiento nacional (en su caso).</p>	<p>Los costes relacionados con la comisión de administración del fondo o fideicomiso, las provisiones-siniestralidad, el recobro y el reafianzamiento supranacional (en su caso).</p>

Fuente: Elaboración propia



Diferencias entre modelos de negocio

En la siguiente tabla se presentan las principales diferencias de los dos modelos de negocios. En la primera columna se sitúan los elementos del modelo de negocio, según la metodología de Canvas y, en las dos siguientes columnas, la situación del operador que asume el riesgo sobre su patrimonio (operador asume el riesgo) y aquel que no lo asume (operador no asume el riesgo). Las principales diferencias hay que situarlas en las relaciones con clientes, los recursos y actividades claves, las alianzas y la estructura de costes.

Los operadores que asumen el riesgo de la cobertura de la garantía se comportan de manera diferente a los operadores que no la asumen en que:

- las relaciones con los clientes pretenden ser personalizadas e incluso, a través de medios digitales <el beneficiario está fidelizado>;
- la financiación se centra en las figuras de capital social, fondos de provisiones técnicas FPT o fondos de garantía específicos internos;
- las actividades claves, generalmente, no se delegan, entre ellas el análisis y otorgamiento de la garantía, el control y la gestión del riesgo, y tienen gobierno corporativo independiente;
- las alianzas con los *stakeholders* son más amplias que en los operadores administradores, y se centran en el acceso en las mejores condiciones.

- la estructura de costes es más extensa y da lugar a costes de infraestructuras (sede, plataformas-sistemas-modelos), RRHH y control y gestión del riesgo. , y reafianzamiento en su caso.

A diferencia de los operadores que asumen el riesgo de insolvencia sobre su patrimonio, los operadores que no lo asumen se relacionan exclusivamente con los bancos o las IFI. La financiación procede de un fondo o fideicomiso de garantía, para lo que dispone de un administrador o fiduciario.

Tabla n.º 3: Diferencias en los elementos de los dos modelos de negocio

Elemento	Operador asume riesgo	Operador no asume riesgo
Segmento de clientes	Intersectorial	Programas diferenciados finalistas
Oferta de valor	Más clara integración sistema financiero	Menos clara la integración
Canales	Sedes físicas-redes	Intermediarios
Relaciones con el cliente	Directa (garante visible)	Indirecta (garante no visible)
Flujo de ingresos	No hay diferencia	No hay diferencia
Recursos clave	Capital social y, en su caso, FG o FPT específicos internos. Tiene RRHH. En ocasiones hay reafianzamiento nacional y/o supranacional	Fondo o fideicomiso. Tiene administrador o fiduciario. Puede haber reafianzamiento supranacional y/o nacional
Actividades claves	Analiza, otorga, controla y gestiona el riesgo. Órgano de gobierno corporativo autónomo	El principal (fideicomitente) controla al agente (fiduciario) y este toma las decisiones operativas sobre la garantía. Unidad Técnica de Administración
Alianzas	Amplitud de <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> limitados
Estructura de costes	Infraestructuras, RHH y control y gestión del riesgo	Costes de administración y recobro

En plena tendencia de implementación de la transformación digital en el sistema financiero y su reflejo en los nuevos modelos de negocio de los bancos e IFI, no debe ser esta una cuestión ajena a los esquemas de garantía.

La entidad delega actividades claves, como el análisis y el otorgamiento de la garantía, para lo que existe un administrador o fiduciario que centraliza la gestión. Los operadores que administran disponen de un número de *stakeholders* más limitado. Finalmente, su estructura de costes contempla, de manera particular, los costes de administración del administrador o fiduciario y costes por el recobro.

En plena tendencia de implementación de la transformación digital en el sistema financiero y su reflejo en los nuevos modelos de negocio de los bancos e IFI, no debe ser esta una cuestión ajena a los esquemas de garantía. Esto no es posible sin una perspectiva de un mejor conocimiento de la actividad y de los clientes. Este artículo pretende aportar un mejor conocimiento sobre la actividad de los esquemas de garantía a través de su tipología y sus modelos de negocio correspondientes.



REFERENCIAS

- Brynjolfsson, Cassdesus-Masanell R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio, *Journal of Economics & Management Strategy*, ISSN-e 1530-9134, vol. 23, n.º 2, 2014, pp. 259-293.
 - Casadesus-Masanell R., Ricart J. (2011). How to Design a Winning Business Model? *Harvard Business Review*, 100-107.
 - George G., Bock A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
 - Hambrick D. C., Fredrickson W. C. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive* 15(4): 48-60.
 - Magretta J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.
 - McGrath R. G. (January-February 2011). When Your Business Model Is in Trouble. *Harvard Business Review*, 96-98.
 - Molina H., Pombo P., Ramírez J. y Figueiredo J. F. (2018). Marco conceptual para la información sobre el alcance, adicionalidad y sostenibilidad financiera de los Sistemas de Garantía de Crédito públicos. Lima, Perú. Editan: Alide, Regar y AECM. Disponible en: <http://www.alide.org.pe/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Garant%C3%ADas-Versi%C3%B3n-Final.pdf>.
 - Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58:6, 726-735.
 - Pombo P., Molina H. y Ramírez J. N. (2013). Clasificación de los sistemas de garantía desde la experiencia latinoamericana, IDB TN 503.
 - Tikkanen H., Lamberg J.-A., Parvinen P., Kallunki J.-P. (2005). Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision*, 43(6), 789-809.
 - Wikström K., Artto K., Kujala J., Söderlund J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 832-841.
- 1 Profesor de la Universidad de Córdoba (España), secretario general de la Asociación Red Iberoamericana de Garantías (Regar); presidente fundador AECM; miembro de dos Task Force de Banco Mundial sobre principios y sobre adicionalidad de los esquemas de garantía.
 - 2 Profesor de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad Loyola Andalucía (España), Technical Focal Point de la Task Force del Banco Mundial sobre adicionalidad.
 - 3 Profesor de Investigación de Mercados en la Universidad Loyola Andalucía (España).
 - 4 Pombo P., Molina H. y Ramírez J. N. (2013). Clasificación de los sistemas de garantía desde la experiencia latinoamericana. IDB TN 503.