



# 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 Pombo<sup>1</sup> / Horacio Molina<sup>2</sup> / Jesús N. Ramírez<sup>3</sup>

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:

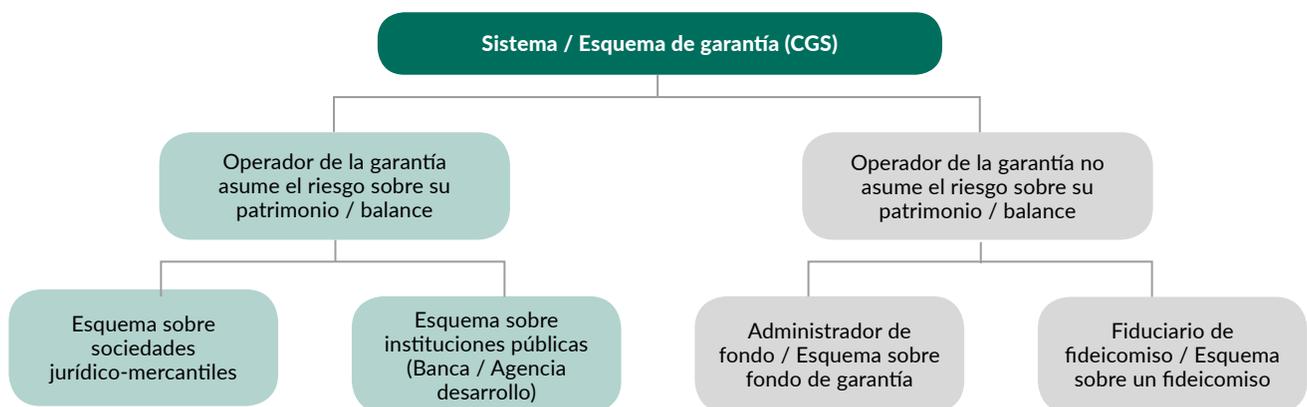
- a. Entidades que operan la garantía y asumen el riesgo de la cobertura sobre su patrimonio (operador asume riesgo) y,
- b. Entidades operadores de la garantía pero que no responden con su patrimonio porque son meros administradores de un recurso líquido autónomo (operador no asumen riesgo) bajo la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

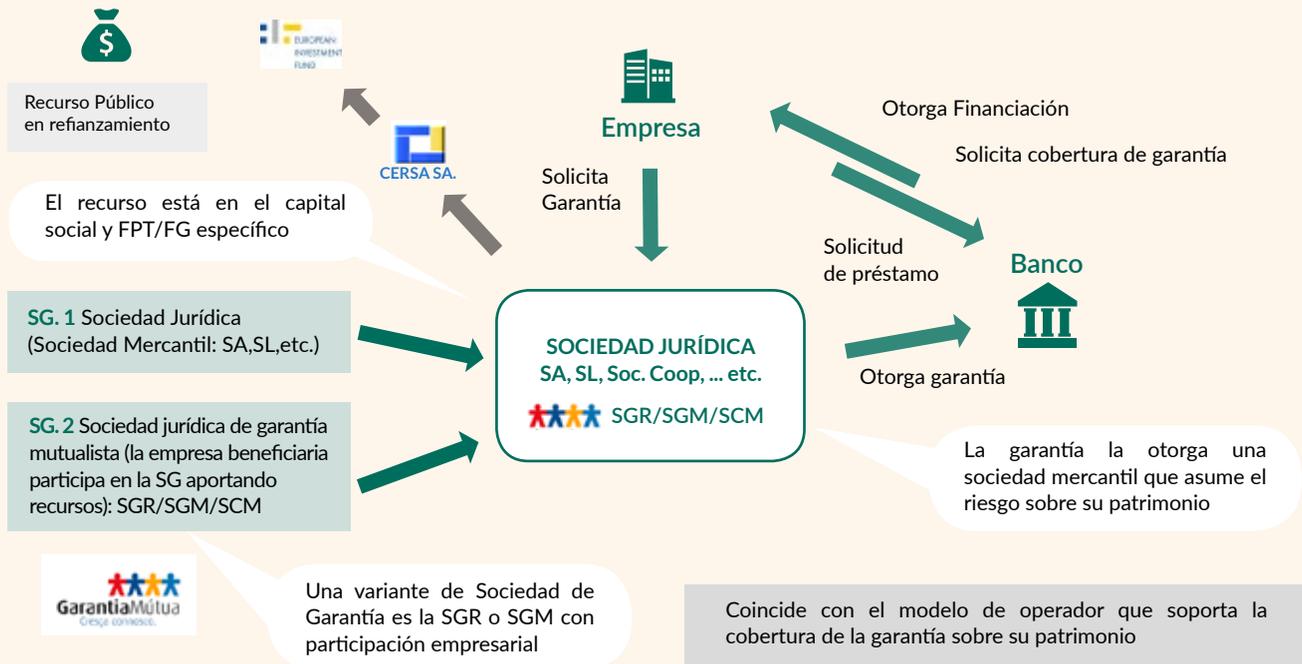


Fuente: Elaboración propia

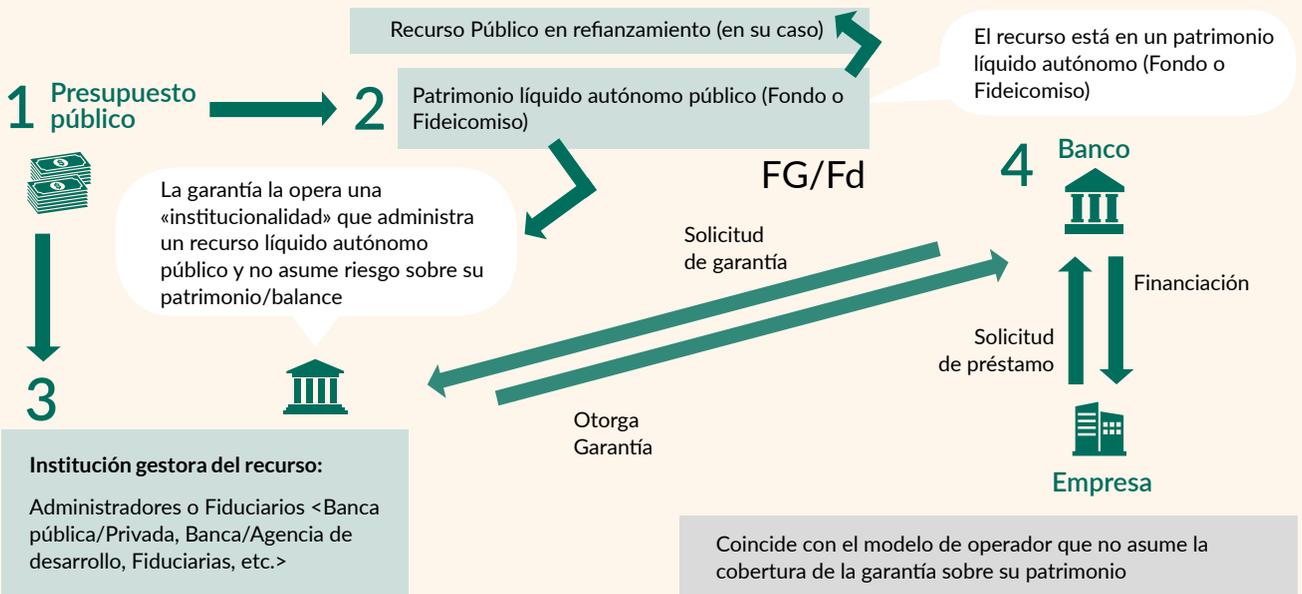
Se entiende por operador la entidad que desarrolla y ejecuta la actividad para el otorgamiento y formalización de la cobertura de la garantía, de forma real y efectiva, según unas reglas de operaciones

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

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

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.

e. 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.