

# BANCA PARA UN MUNDO MEJOR

**NANNO KLEITERP**  
EN CONVERSACIÓN CON  
**MARIJN WIERSMA**



Amsterdam  
University  
Press



## NANNO KLEITERP

---

Nanno Kleiterp fue gerente general del Banco de Desarrollo de Holanda (FMO) de 2008 al 2016 y trabajó en FMO durante veintinueve años en diferentes cargos. Antes adquirió experiencia en financiamiento para el desarrollo en el sector privado trabajando en Latino America.

Tras su salida de FMO, Nanno fue nombrado presidente de la Asociación de Instituciones Europeas de Financiación al Desarrollo (EDFI) y presidente del & Green Fund, un fondo de inversión dirigido a detener la deforestación relacionada con productos básicos.

*“El puente hacia el desarrollo sostenible y un mundo mejor que involucra: empresas, banca, gobierno y sociedad se ha estado construyendo lentamente. Frente a la urgencia de alinearlos, Nanno en conjunto con Marijn, identifican los elementos necesarios para poder acelerar su construcción. Una guía importante”.*

– CHRISTIANA FIGUERES, FUE LA SECRETARIA EJECUTIVA DE LA CONVENCION MARCO DE NACIONES UNIDAS SOBRE EL CAMBIO CLIMATICO (COP21)

BANCA PARA UN MUNDO MEJOR

*Para nuestros hijos, sus hijos y los hijos de sus hijos*

# BANCA PARA UN MUNDO MEJOR

NANNO KLEITERP  
EN CONVERSACIÓN CON  
MARIJN WIERSMA

AUP

La publicación de este libro es posible gracias al apoyo de FMO y el Grupo Promerica.

Diseño de portada y gráficos: WAT ontwerpers

© Amsterdam University Press B.V., Amsterdam 2019

Todos los derechos reservados. Sin limitación de los derechos de autor reservados anteriormente, ninguna parte de este libro puede ser reproducida, almacenada en, o introducida a, un sistema de recuperación de datos, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin el permiso por escrito del dueño de los derechos de autor y del autor del libro.

# CONTENIDO

7	Prólogo
9	Introducción
11	Los momentos que definieron mi vida laboral
19	Asegurar el bienestar de una población creciente y de nuestro planeta
47	El desarrollo sostenible como oportunidad de negocios
65	Financiar el desarrollo sostenible
81	El papel de los bancos de desarrollo
111	Nuevos modelos de negocios para el desarrollo sostenible
133	La transición de FMO al desarrollo sostenible
147	Epílogo
149	Agradecimientos
151	Glosario de acrónimos
153	Referencias





# PRÓLOGO

*“Banca” y un “Mundo Mejor” no son conceptos que se asocien con frecuencia, sin embargo, este libro sostiene que lo último va a requerir de lo primero. Al examinar los abrumadores retos que el mundo enfrenta actualmente para reducir la pobreza y la desigualdad, enfrentar el cambio climático y proteger la biodiversidad, este libro destaca los cambios en las responsabilidades de las empresas, los gobiernos, las instituciones financieras y la sociedad civil. También detalla la función crucial que pueden desempeñar los bancos de desarrollo como catalizadores del desarrollo sostenible.*

Una serie de conferencias celebradas en 2015 han generado un cambio de paradigma en lo que pensamos del desarrollo internacional, el medioambiente y las finanzas. Han transformado la división de roles entre Norte y Sur, gobiernos y el sector privado. Este cambio ha abierto tremendas oportunidades para que empresas, bancos, sociedad civil, organizaciones del conocimiento y gobiernos puedan contribuir por igual a alcanzar un mundo sostenible: uno en el que más de nueve mil millones de personas (la población mundial esperada para el 2050) vivan bien y dentro de los límites ecológicos del planeta. *Banca para un Mundo Mejor* afirma que el desarrollo sostenible no solo es posible, sino deseable para todos. Al actuar como puentes importantes entre los sectores público y privado, los bancos de desarrollo serán esenciales para algo tan necesario como ampliar la escala de los proyectos de sostenibilidad y, así, maximizar el impacto de los escasos recursos gubernamentales disponibles actualmente.

*Banca para un Mundo Mejor* se basa en una serie de conversaciones que durante los últimos ocho años hemos mantenido Marijn Wiersma, quien ha venido promoviendo la innovación y el cambio en FMO, y yo,

gerente general de FMO. Estas conversaciones ahondaron en temas como el papel de FMO en la ruta al desarrollo sostenible, el papel de los sectores público y privado en esa misma ruta, el desarrollo de innovadores modelos de negocios y en cómo mantener la relevancia en un mundo en constante cambio.

Las historias de este libro se basan en mis cuarenta años de experiencia en países en vías de desarrollo, de los cuales los últimos veintinueve han sido en diversas funciones dentro de FMO. Percibí mi partida de FMO como una excelente oportunidad para condensar mi experiencia en algo que se pudiera compartir y, ojalá, algo de lo que se pueda aprender. Sabía que la mejor manera de transformar mis ideas en historias con sentido era basarlas en las conversaciones mantenidas con Marijn a través de los años. Sin esa cooperación este libro no hubiera salido a la luz. El libro, aunque está inspirado en nuestras conversaciones, no está escrito en forma de una conversación.

# INTRODUCCIÓN

*Este libro puede verse como una especie de viaje, un viaje por los pensamientos y experiencias de alguien que se ha dedicado a trabajar en países en vías de desarrollo a lo largo de cuarenta años. Empieza por algunos de los momentos que han definido mi vida, momentos que han sido cruciales para las decisiones que he tomado en mi trabajo y que, en conjunto, forman la base de mis convicciones acerca del desarrollo internacional.*

El capítulo dos aborda varios de los temas globales que la comunidad internacional enfrenta a día de hoy, incluidos el cambio climático y sus efectos adversos, el incremento constante de la desigualdad y las prácticas fiscales y empresariales insostenibles. Todos estos son temas que se interponen en el camino de lo que yo considero el principal reto global: asegurar el bienestar tanto de una población creciente como de nuestro planeta, cada día más frágil. Luego me refiero a lo que, en mi opinión, es el cambio de paradigma que desencadenaron tres conferencias muy importantes celebradas en 2015: La conferencia sobre “Financiación para el Desarrollo” en Addis Abeba, La cumbre de “Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas” y La conferencia de París sobre “Cambio Climático”. Termino el capítulo definiendo las funciones que deben desempeñar los actores más importantes en el campo del desarrollo: los gobiernos, las empresas, la sociedad civil (incluidas las organizaciones no gubernamentales) y las instituciones financieras.

En el tercer capítulo sopeso la función que tienen las empresas para ayudar al mundo a alcanzar el desarrollo sostenible. Está claro que la relación entre empresa, banca y sociedad está evolucionando. Los consumidores y la sociedad en general desafían cada vez más a las empresas y a los bancos a que contribuyan de manera genuina y tangible a un mundo mejor. Por su parte, los gobiernos, deben acelerar el ritmo de este cambio a través de

sus políticas y estrategias. La sociedad civil también puede ayudar a marcar el paso movilizandó la demanda de sostenibilidad de los consumidores al desafiar el status quo. Finalmente, las empresas, deben incorporar la sostenibilidad en el núcleo de sus operaciones.

El capítulo cuatro discute el papel del sector financiero: lograr que el desarrollo sostenible sea financiable a gran escala. La brecha anual en el monto de inversión requerido para alcanzar los Objetivos Globales se estima actualmente en US\$ 2 billones; es decir, es esencial que el sector financiero acelere y amplíe su participación. Sin embargo, la ampliación solo es posible si las instituciones financieras, el sector privado y los gobiernos colaboran como socios.

El capítulo cinco explica el papel que pueden desempeñar los bancos de desarrollo en la financiación de un crecimiento verde e inclusivo. Demuestro cómo los bancos de desarrollo pueden tender puentes entre actores financieros con diferentes apetitos de riesgo al catalizar la inversión, movilizar sus propias redes y ofrecer ejemplos exitosos de financiación del desarrollo sostenible cuya escala pueda ampliarse. Terminó el capítulo con ejemplos de bancos de desarrollo que han sido factores de cambio en diferentes sectores de África, América del Sur y Asia.

El capítulo seis amplía el capítulo anterior destacando algunos ejemplos admirables en campos como financiación ambiental y financiación inclusiva. Si bien no es ampliamente conocido, se está realizando una gran cantidad de trabajo inspirador y están emergiendo nuevos modelos de negocio en el mundo en vías de desarrollo, todo financiado principalmente por bancos de desarrollo y fundaciones. Es necesario ampliar su alcance a través de la participación a una escala mucho mayor del sector privado en la financiación y la implementación de proyectos de desarrollo sostenible. Dicho sea de paso, no quiero dar a entender que los ejemplos que uso en este libro sean los mejores ni los únicos que existen. Simplemente, son los que yo conozco personalmente.

En el capítulo final explico cómo, durante mi tiempo como gerente general, FMO enfrentó los cambios en el panorama mundial y supo adaptarse a ellos. Cierro el libro expresando mi reconocimiento y agradecimiento a las muchas personas que, con inestimables contribuciones, han participado en este proyecto.

# LOS MOMENTOS QUE DEFINIERON MI VIDA LABORAL

*En un soleado día de septiembre de 2013 mi hija y yo disfrutábamos del regreso en ferry a la masa continental holandesa, cerca de los diques de contención del Mar del Norte. Veníamos de pasar tres días en un foro de sostenibilidad en la isla Terschelling y nuestras cabezas eran un hervidero de ideas. La conferencia nos reveló aspectos del cambio climático, los puntos de inflexión y la biodiversidad que merecían una serena reflexión. Estaba claro que la discusión internacional sobre los ingredientes de nuestro futuro colectivo estaba tomando forma. Las nuevas perspectivas que habíamos escuchado eran esclarecedoras pero en algunos casos también alarmantes.*

## UN SENTIDO DE URGENCIA

---

Era la primera vez que llevaba a mi hija —que tenía treinta años en ese momento— a esta conferencia anual y estaba ansioso por saber qué pensaba. ¿A qué conclusiones había llegado? ¿Qué ideas había sacado en claro ese fin de semana de cara a su futuro? Esperaba, sinceramente, que esta experiencia le hubiera servido para resaltar varios temas con gran significado para mí. Estaba ansioso por escuchar su respuesta. Ella lo pensó un rato, midiendo sus palabras. Finalmente se volteó hacia mí y se expresó tajantemente: “Papá, al ver todos estos problemas, creo que no quiero tener hijos”. Quedé atónito. Ella continuó: se habló mucho, pero ¿qué pasos concretos estamos dando para trazar una ruta alternativa?

¿Cuál es la ruta alternativa? La urgencia del debate le sonaba vacía. Estaba claro que muchas personas estaban al menos dispuestas a discutir la situación, pero el cambio real alcanzado hasta ahora –la ejecución en sí– era mínimo y ocurría con tan poca frecuencia que no le convencía que estuviéramos a tiempo de hacer lo suficiente de cara a la próxima generación. En ese momento me di cuenta que necesitábamos más acciones y de manera más rápida.

Como gerente general de uno de los bancos bilaterales de desarrollo más grandes del mundo, mi posición me permitía reunir a los socios necesarios y ayudar a catalizar el financiamiento requerido para crear un mundo sostenible, un mundo mejor. Mi hija me hizo sentir una vez más la urgencia de actuar y de hacer realidad el desarrollo sostenible. Para conservar nuestra relevancia en un mundo que cambia rápidamente, necesitamos preguntarnos como ciudadanos, como empresarios, como banqueros y como funcionarios públicos: ¿qué considero yo un mundo mejor? ¿Y cómo puedo contribuir para alcanzarlo? Después de todo, nuestras respuestas determinarán cómo será nuestro futuro.

Este episodio con mi hija ocurrió en un período en el que yo pensaba que con FMO había avanzado por el camino correcto. Habíamos hecho todo lo posible durante nuestro mandato para ayudar a construir sociedades sostenibles. Sin embargo, mi hija, me dejó muy claro que aún no era suficiente.

Antes de convertirme en gerente general de FMO había experimentado varios de estos momentos decisivos. Cuando pienso en mi entrevista de trabajo en 1987 con el gerente general de FMO, recuerdo haberle preguntado cuáles eran las oportunidades profesionales. Su respuesta fue: “El cielo es el límite. Cualquiera puede llegar a ser gerente general”. En ese momento tenía treinta y cuatro años. Asumí que trabajaría en FMO durante algunos años antes de regresar a América Latina donde había trabajado los últimos diez. Definitivamente, no iba a quedarme más de tres años, cinco a lo sumo. Veintinueve años después sigo aquí, siendo testigo presencial de lo mucho avanzado por FMO.

Recuerdo que en el primer año de mi carrera en Economía discutí frecuentemente con mis compañeros sobre si la maximización de las utilidades era realmente la motivación de todo comportamiento humano. Desde aquel entonces ya tenía mis dudas, y debido a ello, terminé en una organización que establece una meta de utilidades solo como condición previa para maximizar su impacto social y ambiental. Después de graduarme decidí hacer una maestría en Economía Sociológica. Si bien esta carrera ya no existe, la elección refrendó mi convicción de que un modelo económico es inútil si no logra reflejar el comportamiento social y humano. En los años siguientes pude comprobar que dichos estudios se alinearon perfectamente con mi trabajo en FMO.

## EN IGUALDAD DE CONDICIONES

---

El enfoque empresa-a-empresa de FMO me parece atractivo porque implica trabajar con personas en igualdad de condiciones. Nosotros proveemos el financiamiento y el cliente sabe que tiene que pagar intereses (o dividendos) sobre su préstamo (o inversión). No hay condiciones ocultas ni segundas intenciones. Mi experiencia a través de los años me ha enseñado que en el sector privado es mejor esa forma de facilitar el desarrollo sostenible que otorgando subvenciones, como en el caso de la asistencia para el desarrollo. Cuando el dinero se ofrece gratis, las personas están dispuestas a prometer casi cualquier cosa para recibirlo. Ese tipo de relación no se produce en igualdad de condiciones.

Permítanme explicarles de dónde proviene esta convicción. Entre 1978 y 1980 trabajaba en Perú en un proyecto de desarrollo rural financiado por una subvención del gobierno holandés. La subvención se había otorgado al gobierno peruano con el propósito de apoyar a pequeños agricultores, lo cual estaba alineado con las políticas de desarrollo internacional del gobierno holandés. Como parte de la subvención, los Países Bajos, entregaron tractores, automóviles y capacitación para ingenieros agrícolas y campesinos. Todo eso fue aceptado por el gobierno peruano, cuyo propósito real era apoyar a agricultores medianos por el impacto mucho mayor que tenían en la producción agrícola y, por tanto, en el crecimiento económico. ¿El resultado? Tensión y conflicto constantes en la ejecución

del proyecto: los implementadores del proyecto holandés deseaban apoyar a pequeños agricultores mientras que sus contrapartes peruanas trataban de redirigir la mayor cantidad posible de recursos posibles a agricultores medianos.

Como mi esposa es originaria de esa región del Perú he tenido la oportunidad de observar el progreso de ese proyecto durante mis visitas anuales a la región. Lo que vi después de muchos años fue que el único impacto real que el proyecto tuvo fue una docena de profesionales bien capacitados, quienes desde entonces se han convertido en líderes de instituciones locales. Uno de ellos incluso llegó a ser un presidente exitoso de la región de San Martín. Ese fue el aspecto positivo, pero, en mi opinión, una de las principales razones por las cuales el proyecto fracasó en alcanzar sus objetivos fue la desalineación entre los objetivos del donante y del receptor. Esa diferencia solo pudo surgir porque, en términos financieros, ninguna de las partes tenía nada que perder. Sin embargo, cuando en un proyecto participan un banco de desarrollo y una empresa, el fracaso del proyecto implica una verdadera pérdida financiera para ambos y esto reduce considerablemente la probabilidad de una desalineación de objetivos.

## MECANISMOS DE MERCADO

---

Estoy convencido de que la mejor manera de contribuir al desarrollo sostenible es a través del sector privado. Desarrollé esta convicción en la década de los ochenta mientras trabajaba para el Fondo Nicaragüense de Inversión y el Ministerio de Planificación durante el régimen sandinista. Fue una época fascinante e inspiradora la cual dispó muchas ilusiones.

En aquella época creía que las sociedades son “construibles” y que ese era el camino hacia una sociedad justa. El régimen sandinista en Nicaragua ignoró las fuerzas del mercado. Debido a que las personas en las ciudades necesitaban comida barata se puso tope a los precios de la misma creando escasez de alimentos debido a que los agricultores no ganaban lo suficiente para subsistir. Empezaron a emerger mercados negros llenos de contrabando. La cantidad de reses en el país disminuyó en un 50% debido al traslado, por parte de los agricultores, a países vecinos.



En el Banco de Desarrollo de Nicaragua recuerdo haber completado la debida diligencia para un proyecto de aceite de palma y haber concluido que produciría pérdidas. Por eso introdujimos una tasa de cambio “especial” para el aceite de palma con el fin de hacer atractivas las inversiones en dicho producto. Fue una solución sencilla con resultados peligrosos: un mercado distorsionado y una mayor inflación.

Mi experiencia en Nicaragua me hizo comprender que, aunque el capitalismo es un sistema lleno de problemas, y necesita de políticas que frenen los excesos del mercado, a día de hoy, es el mejor sistema que tenemos siempre y cuando busquemos la sostenibilidad. De ahí en adelante me convencí que para poder construir un mundo mejor, los mecanismos de mercado, el sector privado y los emprendedores deben trabajar junto a los gobiernos, que al mismo tiempo, deben facilitar los negocios e impedir los excesos del mercado.

## MI EXPERIENCIA A LA CABEZA DE FMO

---

Tuve el lujo de saber con un año de anticipación que me convertiría en el gerente general de FMO. Eso me dio tiempo para prepararme para el reto. Sabía que quería llevar algún curso de gerencia, tal vez en Harvard o en MIT. Al final escogí el *Comenius Leadership Programme* (Programa de Liderazgo Comenius), que me ofrecía la oportunidad de asistir a clases en siete de las mejores universidades europeas durante tres días seguidos cada dos meses. Lo que hizo tan especial al Programa Comenius fueron mis quince colegas “estudiantes”, quienes ocupaban posiciones de liderazgo. El vínculo emocional que experimentamos fue tan profundo que, desde que terminamos el programa, nos reunimos dos veces al año.

La regla número uno del programa era que solo podías hacer preguntas con el propósito de alcanzar una comprensión más profunda. Nos pidieron que nos guardáramos nuestras opiniones. Yo he tratado de mantener eso como un principio medular cuando hablo con alguien desde mi posición de liderazgo. Otra lección que se me grabó fue la de “hacer sin actuar”, un precepto taoísta que nos explicó en una conferencia Patricia de Marteleare, filósofa y autora flamenca. Después recordé que un buen amigo me había regalado el libro *“El Tao del Liderazgo”*. Varias veces he usado este libro para discutir principios gerenciales con mis equipos. También asistí a

conferencias sobre medicina china, ética, y cómo evolucionan los sistemas legales; todas, experiencias para expandir la mente.

Tuve la oportunidad de tomarme un periodo sabático durante ocho semanas. Me sirvió para coger distancia pero sobre todo, como tiempo de introspección. El mejor consejo que recibí sobre qué hacer durante mi sabático fue el de concentrarme en un tema específico: algo no relacionado con la banca para el desarrollo. Como soy una persona que se le hace más fácil entender hechos, escogí concentrarme en un tema del que sabía muy poco: la espiritualidad. Con una torre de libros del Dalai Lama, Martin Buber y otros líderes espirituales, salí de viaje con mi esposa para conectarme con el mundo ajeno a la banca y probar cosas nuevas. Aunque nos soy creyente, me tomé el tiempo necesario para escuchar un sermón durante mi periplo por España, poniendo atención a cómo lo vivían otras personas y el significado que tenía para ellas. Para mí era un mundo nuevo, uno en el que lo inexplicable era común. Mientras viajábamos a Perú a visitar a mi suegra, que estaba agonizando, leí un libro acerca de las experiencias cercanas a la muerte. En Perú, la familia de mi esposa prácticamente se burló de mí porque para ellos resultaba muy divertido que alguien hubiera escrito un libro acerca de cosas tan obvias. Al final, este período fue un tiempo tanto de introspección como de observación, un tiempo para reevaluar mis creencias en el contexto de mi nuevo rol. Hizo que me diera cuenta de que hay más entre el cielo y la tierra de lo que yo era capaz de contemplar, recordándome, la importancia de sacar tiempo para escuchar a otras personas, mantenerme receptivo ante aquellas experiencias que a priori, pudieran resultarme ajenas.

Pensando acerca de lo que yo debería hacer y ofrecer como gerente general, logré encontrar la paz al aceptar quien soy confiando en que eso es lo único que podía dar. Creo que uno tiene que alcanzar cierta edad para aceptarlo. Siempre me he sentido agradecido por la oportunidad de trabajar en un banco, y eventualmente dirigirlo, con el único propósito de crear un mundo mejor. FMO es una compañía con un claro compromiso de integridad y responsabilidad social. Estoy agradecido por haber tenido la oportunidad de ejercer mi influencia en esa dirección. Aunque obtener una posición de liderazgo como esa, era algo a lo que había aspirado, dista mucho de ser un emparejamiento perfecto. Tuve dudas antes de aceptar el

puesto. Para alguien a quien no le gusta celebrar su propio cumpleaños – y así evitar ser el centro de atención- asumí un rol en el que era más o menos el centro de atención todos los días.

Ser el gerente general de FMO ha sido especial y gratificante. Las personas esperan tu opinión acerca de todo tipo de problemas mundiales y te escuchan. Si bien no soy alguien que tiene una opinión inmediata sobre todos los temas, ha sido fascinante estudiar todos los pormenores de diversos temas y desarrollar una opinión contrastada. Como gerente general tuve el honor de ser invitado a reuniones y eventos a los que una persona “de a pie” jamás asistiría. Recuerdo haber ido a cenas para jefes de Estado extranjeros por invitación del rey y la reina holandeses, así como a conferencias en el palacio de Ámsterdam dictadas por personas inspiradoras y perspicaces acerca de temas de actualidad. Hace algunos años el tema fue la crisis financiera y lo que pasaría después. Uno de los conferencistas era Lamido Sanusi, presidente del Banco Central de Nigeria: un hombre impresionante. El título de su conferencia fue: “¿Qué puede aprender Europa de África?”. Para mí fue una señal clara de la dirección en la que se estaban moviendo las relaciones internacionales.

Antes de la crisis, nadie hubiera imaginado a un banquero central africano dictando una conferencia para el sector financiero holandés acerca de lo que podrían aprender de él. Su principal argumento fue que los bancos centrales en Europa deberían hacer lo mismo que él había hecho en Nigeria: aplicar el Estado de derecho y encarcelar a los gerentes generales de varios bancos. Enfatizó la importancia de mantener un control mucho más estricto sobre los nombramientos a las juntas directivas y supervisión de los bancos; disposición incorporada, unos años más tarde, en los Países Bajos. A quienes argumentaron que un Banco Central no debía asumir esa función, su respuesta fue: “Si no les gusta, dejen de trabajar en el negocio de proteger los ahorros de las personas y mejor abran una pulpería”.

## CONECTANDO LOS PUNTOS

---

Pensé que sería una buena idea empezar el primer capítulo en tono personal con la intención de arrastrar al lector a lo largo de la obra en dicho contexto personal. Echando la vista atrás, con la sabiduría que da

la retrospectiva, FMO encaja casi perfectamente con las creencias que me había forjado antes de mi incorporación a dicha institución. En mis conversaciones con Marijn acerca de mi función en el banco, las decisiones que tomé y las cosas que hice o dejé de hacer, se me hizo más fácil precisar aquellos momentos que más influyeron en mi vida. Me parece curioso descubrir que, después de tantos años, parece existir una línea consecuente de pensamiento y toma de decisiones de la que nunca había sido consciente hasta el día de hoy.

# ASEGURAR EL BIENESTAR DE UNA POBLACIÓN CRECIENTE Y DE NUESTRO PLANETA

*Hace unos años asistí a una conferencia fantástica de tres días titulada: “¿Cómo podemos vivir juntos en este mundo?”.*

*Celebrada en el bello y tranquilo pueblo de Tällberg, a orillas del lago Siljan en el sur de Suecia. La conferencia se llevó a cabo debajo de una inmensa carpa de circo ante la imposibilidad de hallar un recinto con capacidad para cuatrocientas personas.*

Los asistentes provenían de todas partes del mundo, de distintos campos como los negocios, las ciencias, la sociedad civil y estamentos gubernamentales, con edades comprendidas entre los veinte y setenta años. Cada uno de nosotros llevaba un distintivo con nuestro nombre, sin referencia a nuestras respectivas organizaciones, cargo o nacionalidad. Lo único que sabíamos unos de otros era que todos teníamos alguna relación con la sostenibilidad. Para mí fue un evento fascinante e inspirador que me abrió los ojos ante la urgencia con la que todos debemos actuar de manera colectiva para enfrentar el cambio climático. Sin restar un ápice a la importancia del calentamiento global, el mundo tiene ante sí, retos que requieren soluciones nuevas e innovadoras.

## LA CONFERENCIA DE TÄLLBERG

---

La conferencia de Tällberg fue especialmente interesante porque la mayoría de las conferencias se llevan a cabo en oscuros salones de reuniones en sótanos de hoteles y a ellas asisten personas con experiencias similares que entran y salen de los paneles y desaparecen al final del día. Pero no en Tällberg. En una carpa con vistas a un bellissimo lago junto un grupo de personas diverso y enriquecedor, disfruté de la música entre paneles y conferencias así como, de largas caminatas a lo largo de las jornadas del evento. Fueron tres días en los que pude conocer a personas de diferente índole compartiendo desayunos, almuerzos y cenas. A día de hoy, sigo en contacto con una docena de personas presentes en la conferencia de Tällberg con quienes sigo manteniendo conversaciones inspiradoras. Conocí a muchas personas jóvenes y me sorprendió la diversidad de temas que abarcaban desde la vida marina y bosques hasta energías renovables y finanzas. Tällberg me inspiró de manera notable llegando a influir en la estrategia de negocios de FMO. Varias de las conferencias llevadas a cabo por FMO en los últimos años han incluido elementos diferenciales de Tällberg.

Gracias a la experiencia tan enriquecedora y llena de conocimientos decidí asistir a la conferencia del siguiente año.

## UNA VISIÓN CLARA

---

Fue durante mi segundo visita a Tällberg cuando me enteré de algo que me dejó sorprendido. En una de las presentaciones, un especialista en lenguaje no verbal de la Universidad de Stanford se paró frente a un enorme póster que mostraba una visión de lo que las empresas necesitan hacer para lograr el desarrollo sostenible en forma de retrosección del 2050 al 2010. Mientras escuchaba al especialista explicar los diferentes flujos, la interconectividad y construcción de unos sobre otros, rápidamente, pude ver con claridad que ¡se trataba de esto! Por primera vez vi cómo todo podía relacionarse. Me sirvió para constatar una creencia personal- la necesidad de alcanzar el desarrollo sostenible a través del crecimiento equitativo dentro de límites ecológicos-dando pasos concretos. La mayoría de las personas discuten sobre retos globales cayendo en el error de presentarlos como una red desordenada y confusa de problemas. Daba la sensación que a la hora de afrontar un problema de

carácter global, buscando soluciones, se creaban problemas en otros lugares. Sin embargo, ahí estaba viendo a una persona definir exactamente lo que debía hacerse. Más que una inspiración resultó ser un alivio. Me pareció que al fin había encontrado mi camino.

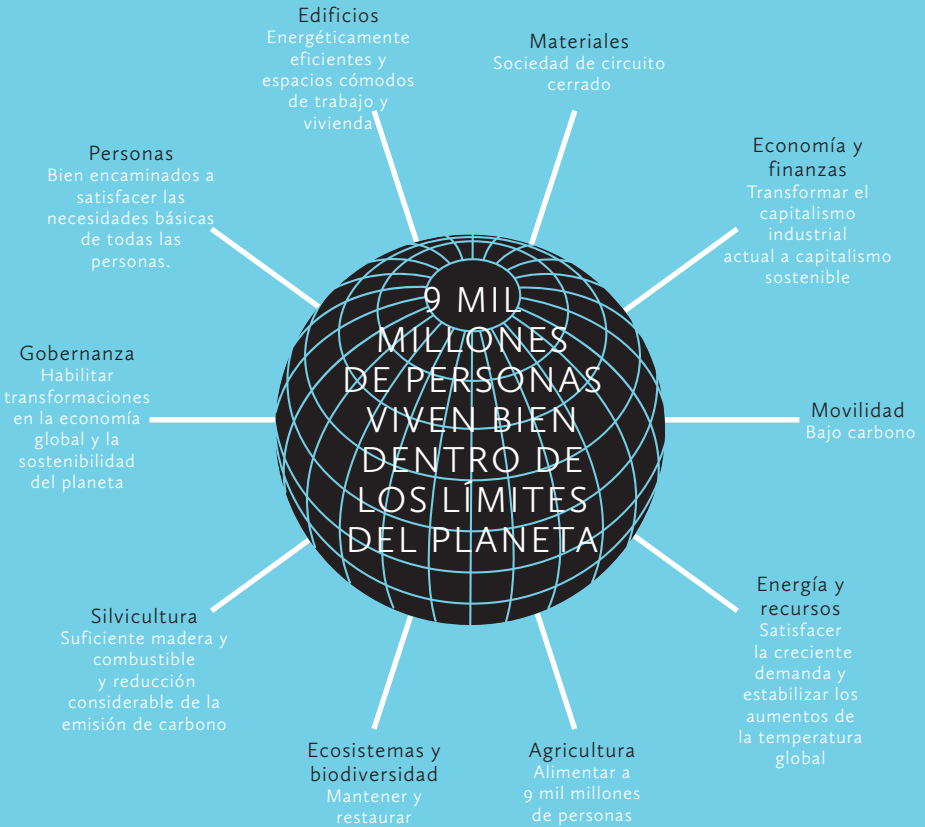
Más adelante supe que lo que Robert Horn de Stanford había presentado en Tällberg era la *Visión 2050* del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Decidí colocar el mencionado póster en la pared de mi oficina y en el restaurante de FMO. Cada vez que recibía una visita y les hacía pasar a mi oficina, les enseñaba el póster y el significado del mismo con la intención de hacerles reflexionar acerca de cómo las empresas pueden contribuir a resolver los retos mundiales. Ha demostrado ser un valioso inicio a la hora de afrontar las reuniones ya sea con reguladores, clientes o funcionarios gubernamentales.

*Visión 2050* nace con un propósito planteado de manera sencilla: lograr que nueve mil millones de personas vivan bien dentro de los límites ecológicos del planeta de cara a 2050. Con esta premisa, concluye, que para 2050 necesitaremos tener edificios generadores de energía, transporte y generación de energía libre de CO<sub>2</sub>, el doble de productividad en el sector agrícola, cero deforestación, restauración de la flora y fauna, incorporación del valor de la naturaleza (externalidades) en los precios, entre otros ejemplos. Objetivos de carácter sencillo pero no tan simples de llevarlos a cabo.

La razón de mi entusiasmo acerca de *Visión 2050* radica en la facilidad para comprender problemas globales de índole compleja, mostrando los pasos concretos de se deben tomar en los próximos cuarenta años con la finalidad de crear sociedades sostenibles. Destaco de *Visión 2050* su optimismo. El mensaje no es otro que si hacemos lo necesario, es posible crear un mundo sostenible. Se espera un crecimiento entorno a los dos mil millones de nuevos consumidores hasta 2050 lo cual se traducirá en nuevos negocios. Debemos replantear completamente la forma en la que producimos y por ende, consumimos. Esto acarrea grandes ventajas a las empresas porque ofrece infinidad de oportunidades de inversión en innovación y nuevas tecnologías. El informe destaca por su carácter optimista centrándose en las oportunidades que vendrán a cabo. Una visión que comparto plenamente.

# Las rutas hacia un mundo mejor, basado en la “Visión 2050”\*

## VISIÓN 2050



\* Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible



*Visión 2050* destaca el camino al que debemos apuntar, cómo alcanzarlo, sin olvidar que tenemos muy poco tiempo, mucho por hacer, para alcanzar los objetivos.

## DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO A UNA ECONOMÍA CIRCULAR

---

Una premisa fundamental de *Visión 2050* es que se producirá un cambio en el balance económico hacia los mercados emergentes existentes, con un incremento de la clase media mundial. El informe estima que estas tendencias –junto con la transición al desarrollo sostenible– abrirán oportunidades para las empresas en el orden de US\$ 0,5 a US\$ 1,5 billones anuales, lo que podría aumentar de US\$ 3 a US\$ 10 billones para el 2050. Esto tiene profundas implicaciones para las empresas.

Las personas frecuentemente me preguntan: “¿Por qué está tan convencido de que el crecimiento económico es necesario?” En las próximas cuatro décadas se estima que la población mundial crecerá de siete a nueve mil millones de personas –dos mil millones de personas más que se estarán acercando a un patrón de consumo similar al del mundo desarrollado. Mis sobrinos en Perú tienen deseos similares a los de mis hijos en los Países Bajos: quieren tener un teléfono inteligente, una computadora portátil, un automóvil, y quieren poder viajar. La lista continúa. Al igual que nosotros, anhelan tener cosas que les harían la vida más cómoda. En todos los países en vías de desarrollo ocurre lo mismo cuando nos referimos a la clase media. Una clase media que sigue creciendo de manera vertiginosa. Si bien son deseos “normales” a los que tienen derecho, cumplir con ellos requiere de un aumento sustancial en la cantidad de energía y recursos utilizados sin olvidar la infraestructura que se necesita llevar a cabo para satisfacer dichos deseos. Dado que los recursos del planeta son limitados, resulta imposible aceptar un crecimiento económico lineal tal y como lo conocemos. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible estima que, a la tasa de consumo de hoy, en 2050 necesitaríamos el equivalente de 2,3 planetas para sostener el crecimiento de nuestra población. Asumiendo que para entonces no habremos encontrado nuevos planetas habitables, tendremos que hacer cambios radicales para poder resolver nuestros problemas. Necesitamos un crecimiento económico bajo en carbono o de carbono

cero que al mismo tiempo sea equitativo. Debemos avanzar hacia una economía circular, restaurar nuestra flora y fauna y la biodiversidad de nuestro planeta. Estas son las cosas que “no sería lindo tener”; pero realmente indispensables para nuestro bienestar colectivo para un planeta único en un futuro cercano.

Creo firmemente que es responsabilidad del mundo desarrollado reducir la huella de carbono con la mayor celeridad posible y así contribuir a las necesidades de los países emergentes. Desde la Revolución Industrial los países desarrollados han consumido con creces su porción de dióxido de carbono global. Nosotros, los países desarrollados, hemos cometido el “lujo” de llevar a cabo infinidad de desastres ambientales, pues bien, esos días han terminado. Si bien es cierto que los países en vías de desarrollo podrían avanzar de manera distinta, utilizando las nuevas tecnologías para entrar directamente a una economía circular con crecimiento económico bajo en emisiones de carbono, no exime de responsabilidades a los países desarrollados. El mundo debe replantearse el enfoque de los llamados modelos de crecimiento lineal, por su parte; las economías desarrolladas deben concentrar sus esfuerzos en una mejora de la redistribución de la riqueza y el trabajo con la finalidad de crear sociedades sostenibles.

## TEMAS GLOBALES

---

No puedo dejar de destacar el increíble progreso mundial en relación a la reducción de la pobreza. Hace apenas veinticinco años, cerca del 40% de la población vivía por debajo del umbral de la pobreza. Hoy día, ese porcentaje ha bajado a menos del 10% de la población mundial, ¡a pesar de que la población mundial aumentó en casi tres mil millones de personas en el mismo periodo! Aun así, sigue habiendo una percepción generalizada de lo poco que se ha conseguido hasta la fecha en términos de lucha contra la pobreza. Nada más lejos de la realidad.

## LA POBREZA SE HA REDUCIDO ...

---

Teniendo en cuenta cómo y dónde ocurrió esta reducción de la pobreza, cabe destacar como gran impulsor de la misma a China. En los últimos treinta años la proporción de quienes viven por debajo del umbral de la pobreza en China ha disminuido del 84% a solamente el 12% de su

población. Este impresionante logro fue posible gracias al milagro económico de China: su economía ha crecido en promedio casi un 10% al año durante los últimos veinticinco años. La economía china es actualmente veinte veces mayor que hace un cuarto de siglo. Esto demuestra que el crecimiento económico es un impulsor importante en la reducción de la pobreza. El crecimiento económico chino les ha dado un enorme impulso a muchos países en vías de desarrollo y ha permitido que una serie de mercados emergentes disfruten de un periodo de auge comprendido desde 1990 a 2015, aunque, para algunos, con intervalos de crisis y obstáculos en el camino. La India también ha experimentado un progreso impresionante en la reducción de la pobreza: en los últimos veinte años redujo su tasa de pobreza a la mitad, hasta un 33%. También en América Latina disminuyó la población en riesgo de pobreza, se pasó de un 12% a un 6%. A la única región que le ha costado mucho reducir la pobreza, a pesar de haber experimentado un crecimiento económico, es el África subsahariana.

Con anterioridad existía la posibilidad de precisar de una forma bastante detallada la división entre los lugares donde habitaban ricos y pobres. En 1990, el 90% de quienes subsistían bajo el umbral de la pobreza vivían en países de bajo ingreso económico. A día de hoy, esa cifra se ha reducido al 20% y el 80% de las personas que subsisten con menos de USD 1,90/día viven en países con ingresos medios. Desde el punto de vista del mundo desarrollado esto plantea una pregunta importante: ¿todavía necesitan ayuda estos países que ya se han incorporado a las filas de los países con ingresos medios? Si vemos las estadísticas da la impresión de que el mundo desarrollado ya dio su respuesta: una clara reducción del porcentaje de fondos oficiales destinados a la ayuda al desarrollo. Más personas pobres viven en países cuyos gobiernos tienen los recursos necesarios para poder ayudarlos. El mundo sigue enfrentando el hecho inaceptable de que 700 millones de personas siguen subsistiendo con USD 1,90 al día. Muy por debajo del umbral de la pobreza. Se necesita un cambio de enfoque y estrategia para enfrentar estas necesidades. Si en lugar de invertir única y exclusivamente en países pobres y nos centramos en la personas, haciendo hincapié en el cuidado del medio ambiente como motor del crecimiento nacional; estaríamos ayudando en gran medida a que muchas regiones del mundo alcancen la estabilidad económica y social.

## ... PERO LA DESIGUALDAD AUMENTA ...

---

La consecuencia lógica de una reducción de la pobreza es el crecimiento de la clase media, algo que considero esencial para la estabilidad política. Sin embargo, hay otra tendencia global que está amenazando con socavar este aumento de la estabilidad, la rapidez con la que las personas ricas se están haciendo cada vez más ricas en comparación con los pobres. El 1% de las personas más ricas del planeta tienen actualmente la misma cantidad de riqueza que el resto del mundo. Alarmante e injustificable; el 1% más rico posee el 50% de la riqueza financiera del planeta.

La desigualdad en relación a los ingresos sigue aumentando: los pobres se están volviendo menos pobres a una velocidad relativamente más lenta. ¿Por qué se considera esto un problema? ¿No deberíamos concentrarnos simplemente en reducir pobreza? Ciertamente, atacar la pobreza debe ser nuestra primera preocupación, pero, en mi opinión, el problema con la desigualdad de los ingresos es la exclusión de una parte significativa de la población mundial de los beneficios que conlleva el desarrollo económico.

La exclusión de ciertos grupos sociales –mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas y agricultores de subsistencia, por ejemplo– ocurre por una serie de razones enraizadas en circunstancias políticas, sociales, tecnológicas, geográficas, ambientales y económicas. Estos grupos “excluidos” carecen de acceso a servicios básicos como son la salud, educación y agua potable. Carecen de acceso a los servicios financieros necesarios para impulsar su empoderamiento económico a riesgo de quedarse rezagados en una verdadera recuperación nacional. Permítanme compartir la historia de una familia india a la que tuve el honor de visitar.

En 2014 visité una pequeña aldea a las afueras de Calcuta (India). Junto a uno de nuestros clientes, un banco de microfinanzas indio, fui a hablar con una familia que había obtenido microcréditos para poder abrir una tienda de barrio y conseguir un terreno para la crianza de vacas y pollos y el cultivo de vegetales. La aldea carecía de electricidad, agua corriente y demás servicios básicos. Esta familia me abrió amablemente las puertas de su hogar. En el transcurso de una generosa comida casera, debatimos sobre sus sueños. Su única aspiración “ambiciosa” en la vida era ofrecerles a sus tres hijos un futuro mejor; más seguro que lo que tenían en ese momento.

Ellos sabían que para lograrlo necesitaban tener acceso a la educación, mejores servicios de salud y el crédito necesario para montar su negocio.

Protegidos bajo el calor indio, nos sentamos en el suelo entre el fuerte olor a tierra entremezclada con las hierbas mientras manteníamos nuestra conversación. Los ojos de la madre se iluminaban mientras contaba su historia. A esta familia las cosas le estaban yendo bien en aquel momento y ahí radicaba el problema. Para ellos la pobreza no significaba pasar hambre o no tener absolutamente nada, radicaba más en la incertidumbre de sentirse vulnerables. En su momento, lo habían perdido todo, incluyendo su crédito anterior debido a una inundación. Víctimas de las vicisitudes de su entorno, resultaba difícil recoger los pedazos y empezar de nuevo porque carecían del acceso a las herramientas necesarias para poder avanzar pero de alguna manera, lograron hacerlo.

Es un claro ejemplo, doloroso y evidente, de lo que el financiamiento para el desarrollo debe y puede hacer, tanto en el ámbito público como en el privado. Colectivamente, estábamos fallando a esta familia debido a nuestra falta de acción. Creando soluciones financieras nuevas e innovadoras, soluciones que provean las herramientas necesarias, el financiamiento para un desarrollo sostenible podría dar a mis anfitriones el acceso a servicios de salud, educación y suministro de energía todos ellos tan necesarios para poder salir del ciclo de la pobreza. El microfinanciamiento podría suponer un alivio temporal, pero desde luego no era la solución para el verdadero problema subyacente: la falta de acceso a los medios necesarios para una vida mejor. Este es un ejemplo bastante típico en la India, extensible a otros países con ingreso medio como Nigeria, China, Pakistán o Indonesia. Quienes se encuentran en la base de la pirámide siguen siendo muy vulnerables, frágiles, y necesitan más que nunca, poder acceder a servicios financieros básicos.

La desigualdad de género es otra forma de disparidad que impide el desarrollo sostenible. El Fondo Monetario Internacional (FMI) concluyó recientemente que cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres aumentaría el PIB en más de un 10% en varios países. Un informe reciente de la Corporación Financiera Internacional, perteneciente al Banco Mundial, confirmó que proveer mejores oportunidades de empleo para las mujeres puede contribuir a aumentar la productividad y la rentabilidad en

el sector privado. En general, tener mejores empleos para las mujeres beneficia a individuos, familias, comunidades, compañías y economías. Con mayores ingresos e independencia financiera las mujeres, pueden aumentar el gasto familiar en nutrición, salud y educación en el entorno familiar.

La desigualdad tiene consecuencias a largo plazo. Investigaciones recientes han demostrado que la desigualdad de ingresos no solo exacerba las desigualdades sociales, sino que también dificulta el crecimiento económico de un país porque dificulta que las familias con bajos ingresos inviertan en educación y, por lo tanto, reduce la productividad laboral nacional. Algunos estudios también sostienen que tiene un efecto de disminución en el consumo familiar total ya que los ricos gastan un porcentaje de sus ingresos menor que el que realizan los pobres. A la larga, permitir que la brecha entre ricos y pobres siga aumentando pone en riesgo la estabilidad socioeconómica y política de los países. No hay que indagar mucho para encontrar situaciones en las que la desigualdad económica ha supuesto un menoscabo en la estabilidad social, política y económica.

La desigualdad extrema ha desencadenado guerras civiles, migraciones masivas y revoluciones políticas. A raíz de la globalización, existe un mayor número de personas conscientes de la mejora en el panorama económico mundial. La emigración trae consigo, en algunas ocasiones, una salida desesperada y riesgosa hacia un mundo mejor en busca de mejores oportunidades.

La creciente desigualdad como fenómeno mundial es una realidad que se da tanto en países ricos como pobres. Un problema que debemos enfrentar. Es importante trabajar en reducir la pobreza. No solo tenemos que trabajar más en reducir la pobreza, también debemos apuntar a concretar un crecimiento incluyente. Este es el siguiente gran reto para el mundo. Se observa en muchos países, como Inglaterra y los Estados Unidos, que un número creciente de la población se siente excluida y amenazada por la migración y la globalización. Las consecuencias son el sí por el Brexit, la elección de Trump y más proteccionismo en el comercio internacional, lo que nos lleva, indudablemente, hacia un crecimiento económico inclusivo.

## ... Y EL PLANETA SUFRE

---

Ya en 1972 el mundo recibió su primera advertencia sobre los límites de nuestra incesante búsqueda de crecimiento económico. Un informe trascendental publicado por el Club de Roma, un centro de estudios internacional conformado por líderes en una amplia gama de disciplinas, esbozó el escenario catastrófico que experimentaríamos –desastrosa escasez de recursos, enormes desigualdades económicas y el eventual colapso social– si no se les ponían barreras a las tendencias exponenciales de crecimiento demográfico mundial y consumo industrial. El informe, titulado “Límites al Crecimiento”, fue una llamada de advertencia que, aunque generó un animado debate público, no logró arrastrar suficiente atención a escala internacional.

En la década de los ochenta una creciente cantidad de evidencias demostró que las actividades humanas estaban teniendo un grave impacto en el medio ambiente y en el cambio climático, especialmente por las emisiones de dióxido de carbono. Aumentó la credibilidad de la evidencia científica y en 1992 las Naciones Unidas celebraron la primera conferencia sobre medio ambiente y desarrollo en Río de Janeiro, Brasil, que condujo a la firma de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el primer tratado ambiental internacional jamás negociado. Desde entonces, la ONU, ha organizado más de veinte de estas conferencias, la última en París en 2015.

El cambio climático tiene un impacto directo en la pobreza porque los pobres son las personas más vulnerables en el entorno en el que viven. Las personas más pobres del mundo son quienes dependen más y de forma directa de los recursos naturales primarios (bosques locales, suelo, agua y océanos) y quienes más sufrirán por los cambios adversos en su entorno natural. El cambio climático tiene el potencial para destruir sus medios de vida al dañar los sistemas de alimentación y agua de los que dependen.

Un tema que recibe menos atención en todo el mundo es la pérdida de la biodiversidad. Me he familiarizado más con este tema desde que dirigí la junta del capítulo holandés de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. La biodiversidad se refiere a la variedad de la vida en la tierra: la diversidad genética de las especies y los ecosistemas. Es importante

que protejamos la biodiversidad de nuestro planeta porque nos permite vivir vidas sanas y felices al darnos alimentos, medicinas y un entorno resiliente. La velocidad a la que la actividad humana está destruyendo la biodiversidad de nuestro planeta es alarmante. Mi propio país, los Países Bajos, ofrece un claro ejemplo: ha destruido el 85% de su biodiversidad como resultado de siglos de presión demográfica y prácticas agrícolas.

La pobreza, la desigualdad y la degradación ambiental están íntimamente ligadas: estoy convencido de que no podemos enfrentar estos problemas como temas separados o con marcos institucionales independientes que establezcan una jerarquía de urgencia. Si nos enfocáramos exclusivamente en eliminar la pobreza a expensas de proteger el ambiente, arriesgaríamos socavar el progreso alcanzado a medida que el cambio climático se intensificara e hiciera a los pobres todavía más pobres. Si seguimos contaminando nuestros mares y destruyendo la biodiversidad marina, millones de pescadores cuyos medios de subsistencia dependen del mar se verán afectados. La situación es la misma para los pequeños agricultores, que son vulnerables a las violentas fluctuaciones en los patrones del clima que han emergido a consecuencia del cambio climático.

Existen organizaciones que se concentran exclusivamente en la reducción de la pobreza operando principalmente en el mundo del desarrollo internacional; también hay grupos que se concentran únicamente en proteger la naturaleza y forman parte del movimiento ambiental; y finalmente, hay grupos que centrados prioritariamente en reducir la desigualdad, tradicionalmente dominado por las ONG. Por otro lado, los grupos que se concentran en el crecimiento económico normalmente se encuentran en el sector privado. Esta división de funciones es un gran error. Creo firmemente que solo podremos resolver estos problemas mundiales con un enfoque integrado.

## MODELOS Y PRÁCTICAS FISCALES INSOSTENIBLES

---

La tasa impositiva en la mayoría de los países en vías de desarrollo es menos de la mitad de la de los países más ricos. Los ingresos tributarios en Europa, por ejemplo, suman en promedio el 40% del PIB, mientras que la mayoría de los países en vías de desarrollo dicha tasa representa un 20% o incluso menos respecto al PIB. Los impuestos deben ser la mayor fuente



de ingresos de una nación porque le permiten al gobierno proveer a sus ciudadanos de los servicios esenciales. En la conferencia “Financiación para el Desarrollo” en Addis Abeba se acordó que las economías en vías de desarrollo fortalecerían sus sistemas de recaudación de impuestos con el apoyo de los países desarrollados.

En esta área uno de los problemas es el número de compañías multinacionales que no están pagando todos sus impuestos en los países en los que operan y que, en cambio, mueven sus utilidades a países con tasas impositivas mínimas. No estoy orgulloso de decir que los Países Bajos son frecuentemente utilizados como paraíso fiscal debido a sus numerosas exenciones tributarias y subsidios. Esto es un problema que afecta particularmente a los países en vías de desarrollo que se ven privados de una cantidad considerable de dinero debido a la evasión fiscal. Los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se han comprometido a establecer un marco fiscal que acabe con la evasión fiscal. Si tienen éxito, sería un buen ejemplo de cómo poner a todas las naciones en igualdad de condiciones.

## MODELOS Y PRÁCTICAS DE NEGOCIOS INSOSTENIBLES

---

Dada la amplitud y urgencia de los temas en cuestión, está claro que reevaluar y corregir el curso del planeta va a requerir esfuerzos de colaboración en varios frentes. El sector privado tiene una función importante en esto. En vista de los retos que enfrentamos es imperativo que cada empresa reconsidere su relación con la sociedad. Es inevitable que la maximización de las utilidades se produzca a expensas de los seres humanos, el medio ambiente o ambos. La vieja noción de la Tierra como un pozo sin fondo capaz de alimentar la ganancia personal ha demostrado ser tóxica e insolvente. Nuestro planeta tiene límites ecológicos que actualmente están siendo excedidos por la actividad humana. Si bien algunas empresas han estado respondiendo al creciente cambio de los consumidores hacia prácticas sostenibles, la mayoría de las soluciones que han ofrecido han sido marginales y siguen siendo secundarias en sus negocios. En cambio, lo que debe suceder es integrar los estándares ambientales y sociales al núcleo de cada modelo de negocio y que se traduzcan en impactos positivos más concretos y medibles. Las empresas

tendrán que desempeñar un papel importante para ayudar a movilizar a sus pares hacia esta transformación.

## UN CAMBIO DE PARADIGMA HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

---

El año 2015 fue crucial para el desarrollo sostenible debido a tres importantes conferencias: la conferencia sobre “Financiación para el Desarrollo” en Addis Abeba, la cumbre “Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas” en Nueva York y la conferencia sobre el “Cambio Climático” en París. Conjuntamente, representan un cambio de paradigma muy necesario, un cambio fundamental en la forma en que abordamos la tarea de crear un mundo mejor.

## UNA BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO ECONÓMICO INTERNACIONAL

---

En 1970 se realizó el primer intento para alcanzar un acuerdo global sobre el desarrollo económico internacional. Un estudio publicado anteriormente por Jan Tinbergen, economista holandés y ganador del Premio Nobel, había concluido que el mundo sería capaz de eliminar la pobreza en treinta años si los países más ricos del mundo –principalmente Europa, los Estados Unidos, Canadá y Japón– transfirieran únicamente el uno por ciento de su ingreso nacional anual a las economías en vías de desarrollo. Dentro de las Naciones Unidas se acordó que los gobiernos del mundo desarrollado intentarían transferir un mínimo del 0,7% de su PIB a economías en vías de desarrollo. Sin embargo, en la práctica, muy pocos gobiernos alcanzaron esta meta: en 2017 únicamente cinco países habían gastado este nivel mínimo en asistencia oficial para el desarrollo (AOD). Aun así, parte de este 0,7% se utilizó para financiar los costos del primer año de los migrantes en los mismos países receptores, y otra parte se reservó para medidas dirigidas a enfrentar el cambio climático. En general, la cantidad de AOD apenas ha crecido en la última década. En varios países –entre otros, los Países Bajos– se ha producido una disminución.

Hasta el cambio del milenio la pregunta principal acerca del desarrollo era: “¿Cuánto debemos gastar en los pobres en las economías en vías de desarrollo?” Pero de ahí en adelante el enfoque cambió, centrándose en

medir los resultados de la ayuda al desarrollo. En el 2000, las Naciones Unidas definieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): ocho objetivos de desarrollo orientados explícitamente a enfrentar la pobreza extrema y el hambre, la educación, la igualdad de género, la mortalidad infantil, la salud materna, las enfermedades primarias, la sostenibilidad ambiental y las alianzas para el desarrollo global. Se introdujeron objetivos secundarios concretos para cada área focal, enfatizando temas de capital humano, infraestructura y derechos humanos en países en vías de desarrollo. Eran objetivos claros delineados en un lenguaje común a todos los actores, lo cual dio un incentivo importante para enfocarse en los resultados. Era evidente que el éxito sería evaluado en base a resultados cuantificables. Alcanzar los ODM se convirtió en el objetivo principal de los presupuestos de AOD de los países desarrollados.

## LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

---

Si nos adelantamos al 2015, nos encontramos en una nueva era. La comunidad global finalmente ha entendido que realmente ya no puede tratar la pobreza y el cambio climático como dos retos sin relación entre sí, y que un enfoque integrado es la única forma de avanzar. Contra viento y marea y después de años de preparación y negociación, los países miembros de las Naciones Unidas se reunieron en la cumbre de “Desarrollo Sostenible” para definir la dirección hacia un enfoque integrado capaz de resolver los problemas mundiales. Este es un enfoque en el cual la reducción de la pobreza está indisolublemente ligada a la inclusión, el cambio climático y el medio ambiente. Creo que esto ha desencadenado un cambio de paradigma real en la dirección correcta. Hoy los países están tratando de definir sus soluciones nacionales a una escala global para enfrentar problemas globales.

Si vamos a trabajar colectivamente en la creación de un mundo mejor, necesitamos metas concretas por las cuales esforzarnos, puntos de referencia que nos guíen hasta la meta final. Esto es lo que las Naciones Unidas (ONU) presentaron como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)—también conocidos como Objetivos Globales— a ser alcanzados para el 2030. Los ODS son 17 objetivos con 169 objetivos secundarios concretos que van desde acabar con la pobreza extrema y eliminar las brechas de género hasta promover sociedades incluyentes y pacíficas. Por

ejemplo, el ODS1 es “acabar con la pobreza en todas sus formas y en todos los lugares”, e incluye el objetivo secundario de garantizar la igualdad de acceso a oportunidades económicas y a redes de seguridad financiera.

El traslape entre los ODS y los puntos que he tratado hasta ahora son evidentes. Aunque la magnitud de estas metas puede resultar intimidante, es importante tener en mente que todos los ODS están interconectados, lo que significa que el éxito en un área se extenderá a otras áreas.

Al enfrentar la pobreza (ODS1) –digamos, con un trabajo que ofrezca un ingreso estable que permita alimentar, vestir y educar a una familia– podemos también cumplir los otros objetivos relacionados con el hambre (ODS2), la desigualdad (ODS10), la salud y el bienestar (ODS13) y la educación (ODS4), por mencionar algunos. Las estrategias de desarrollo deben enfocarse en combinaciones de temas que son interdependientes y, de esta forma, abarcar los sistemas más grandes que están en juego. En un capítulo posterior demostraré cómo contribuyen los bancos de desarrollo con la mayoría de estos objetivos.

Los ODS son especialmente notables porque con ellos el mundo tiene ahora objetivos globales que reconocen por primera vez que todos los países tienen problemas que merecen atención y acción. Esto ha puesto fin al modelo filantrópico tradicional Norte-Sur, Oeste-Este. Los países ricos ya no dictan órdenes a los pobres; en su lugar, todos los países tienen una lista de metas que se les solicita cumplir. Y si bien no existen sanciones si fracasan en el cumplimiento de estas metas, los países miembros de la ONU sí tienen un plan de ataque transparente con actualizaciones frecuentes en relación al progreso de cada país. Ahora los países escogerán sus prioridades y deben rendir cuentas a sus propios ciudadanos.

También está claro que los gobiernos en vías de desarrollo necesitan al sector privado para alcanzar los Objetivos Globales. El enfoque del sector público para alcanzar los objetivos globales de desarrollo está cambiando de un simple enfoque de AOD a una estrategia más eficaz en la cual, el sector público, solicita la participación del sector privado con el fin de que se complementen entre sí como inversionistas.

# Objetivos Globales para el Desarrollo Sostenible

**1** FIN DE LA  
POBREZA



**2** HAMBRE  
CERO



**3** SALUD Y  
BIENESTAR



**4** EDUCACIÓN  
DE CALIDAD



**5** IGUALDAD  
DE GÉNERO



**6** AGUA LIMPIA  
Y SANEAMIENTO



**7** ENERGÍA ASEQUIBLE  
Y NO CONTAMINANTE



**8** TRABAJO DECENTE Y  
CRECIMIENTO ECONÓMICO



**9** INDUSTRIA, INNOVACIÓN  
E INFRAESTRUCTURA



**10** REDUCCIÓN DE LAS  
DESIGUALDADES



**11** CIUDADES Y COMUNIDADES  
SOSTENIBLES



**12** PRODUCCIÓN Y CONSUMO  
RESPONSABLES



**13** ACCIÓN POR  
EL CLIMA



**14** VIDA  
SUBMARINA



**15** VIDA DE ECOSISTEMAS  
TERRESTRES



**16** PAZ, JUSTICIA E  
INSTITUCIONES SÓLIDAS



**17** ALIANZAS PARA  
LOGRAR LOS OBJETIVOS



## AVANCE DE PARÍS EN LA ACCIÓN SOBRE EL CLIMA

---

Poco después de los terribles ataques terroristas en París que tristemente mataron a más de cien personas inocentes, tuvo lugar la conferencia de las Naciones Unidas “sobre el Cambio Climático” (COP21) en diciembre 2015. En ese momento se temía que asistirían menos personas –debido a la amenaza de terrorismo en la ciudad– y que las emociones influyeran negativamente en el resultado. Sin embargo, bajo el excelente liderazgo de Christiana Figueres, la secretaria ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y gracias a las hábiles tácticas de negociación del ministro de Relaciones Exteriores de Francia, Laurent Fabius, el resultado fue mejor de lo esperado.

En París, 185 países, lograron alcanzar un acuerdo histórico para limitar el calentamiento global a un máximo de dos grados Celsius (con la meta puesta en mantenerlo por debajo de 1,5 grados). Como con los ODS, cada país, deberá presentar y ejecutar su propio plan, incluida la forma en la que llevará a cabo dicha financiación. El avance logrado por estos planes se evaluará cada cinco años. Cada año el Fondo Verde para el Clima de las Naciones Unidas recaudará fondos de los gobiernos de países desarrollados por valor de US\$ 91 mil millones para 2020 con el objetivo de ayudar a los países en vías de desarrollo a hacer los cambios necesarios para adaptarse a los objetivos climáticos.

El acuerdo climático definitivo también reconoce explícitamente el papel que desempeñan los bosques para contrarrestar la actividad humana. Constituye una clara llamada a la acción para que los países preserven sus bosques existentes. En las últimas dos décadas varios estudios han estimado que los cambios en el uso de la tierra, incluidas la deforestación y la degradación forestal, han conformado del 12 al 20% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. Evidentemente debía incluirse esta área. El acuerdo COP21 permite el financiamiento público y privado para países tropicales y subtropicales si consiguen reducir sus emisiones provenientes de la deforestación y la degradación forestal. La inclusión explícita de este mecanismo, conocido como REDD+, se fundamenta en años de trabajo de gobiernos, pueblos indígenas, sociedad civil e instituciones de financiamiento por encontrar formas de incentivar

positivamente a los países a reducir las emisiones de carbono y al mismo tiempo conservar sus bosques existentes.

Casi todas las personas que han participado en la discusión sobre el cambio climático están de acuerdo en que la medida más eficaz para reducir las emisiones de dióxido de carbono sería ponerles un precio. Si el precio se fijara por encima de los US\$ 50 por tonelada, el impacto en los consumidores y los productores sería inmediato. Desafortunadamente los países que asistieron a la conferencia sobre el clima no pudieron llegar a un acuerdo para implementar un impuesto o precio de este tipo. Tal vez no sea un objetivo mundial realista en este momento, pero el hecho de que en diferentes partes del mundo –entre ellas Australia, California y ciertas regiones de China– estén empezando a experimentar ponerle precios o impuestos al carbono me da mucha esperanza. Por otro lado, varias empresas multinacionales como Shell, por ejemplo, toman en cuenta un precio de USD 50 por tonelada de CO<sub>2</sub> al calcular el rendimiento de sus inversiones.

## LA FINANCIACIÓN COMBINADA PARA EL DESARROLLO

---

Un mes antes de la cumbre de “Desarrollo Sostenible” de las Naciones Unidas se llevó a cabo la tercera conferencia internacional sobre “Financiación para el Desarrollo” en Addis Abeba, Etiopía, para llamar la atención sobre el papel fundamental del sector privado. Dado que los fondos AOD son cada vez menores y que estos fondos también se están usando para pagar la recepción de inmigrantes y refugiados, está claro que para alcanzar los ODS los gobiernos de países en vías de desarrollo deben tener acceso a los medios y recursos del sector privado. Tanto los ricos como los pobres, el sector público y el privado están siendo considerados responsables de enfrentar los retos del desarrollo.

En la conferencia de Addis Abeba fue la primera vez que escuché al sector público mencionar al sector privado como fuerza impulsora prominente para el desarrollo. Ese es un verdadero avance, ya que en mis cuarenta años de experiencia en desarrollo internacional siempre había sido testigo de una profunda desconfianza del sector público hacia el sector privado. La creencia de que las instituciones con metas de utilidades no son

capaces de hacer algo beneficioso para la sociedad ha permanecido atrincherada por mucho tiempo. Pero en esta conferencia vi y sentí que los gobiernos estaban empezando a reconocer la capacidad potencial del sector privado para contribuir al bienestar de la sociedad.

Por supuesto que las circunstancias ayudan. Durante los últimos veinticinco años la AOD de los países donantes, como porcentaje del flujo total de capital a mercados emergentes, ha disminuido de más del 50% a menos del 10%, mientras que los flujos de capitales privados han crecido cada vez más. No es que los flujos de AOD hayan disminuido –de hecho, en términos absolutos han permanecido bastante estables–, sino que todos los demás flujos han aumentado considerablemente. Así, los gobiernos de países desarrollados están empezando a darse cuenta de que para poder aprovechar su AOD al máximo, deben concentrarse en habilitar la inversión del sector privado en economías en vías de desarrollo. Si los gobiernos de economías en desarrollo logran construir un ambiente sólido de cara a una mejora del emprendimiento, los bancos para el desarrollo pueden ayudar a financiar esta transición.

La combinación de financiamiento público y privado, a la que se conoce como “financiación combinada” (blended finance), fue el centro de las discusiones en Addis Abeba. El financiamiento público proviene de la AOD recibida o, en muchos casos, toma la forma de subsidios explícitos. Con ayuda gubernamental o filantrópica, proyectos de desarrollo que de otra forma se considerarían “no bancables” –o, en otras palabras, muy riesgosos para invertir en ellos–, a partir de ahora pueden financiarse. La clave está en combinar el dinero del gobierno con dinero del sector privado para poder catalizar la mayor cantidad de fondos posibles de fuentes privadas. Cuando estos proyectos maduran los bancos de desarrollo como FMO intervienen y trabajan hacia los Objetivos Globales. En el caso de FMO tratamos de impactar directamente los objetivos relacionados con energía, seguridad alimentaria y crecimiento económico, los cuales a su vez, tienen efectos en la pobreza, el clima y la desigualdad.

Las conferencias internacionales como la celebrada en Addis Abeba atraen y reúnen cada vez a más compañías y gobiernos locales como estrategias cooperantes. Se aseguran, a su vez, que el sector privado asuma su parte de responsabilidad en el logro de los ODS.



Reconozco que inicialmente me sentí escéptico ante el frenesí de conferencias planificadas para el 2015. ¿Realmente podríamos reunir decenas de miles de personas y discutir eficazmente los problemas del cambio climático, la sostenibilidad y la desigualdad económica? ¿Piensen solamente en la huella de carbono generada para reunir a todas estas personas de todas partes del mundo! Sin embargo, cada conferencia demostró ser una inversión valiosa y un paso prometedor en la dirección correcta. Del acuerdo del PIB de los setenta a los ODM hemos progresado, produciéndose acuerdos y objetivos explícitos en cada una de las conferencias llevadas a cabo. Han sentado las bases. Algunos problemas están todavía lejos de ser resueltos, pero ¿qué nos impide dar un salto aún más impresionante hacia adelante? Los Objetivos Globales en sí mismos tienen 169 metas, un panorama intimidante. Pero en lugar de obsesionarnos con la montaña abrumadora de problemas que el mundo enfrenta, debemos considerar la interconexión entre estos temas y reconocer la urgencia de actuar, no sea que echemos a perder nuestra oportunidad de crear un futuro sostenible y equitativo. Además de ofrecer una fantástica oportunidad de inversión, financiar un mundo mejor requiere la participación proactiva de los bancos de desarrollo para poder alcanzar los Objetivos Globales a tiempo.

## ACCELERAR EL CAMBIO HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

---

Cuando los gobiernos, la sociedad civil, las empresas y los bancos definen cómo piensan contribuir a un mundo mejor, colectivamente tendrán la masa necesaria para concretar la visión global de un mundo en el que nueve mil millones de personas puedan prosperar dentro de las limitaciones de nuestro planeta.

## EL PAPEL DE LAS EMPRESAS

---

Hoy más que nunca los consumidores buscan las opciones verdes o sostenibles. Un número cada vez mayor de personas quiere que los productos que compran hayan sido producidos justamente por compañías

---

\* FMO compensa el 100% de su huella ecológica, incluidos los viajes en automóvil y avión y la energía utilizada en nuestras oficinas, y contribuimos a la reducción de carbono invirtiendo en reforestación y energía renovable.

que reflejan sus preocupaciones por el futuro. Los consumidores están asumiendo un papel cada vez más activo en las decisiones de inversión al insistir en que sus ahorros se inviertan en proyectos que generen un impacto positivo en la sociedad. Aunque algunas empresas han hecho cambios para satisfacer las demandas de sus clientes, pocas han integrado sus contribuciones ambientales y sociales al núcleo de su modelo de negocio. Desde una perspectiva empresarial, es un disparate. El ímpetu creciente de los consumidores no es una tendencia pasajera. Es el futuro. Y las empresas que no se suban a este barco quedarán rezagadas.

Soy optimista acerca de este movimiento. Algunas grandes multinacionales han elegido este camino; entre ellas, la que más destaca es Unilever. Su gerente general, Paul Polman, ha dedicado gran parte de su tiempo a contribuir a la discusión sobre un mundo sostenible, y ha dejado claro que Unilever está completamente comprometida con el cambio hacia la sostenibilidad. Unilever fue una inspiración para mí cuando FMO estaba definiendo sus ambiciosas metas. La compañía se ha propuesto duplicar sus ventas y al mismo tiempo reducir a la mitad su huella de carbono. Una declaración atrevida para una multinacional cuyos productos son comprados por dos mil millones de personas anualmente. El impacto es inmenso, ya sea en aceite de palma o en agricultura en general, porque todas las empresas proveedoras de Unilever tienen que cumplir estos requisitos de sostenibilidad. Dentro de las diez compañías en el índice de sostenibilidad de Dow Jones aparece Unilever, y puedo decir con orgullo que las multinacionales holandesas están muy presentes en dicho índice.

El siguiente paso que deben dar las compañías es incorporar el valor del capital natural en sus balances generales. Esto permitirá que se establezca una relación transparente e innegable entre las empresas y el medio ambiente, dejando claro que el propio sector privado se beneficia de la incorporación de estándares sostenibles en las estrategias centrales de negocio. Un enfoque nuevo de este tipo está siendo desarrollado por una coalición mundial de entidades financieras, empresas, firmas contables, academia y sociedad civil conocida como Coalición del Capital Natural (CCN), la cual actualmente presido. En julio de 2016, la CCN, presentó un protocolo relativo al capital natural que pueden utilizar las empresas. Una vez que las compañías entiendan la importancia del medio ambiente para sus procesos centrales y el impacto de esa relación en sus balances

generales, los financistas podrán usar esa información al evaluar la rentabilidad de sus inversiones. Esto elevará la sostenibilidad a un nuevo nivel y la convertirá en parte del núcleo del negocio de una compañía y en un verdadero impulso para el desarrollo sostenible. En definitiva, para las compañías es esencial asegurarse de que su impacto neto en el medio ambiente sea positivo a lo largo de toda su cadena de valor.

## EL PAPEL DE LOS GOBIERNOS

---

Los gobiernos son esenciales para apoyar y empujar a las empresas hacia la sostenibilidad. ¿Cómo pueden los gobiernos influir en la toma de decisiones en este campo? Para empezar, los impuestos pueden ser un instrumento poderoso a la hora de la toma de decisiones empresariales. Como mencioné antes, un impuesto al carbono suficientemente alto podría hacer una diferencia real. A medida que se desarrollan las metodologías se podrían aplicar esquemas similares a otros recursos naturales usando la contabilidad del capital natural para monitorear exactamente las formas en que las empresas consumen recursos en sus procesos empresariales. También podría resultar útil usar subsidios para promover el buen comportamiento. Sin embargo, las medidas gubernamentales generan la pregunta de hasta cuándo tendrían vigencia. Hasta ahora los gobiernos han sido imprevisibles en la forma en que han subsidiado la energía renovable.

Los gobiernos también pueden influir en las empresas mediante el establecimiento de políticas, estándares y requisitos mínimos en relación con los productos que venden o los efectos sociales y ambientales que producen. Otra forma en la que los gobiernos pueden moldear los incentivos empresariales es si controlan lo que les compran a las empresas y si exigen el cumplimiento de ciertos estándares sociales y ambientales antes de adquirir sus bienes y servicios. Las políticas enfocadas en la innovación también pueden ayudar a estimular el mercado.

En el caso de mercados emergentes y economías en vías de desarrollo, tener un marco legal sólido y un sistema de arbitraje independiente son indispensables para atraer inversión en los negocios. Los gobiernos deben exigir transparencia en los informes anuales y obligar a utilizar ciertos marcos (por ejemplo, informes integrados); estos serían pasos importantes

en la dirección correcta. El mejor escenario sería que el gobierno estableciera como meta nacional tener una huella ecológica neta de cero en toda la cadena de valor de todos los productos consumidos en el país. El gobierno holandés podría, por ejemplo, implementar una política para compensar la huella de un pequeño agricultor peruano que provee cacao para el chocolate que se consume en los Países Bajos.

## EL PAPEL DE LA SOCIEDAD CIVIL

---

### La perspectiva del consumidor

Los consumidores pueden ser una poderosa fuerza de cambio. Las empresas temen los boicots que estos puedan llevar a cabo. A día de hoy, la reputación es más importante que nunca. Si los consumidores votaran colectivamente con la cabeza y adquirieran, por ejemplo, productos derivados del comercio justo, transformaría el mercado y, en consecuencia, cambiarían por completo las prácticas empresariales. Estamos viendo que la demanda de productos de comercio justo y alimentos sostenibles crece más rápido que el promedio de mercado en muchos países. Sin embargo, el cambio en el comportamiento del consumidor es un proceso lento y no siempre fácil de predecir. Al final, el costo de las externalidades debería ser incluido en los productos que compran los consumidores. Asimismo, los consumidores deberían considerarse responsables de su propia huella ecológica y apuntar a bajarla a cero.

### La perspectiva de las ONG

Las ONG vienen en muchas formas y sabores. Distingo cuatro tipos principalmente.

El primero son las ONG que funcionan como centros de estudios (think tanks) y producen informes basados en hechos (científicos), recomendaciones y visiones como las del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, el Rocky Mountain Institute, el World Resource Institute y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN). La enorme fuente de información que conforman estas organizaciones puede mejorar nuestra comprensión de las prioridades del desarrollo sostenible y de las formas de alcanzar los Objetivos Globales.

Luego están las ONG que ejecutan proyectos en campo en países en vías de desarrollo, tales como Care Internacional, Root Capital y el Comité de Progreso Rural de Bangladesh (BRAC). Estas ONG generalmente se concentran en trabajar con comunidades locales y operan en la base de la pirámide económica. Algunas de estas ONG trabajan mano a mano con empresas, ayudándolas a acercarse a productores o comunidades de bajos recursos.

Otras ONG como la Iniciativa de Informe Global (GRI), la Coalición del Capital Natural y el Consejo Internacional de Informes Integrados desarrollan directrices para informar, herramientas para tomar decisiones y certificación de productos. Su trabajo es decisivo para la creación de estándares aceptados internacionalmente.

Y finalmente están las ONG con agendas políticas. Estas organizaciones actúan como grupos de presión en distintas causas a través de campañas locales y en su caso, internacionales. Ejemplos como Oxfam, Greenpeace, Amigos de la Tierra y Global Witness. Estas organizaciones cumplen un rol de defensa internacional para diversas poblaciones y temas a escala mundial, movilizan ciudadanos y actúan como denunciantes de irregularidades.

Hasta hace varios años la relación entre los bancos de desarrollo y las ONG –en particular las políticas– había sido la de colegas en la distancia trabajando en terrenos similares. Sin embargo, recientemente, dichas ONG empezaron a exigir a los bancos de desarrollo, como FMO, que rindieran cuentas sobre el cumplimiento de sus estándares ambientales, sociales y de gobernanza en todos los casos.

Las instituciones financieras para el desarrollo tienen mucho que aprender acerca de cómo trabajar con las ONG, y confío, en que esta relación madurará con el tiempo a medida que la transparencia mejore entre ambas.

## LA FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

---

Nos estamos acercando al punto central del libro: ¿Cómo financiamos el desarrollo sostenible? Como columna vertebral del sistema económico, las instituciones financieras proveen los servicios financieros y el crédito necesarios para empoderar a los emprendedores y sus empresas con las

herramientas y recursos que necesitan para crecer. Las instituciones financieras pueden ser agentes de cambio y acelerar transformaciones en la sociedad; lo hacen a través de la adaptación de sus propios procesos, pero también al inspirar las acciones de sus clientes y competidores. Sin la participación activa de las instituciones financieras estaríamos, como sociedad, corriendo el riesgo de desperdiciar la oportunidad de crear un futuro más sostenible.

## Construir puentes entre los gobiernos, el sector financiero y el sector privado

Los sectores público y privado tienen ideas muy divergentes sobre temas importantes. A menudo parecen hablar idiomas completamente distintos. El enfoque del sector privado va de abajo arriba: ¿Dónde está la demanda y cómo satisfacerla mejor? El sector público piensa de arriba abajo: ¿Qué consideramos como un problema (políticamente) relevante y cómo podemos intervenir para resolverlo? Arriesgándonos a hacer una generalización burda: los gobiernos desconfían de las utilidades y las empresas reniegan las intervenciones en el mercado. Por esta razón son necesarios los puentes que construyen las Entidades Financieras de Desarrollo (EFD). Desde sus inicios las EFD han actuado como enlace entre el sector privado y los gobiernos. FMO lleva cuarenta años haciéndolo. Las EFD disponen tanto de las competencias como del mandato para desempeñar este papel.

En los próximos años la actividad de las EFD superará los programas de AOD llevados a cabo por los gobiernos en términos del tamaño del flujo de capitales. Esto aumenta la urgencia de definir con claridad la división de funciones entre ambos sectores. Los gobiernos deben asumir cada vez más el rol de habilitadores para el sector privado y, donde sea necesario, mitigar los mayores riesgos; mientras que las EFD deben concentrarse en invertir en empresas y en movilizar fondos de inversionistas institucionales para el desarrollo sostenible.

## CONCLUSIÓN

---

En este capítulo he explicado el profundo cambio que se ha venido produciendo en la forma en que pensamos acerca de la ayuda para el desarrollo internacional, el cambio climático y la biodiversidad. Solo se

podrán alcanzar los Objetivos Globales cuando todos los actores asuman sus responsabilidades y estén obligados a rendir cuentas. El papel crucial que desempeñan las Entidades Financieras de Desarrollo consiste en estrechar la distancia que separa a los principales actores. Como explicaré en el capítulo cinco, el papel de la financiación combinada también es importante.





# EL DESARROLLO SOSTENIBLE COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

*En el capítulo dos describí el avance en las negociaciones internacionales en torno a los Objetivos Globales. Estoy convencido de que la necesidad de que las empresas contribuyan a un mundo mejor no solamente es indudable y urgente, sino inevitable. No es admisible que todo siga igual en el mundo de los negocios.*

Ahora quiero llamar la atención hacia las enormes oportunidades que el desarrollo sostenible ofrece a las empresas. Partiendo de la experiencia de FMO y mi participación personal, describiré lo que creo que necesitan las empresas para incorporar la sostenibilidad social y ambiental en el núcleo de sus negocios. Concluyo el capítulo con los retos que enfrentan las empresas en mercados emergentes y economías en vías de desarrollo. Si bien estos mercados ofrecen oportunidades fascinantes, con frecuencia carecen de marcos jurídicos e institucionales que funcionen correctamente, puedan proteger los estándares sociales y ambientales y los derechos humanos.

## UNA OPORTUNIDAD DE US\$ 1,5 BILLONES

---

Diseñar el marco de referencia para una sociedad que viva responsablemente dentro de los límites de nuestro planeta requerirá una cantidad enorme de inversión. Según las estimaciones aceptadas, el monto de los flujos de inversión existentes y las inversiones adicionales necesarias para

concentrarse en la producción sostenible y la financiación inclusiva es de 1-2% del PIB global, y el monto de las inversiones necesarias en países con un ingreso per cápita de menos de US\$ 12 al día es de alrededor de US\$ 1,5 billones. Cerca de dos tercios de estas inversiones deben dirigirse a infraestructura, energía limpia, telecomunicaciones, carreteras y puertos, y el tercio restante se necesitará para áreas como atención de la salud, educación, seguridad alimentaria, agua potable, saneamiento y la protección y restauración de ecosistemas.

Las cifras que se están discutiendo, en el orden de billones de dólares, son a la vez abrumadoras y preocupantes. Aunque son estimaciones generales que seguramente fluctuarán, lo que está claro es que estas cifras reflejan la magnitud de la escasez de inversión disponible.

Sin embargo, en lugar de ver esto como un vacío, siento que las empresas deben ver la situación como una oportunidad. Si las empresas existentes no se adaptan, otras nuevas facilitarán los cambios necesarios para que nuestras sociedades lleguen a ser sostenibles. Independientemente de la forma en que viven las personas, la forman en que se conectan, aprenden o se movilizan, el factor fundamental que no debemos olvidar es que no hay una única solución para todos los casos. Estas complejidades y matices abren nuevas oportunidades para empresas de distinta índole dentro de cada sector, país y ciudad. El financiamiento será necesario para permitir a las empresas aprovechar estas oportunidades las cuales, serán las encargadas de llevar a cabo su implementación.

Es alentador que algunas empresas e instituciones financieras importantes están pasando de un rol reactivo a uno proactivo: seleccionan proyectos y formulan soluciones que enfrentan la naturaleza compleja y profundamente entrelazada de la pobreza, el crecimiento económico y la degradación ambiental. Sin embargo, a día de hoy, este movimiento carece de suficiente impulso. A continuación, esbozo los pasos concretos que deben dar las empresas para virar hacia un enfoque de negocios sostenibles.

## LOS PASOS NECESARIOS PARA CREAR UNA EMPRESA SOSTENIBLE

---

La vida es muy sencilla cuando la única meta es maximizar el valor para los accionistas: las decisiones se limitarán a maximizar ese único objetivo. Llevarlo a cabo permitirá que su empresa prospere, pero ¿a qué precio? ¿A costa de otras personas? ¿Del medio ambiente? ¿Del futuro?

### Integrar los Objetivos Globales a su Misión

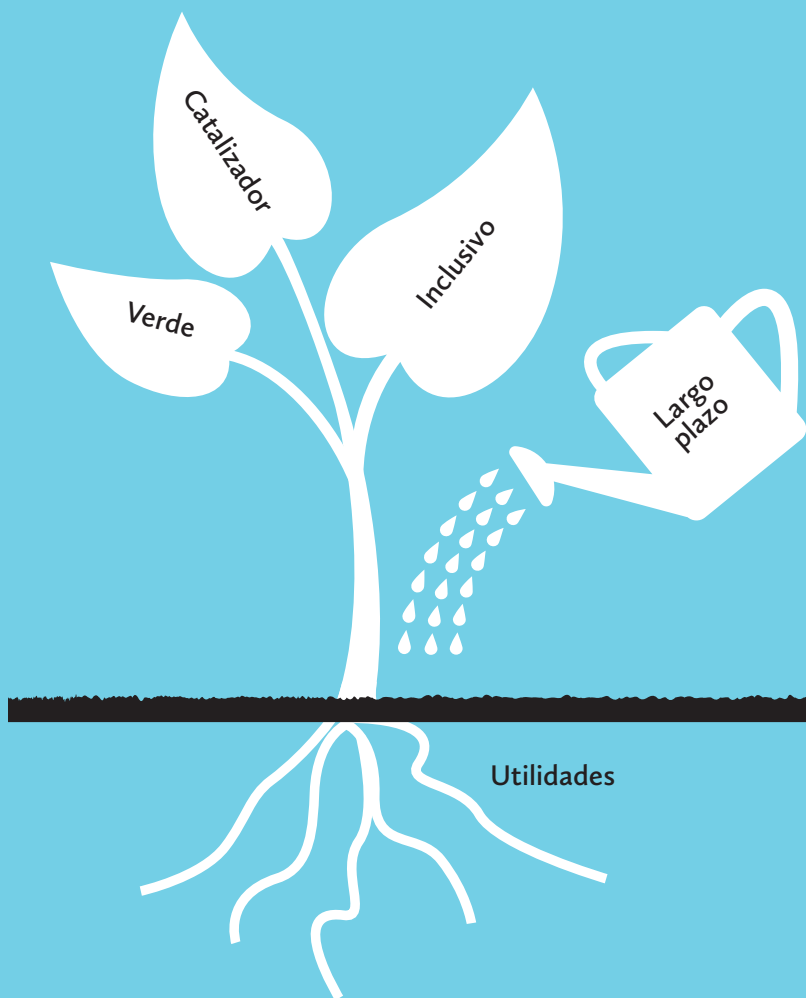
Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Qué cambios debemos realizar para poder atender las necesidades sociales y qué se necesita para llevarlas a cabo? Es importante que las empresas empiecen por ampliar su base de conocimientos respecto al desarrollo sostenible, entrar en nuevos mercados y acumular experiencia. Basado en lo aprendido, las empresas deben convertir el desarrollo sostenible en parte integral de su misión. En términos concretos, significa determinar cómo quieren contribuir a los Objetivos Globales e incorporarlos a sus planes de negocios y presupuestos. Es crucial establecer los límites y el alcance de este ejercicio. Para poder maximizar su impacto las empresas deben incorporar en sus planes su cadena de valor completa.

A largo plazo, las nuevas oportunidades creadas por esta nueva forma de hacer negocios contribuirán a dar valor a los accionistas. Algunas empresas han emprendido este viaje con listas de exclusión, como ha hecho FMO en el pasado, al excluir inversiones en ciertas áreas de negocios que van desde armas hasta explotaciones de pesca insostenibles. Solo tras dar el siguiente paso e incorporar la sostenibilidad en el núcleo del negocio será posible que los fines de lucro se integren contribuyendo a un mundo mejor.

### Realizar utilidades

¿Por qué deben las empresas tener fines de lucro? ¿Es realmente necesario? ¿Y cuánto lucro es suficiente? La realización de utilidades es una condición previa para que las empresas atraigan inversionistas, porque los inversionistas requieren compensación por el riesgo de no recibir de vuelta su dinero y por la inconveniencia de tener que postergar su consumo. Por lo tanto, las utilidades son fundamentales para poder construir una empresa sostenible.

## Generar utilidades



En teoría, una empresa podría definir el nivel mínimo de lucro que podría utilizarse para compensar a sus inversionistas y al mismo tiempo apuntar a maximizar su impacto en la sociedad y en el medio ambiente. Este fue el punto de partida de las discusiones de FMO con el Ministerio de Finanzas holandés, nuestro principal accionista, sobre el nivel de utilidades al que deberíamos apuntar. Acordamos un retorno promedio de cinco años un poco mayor del 6%. No es una coincidencia que algunas otras Entidades Financieras de Desarrollo tengan como meta un retorno financiero de alrededor del 6%.

Las utilidades son importantes porque permiten que las empresas crezcan con autonomía; es decir, sin ayudas ni subsidios gubernamentales. El crecimiento permite a las empresas alcanzar economías de escala en sus operaciones. Un banco de desarrollo con la habilidad de financiar el desarrollo sostenible a una escala cada vez mayor puede generar un impacto social y ambiental a escala cada vez mayor.

Además, el objetivo de realizar utilidades requiere disciplina financiera. Si una empresa genera pérdidas es porque asume muchos riesgos o porque incurre en costos muy altos, o ambas cosas. La cantidad de capital disminuye constantemente, con el resultado de que, a mediano plazo, la empresa reduce su tamaño o desaparece del todo, en definitiva, no generará un impacto significativo en la sociedad ni en el medio ambiente.

Para atraer inversionistas sostenibles las empresas deben demostrar que las utilidades pueden combinarse con el objetivo de tener un impacto social y ambiental positivo. Nadie está dispuesto a invertir en un modelo que genere pérdidas. Si queremos persuadir a otros de seguir el modelo de impacto, es importante demostrar que el lucro y el impacto pueden combinarse. A través de los años las evaluaciones realizadas por los bancos de desarrollo han mostrado que la gran mayoría de las empresas que cumplen sus expectativas de impacto también cumplen sus expectativas de retorno.

## Mida su impacto

Cuando el núcleo de su empresa está generando un impacto social, es crucial que exprese explícitamente sus metas. ¿Cómo definir impacto? En términos ambientales, pueden definirse metas cuantitativas para

reducir emisiones de dióxido de carbono y gestionar el consumo de agua, el uso de la tierra y el manejo de desechos. En relación con el impacto social, considero que crear empleos justos es una de las formas más importantes en que las empresas pueden marcar la diferencia. En todo el mundo los empleos pueden sacar a las personas de la pobreza y darles significado a sus vidas. Un ingreso estable les permite a las personas concentrarse en algo más que su próxima comida; pueden pagar servicios de salud y educación para ellos mismos y generaciones venideras. De ahí la importancia que da la clase política a la creación de empleo de calidad.

FMO establece, como organización, metas cuantitativas para generar empleos y reducir o evitar las emisiones de dióxido de carbono. Estas metas cuantitativas no se limitan simplemente a monitorear estos indicadores y a informar al respecto: son objetivos concretos que hacen más fácil guiar a nuestros clientes en la dirección correcta y comunicar con claridad nuestras metas a nuestros accionistas. Desde luego, acarrea cierta dificultad y debemos tener en cuenta qué tan eficaz es una métrica para ayudar a alcanzar la meta.

Por ejemplo, si nos centramos única y exclusivamente en la creación de empleos, una empresa que necesita reducir el número de empleados para poder ser más eficiente perdería su elegibilidad para recibir financiamiento. Las metas cuantitativas también corren el riesgo de convertirse en una especie de tarjeta de calificación, como ha pasado en FMO al medir nuestro impacto en el desarrollo. Como en cualquier juego, las personas aprendieron a jugarlo bien y esto llevó a situaciones en las que vimos grandes mejoras en la calificación sobre el papel carente de un impacto significativo en la realidad.

Desde 2015, FMO ha adoptado e implementado directrices internacionalmente aceptadas para elaborar informes integrados que expliquen cómo crea valor el banco. Los informes integrados van mucho más allá que los informes financieros tradicionalmente exigidos a las empresas obligando a las empresas a mostrar la manera en que implementan su estrategia y toman decisiones con la finalidad del cumplimiento de sus metas. FMO eligió informar de esta forma porque nuestros accionistas están muy interesados en nuestros resultados no financieros y en la forma en que gestionamos nuestra empresa. Los informes integrados son una práctica poco frecuente en lo relativo al área

del desarrollo. Estoy convencido de que los bancos de desarrollo deben ser pioneros en esta materia. Necesitan ser lo más transparentes posibles a la hora de hacer negocios y cómo logran sus resultados. Si los bancos de desarrollo se afianzan como modelos de transparencia será más probable que las empresas y los gobiernos sigan su ejemplo.

## La implementación de los Estándares de Desarrollo Sostenible

Si una empresa apunta a generar un impacto de larga duración en el área de desarrollo sostenible, debe cumplir ciertos estándares ambientales, sociales y de gobernanza –comúnmente conocidos como estándares ESG (por sus siglas en inglés)– y promover o exigir que sus proveedores hagan lo mismo. La gestión de ESG comienza con un enfoque de riesgo y un posterior reconocimiento de oportunidades. Cuando una empresa define claramente su relación y responsabilidad con la sociedad, tener éxito requiere que los estándares ESG se conviertan en parte de la actividad principal de la empresa. Los bancos de desarrollo están en este proceso por lo que otras empresas pueden aprovechar su experiencia.

El primer gran reto es que todos, dentro de una misma organización, participen activamente en la transición hacia una entidad verdaderamente sostenible. En FMO nos llevó algún tiempo darnos cuenta de lo importante que era, no solo hablar al respecto, sino demostrarlo con hechos. Hasta entonces habíamos pedido algo a nuestros clientes que no siempre entendíamos completamente. Aunque FMO había introducido previamente estándares ambientales, sociales y de gobernanza, no todos estaban convencidos de por qué eran necesarios y cómo beneficiarían su trabajo. Pero nos dimos cuenta de que, si queríamos efectuar un cambio real en nuestros clientes, teníamos que cambiar nosotros primero. La visión tendría que ser clara, el enfoque consistente y el compromiso total en toda la organización. La implementación solo funcionaría si poníamos la sostenibilidad ambiental y social en el núcleo de nuestra estrategia y nuestro negocio. Válido también en relación con los negocios relativos a su cadena de suministro: para poder persuadir a sus proveedores de la necesidad del desarrollo sostenible las empresas deben empezar por dar ejemplo.

## Crear empleos justos

Las empresas son la base del crecimiento económico y la creación de empleos: el 90% de los empleos creados están en el sector privado. Por supuesto, no basta simplemente con crear empleos. Las empresas deben asegurarse de que las condiciones laborales son aceptables en términos de estándares de salud y seguridad y los empleos deben ser remunerados razonablemente. Existe una distinción importante entre un “salario mínimo” y un “salario digno”. Mientras que un salario mínimo es una tarifa que puede establecerse arbitrariamente, un salario digno toma en consideración lo que una persona debe pagar por sus necesidades básicas. En muchos países hay una discrepancia entre ambos que favorece al salario mínimo, que es menor. Desde un punto de vista moral, las empresas deben pagar un salario digno. Es responsabilidad de las empresas revisar las condiciones laborales de aquellas pertenecientes a su cadena de valor. Estamos viendo que cada vez más empresas están empezando a hacerlo.

## Crear un impacto positivo en el medio ambiente

Las empresas tendrán que tomar en cuenta las formas en que sus actividades impactan en el medio ambiente tanto en decisiones de inversión como en sus operaciones diarias. Un buen comienzo sería reducir la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que emiten y optimizar el uso de sus recursos. Cuando las empresas empiezan a enfocarse en estos temas con frecuencia descubren que reducir el consumo de energía y el uso de recursos conduce a un proceso más eficiente con el consecuente ahorro de costos. Este es un excelente ejemplo de cómo un impacto positivo va de la mano con un retorno financiero positivo. Podemos llevar el proceso un paso más allá si nos movemos hacia una “economía circular” y a un enfoque “de la cuna a la cuna” que permita reutilizar los recursos tanto como sea posible y transformar los desechos en combustible. Este enfoque se traduciría en un impacto positivo en el medio ambiente.

## Aumentar la inclusión

Muchas empresas no tienen claro en qué sentido, incorporar la inclusión en su estrategia beneficiaría no solo a toda la sociedad, sino también a sus negocios. Al aumentar la diversidad de su fuerza laboral en términos de género, nacionalidad y edad en todos los niveles de su organización; las



empresas se enriquecen de una variedad de puntos de vista, así como de un conjunto diverso de aptitudes y experiencia. Es más, al ser reflejo de la sociedad en la que viven, los trabajadores pueden identificarse, más fácilmente, con potenciales clientes y, en consecuencia, evaluar sus necesidades y demandas. Supone una gran ventaja para las empresas identificar y cambiar los procesos y procedimientos implícitos arraigados en sus organizaciones y que cuentan con la resistencia al cambio de ciertos grupos.

Si pensamos en la inclusión desde una perspectiva social más amplia, las empresas deben trabajar junto con sus accionistas para identificar las poblaciones excluidas y desarrollar o identificar activamente, modelos de negocios orientados a ellos. Una forma de hacerlo es pensar de qué manera los productos y servicios de una compañía pueden servirles a las personas que viven bajo el umbral de la pobreza. Las empresas pueden simplificar sus productos para quienes ocupan la base de la pirámide (por ejemplo, teléfonos móviles económicos y sencillos) o incluso introducir embalajes más pequeños con la finalidad de hacer más asequibles sus productos, sin obviar que la compra a granel es más económico. Los nuevos e innovadores métodos de pago son otra forma de dar a los hogares con bajos ingresos acceso a productos, a priori, fuera de su alcance. Últimamente, han surgido modelos exitosos que usan sistemas de pago móviles en los que el uso del producto por parte del cliente se limita a un sistema de cuotas, similar a los planes prepago de la telefonía móvil. Oportunidades de mercado que, a día de hoy, las empresas no han explotado y sirve como ejemplo de cómo el desarrollo sostenible puede beneficiar a todos los actores.

Uno de los mayores obstáculos que enfrentan las personas pobres son los altos costos de las transacciones. Debido a que sus transacciones tienden a ser más pequeñas en tamaño y frecuentemente requieren una recolección de información más compleja, los hogares de bajos ingresos generalmente pagan costos mucho mayores por transacción que las personas con poder adquisitivo mayor. Sucede así con los productos financieros con costos fijos por transacción (por ejemplo, el costo de una transacción de US\$ 100 es el mismo que el costo de una transacción de US\$ 5.000). Además, resulta caro recabar la información sobre la solvencia crediticia de las personas pobres (reputación, activos, ventas, etc.). Concebir soluciones

innovadoras para los grupos excluidos debe ser parte de una buena práctica de negocios. Algo está claro: las nuevas tecnologías serán cruciales. Un buen ejemplo de cómo la tecnología ha transformado la realidad económica de las personas con menores recursos es el proyecto Mpesa en Kenia. Mpesa es una plataforma digital móvil para transferencias de dinero que no solo ha logrado reducir el costo de las transferencias de dinero en un 90% en muchos casos, sino también hacer que las transferencias sean más seguras. Este es el tipo de soluciones que se necesitan en áreas como la electricidad, agua, educación y servicios de salud.

## Pagar los impuestos apropiados

El ingreso tributario de los gobiernos depende mucho de las contribuciones que realizan las empresas debido a que pagan impuestos sobre cosas como valor agregado y utilidades. Para mejorar las vidas de sus ciudadanos los gobiernos utilizan estos impuestos para invertir en educación, atención sanitaria e infraestructura. Si los gobiernos hacen o no uso de sus ingresos tributarios de forma adecuada no es un problema que atañe a las empresas y bancos. Su responsabilidad, como miembros de la sociedad, es pagar su parte justa por los servicios públicos de los que ellos mismos se benefician. Asegurarse de que las empresas paguen los impuestos que les corresponden es una parte importante para el financiamiento del desarrollo sostenible.

## HACER NEGOCIOS EN MERCADOS EMERGENTES Y ECONOMÍAS EN VÍAS DE DESARROLLO

Acelerar el desarrollo sostenible en mercados emergentes y economías en vías de desarrollo es crucial para alcanzar los Objetivos Globales debido a que se estima que será allí donde se producirá el 90% del crecimiento de la población mundial y el PIB global. El crecimiento continuo de la clase media en estos países tendrá un enorme impacto en los patrones de consumo. Los hogares de clase media generalmente consumen más carne\* y más energía (a través de productos como automóviles y artículos eléctricos). Por eso es fundamental que las inversiones verdes desempeñen un mayor protagonismo en esos países. Al mismo tiempo, la abrumadora mayoría de los pobres del mundo viven en economías en vías de desarrollo.

---

\* La industria de carne es la mayor emisora de emisiones de dióxido de carbono de todas las industrias.

Por lo tanto, para alcanzar los Objetivos Globales a tiempo, tanto los principales retos como las principales oportunidades económicas están en los mercados emergentes y en las economías en vías de desarrollo.

## Marcos institucionales débiles

El reto de trabajar en mercados emergentes y economías en vías de desarrollo es la ausencia de instituciones gubernamentales plenamente funcionales. A menudo, lo que está menos desarrollado en países de bajos ingresos es su marco institucional: el sistema normativo, usos informales, costumbres y normas informales que dan forma a la actividad socioeconómica y al comportamiento. En general, sus instituciones legales carecen de fuerza e independencia y el sistema de seguridad social es inadecuado. Los fondos de pensiones en estos países son todavía una industria emergente y los mercados de capital son insignificantes o simplemente, no existen. La ausencia de infraestructura de energía y transporte supone una dificultad a la hora de hacer negocios y el nivel de educación y aptitudes es relativamente bajo. La buena noticia es que la mayoría de los países parecen estar avanzando firmemente. El Banco Mundial ha señalado que en la mayoría de los países ha habido claras mejoras en materias como el acceso al financiamiento y energía, así como en un mayor desarrollo de los marcos regulatorios que influyen positivamente a la hora de realizar negocios.

Debido a la escasez de sistemas legales firmes y la falta de regulación eficaz en temas ambientales y sociales las empresas extranjeras sacan provecho de estándares y requisitos menores. Para presionar a las empresas extranjeras a que operen de forma responsable, una serie de ONG y demás organizaciones internacionales han venido elaborando diversos estándares y directrices que, en conjunto, conforman un marco integral. Las directrices de la OCDE para empresas responsables, desarrolladas para compañías multinacionales y otras empresas que participan en inversión extranjera, dan recomendaciones sobre cómo deben lidiar las empresas con temas como los derechos humanos, el empleo, el medio ambiente, la corrupción y la competencia. Otro conjunto importante de directrices son las normas de desempeño de la IFC, que prestan mayor atención a proyectos de grandes inversores e incluyen preceptos relacionados con los derechos sobre la tierra y las

comunidades indígenas. También están las normas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo y las Naciones Unidas, así como directrices desarrolladas por los mismos sectores e industrias, como los Principios del Ecuador (elaborados por y para la industria financiera), los Principios de Inversión Responsable (elaborados por y para los inversionistas institucionales) y otras normas de carácter específico para la industria de la soya y el aceite de palma. Normas regularmente actualizadas que obligan a las empresas a mantenerse informadas y adaptadas constantemente. A pesar de que el clima empresarial en los países pobres es más hostil, se pueden hacer buenos negocios y a la vez sostenibles. Los bancos de desarrollo han financiado a miles de empresas que operan en mercados emergentes y a economías en vías de desarrollo que han demostrado ser modelos en cuanto al respeto y defensa de las normas internacionales.

## Los límites de la influencia

Para el sector privado la capacidad de influir en el bien social de un país se limita, en teoría, al alcance de cada proyecto o de cada empresa y a los impactos y factores directos e indirectos dentro de cada entorno. Creer que se puede alcanzar lo mismo y al mismo ritmo en diferentes países es una vulgar simplificación y hace poca justicia a las complejidades que entrañan las condiciones presentes e históricas de cada país. Cuando se opera en diferentes países –cada uno con su propio sistema político e idiosincrasia– es difícil saber dónde fijar el límite entre la orientación y la interferencia.

FMO escoge proyectos dirigidos a facilitar el cambio, con el fin de que puedan servir de ejemplo inspirador y reproducible para sus pares. FMO no puede, por ejemplo, cambiar el sistema tributario de un país, pero sí nos aseguramos que las compañías que financiamos paguen los impuestos que les corresponden. FMO invierte frecuentemente en empresas o de la mano de empresarios que representan a los sectores más ricos de cada país. No podemos cambiar el hecho de que exista una oligarquía financiera perteneciente a una o varias familias en los países en los que operamos, pero es nuestra responsabilidad, llevar a cabo un estudio pormenorizado de todos nuestros clientes con la finalidad de saber si tienen intereses particulares en la política. FMO realiza un gran esfuerzo en evitar conexiones con la corrupción: revisamos exhaustivamente la

integridad de todos nuestros clientes y sus relaciones. En última instancia, FMO concentra sus esfuerzos en saber los beneficios que estos proyectos traerán al país, por qué agregan valor y a su vez, aceleran el cambio social y ambiental. Realizarlo, no solo conlleva riesgos financieros, corremos el riesgo de que a pesar de nuestro escrutinio nuestros clientes estén involucrados de alguna manera en casos de corrupción u otras prácticas que vayan en contra de los estándares que nos guían como institución. Podríamos evitar estos riesgos dejando de financiar proyectos de esta índole. Los bancos de desarrollo debemos hacer todo lo que esté en nuestras manos para mitigar los riesgos inherentes a nuestra condición.

## Ocuparse de los derechos humanos

Una de las mayores prioridades que las empresas deben imponerse es respetar los derechos humanos. Su licencia social para operar depende de ello. En el proceso de debida diligencia que se completa antes de financiar un proyecto un banco de desarrollo prestará especial atención a los derechos humanos; por ejemplo, a la prohibición del trabajo infantil, la eliminación de la discriminación y el derecho de todos los trabajadores a la asistencia sanitaria y la seguridad en el trabajo. Los bancos de desarrollo siguen los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas; estos principios, hacen una distinción entre el deber de los gobiernos de proteger los derechos humanos de sus ciudadanos y la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos en todas sus actividades y ayudar a las víctimas de abusos corporativos. Cumplir estos principios es un paso esencial para hacer sostenible un proyecto.

Dado el enorme número de proyectos de infraestructura necesarios para alcanzar los Objetivos Globales, el apoyo de las comunidades locales y su consentimiento libre, previo e informado (CLPI), son cruciales para su implementación. La transición hacia energías renovables introduce una complejidad adicional. Mientras que en el pasado la mayoría de los recursos energéticos tales como carbón, petróleo y gas se extraían de la corteza terrestre, hoy las fuentes de energía renovable como la energía hídrica, eólica y solar dependen de infraestructura construida en la superficie de la Tierra. A día de hoy, es frecuente en muchas comunidades hacerse la pregunta acerca de permitir o no el llevar a cabo este tipo de proyectos.

Esto no es algo exclusivo de las economías en vías de desarrollo. En todo el mundo se están produciendo protestas contra la contaminación visual que causan los proyectos de energía hídrica, solar y eólica. Los gobiernos deberían desempeñar un papel importante a la hora de ponderar los intereses nacionales y locales en lo referente a estos temas. En países democráticos con sistemas legales estables la figura del arbitraje desempeña un papel importante, donde predomine el debido proceso, por el contrario; en países carentes de instituciones judiciales y legislativas sólidas llegar a un acuerdo para resolver distintas controversias se antoja en ocasiones complicado.

Enfrentando una campaña de una ONG

*FMO fue recientemente el blanco de una campaña a gran escala de una ONG contra un proyecto hidroeléctrico en Honduras que estábamos financiando. Fue la primera vez en los cuarenta y seis años de historia del banco que sucedía algo de esta naturaleza. Los que manejaban la campaña exigían que las entidades que financiaban el proyecto de energía Agua Zarca –FMO, Finnfund y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)– retiraran inmediatamente sus inversiones.*

*La campaña recibió una enorme atención por parte de los medios de comunicación cuando una líder clave de las protestas contra el proyecto Agua Zarca, Berta Cáceres, fue asesinada el 3 de marzo del 2016. Cáceres había sido la coordinadora y cofundadora del Consejo Cívico de Organizaciones Populares e Indígenas de Honduras (COPINH) y una ambientalista y activista de derechos humanos muy respetada. Las ONG vincularon directamente su asesinato a su rol en las protestas en contra del proyecto, lo cual fue reproducido por medios locales e internacionales. El proyecto Agua Zarca fue descrito como la represa hidroeléctrica más grande de América Central. En su contra, se alegó que la represa inundaría grandes áreas de tierra pertenecientes a la población local Lenca. Los activistas afirmaron que los pueblos indígenas no habían sido consultados antes de emprender el proyecto. Estas acusaciones fueron especialmente dolorosas para FMO porque Agua Zarca era realmente un proyecto hidroeléctrico pequeño, a filo de agua, que se había rediseñado a partir de extensas discusiones con las comunidades locales. Ninguna tierra sería inundada. Tras un proceso de consulta llevado a cabo cuidadosamente, los financistas, incluido FMO, concluyeron que la mayor parte de la población afectada estaba a favor del proyecto.*

*Tres días después del asesinato de Cáceres se presentaron los primeros manifestantes frente a la puerta principal de FMO. Ondeando pancartas en el aire, gritaban: “¡FMO asesinos!” Personalmente, fue un momento muy difícil para todos aquellos que trabajamos en FMO. Somos un banco que trabaja con abínco con la mente puesta en mejorar la vida de las personas. Creemos firmemente en lo que hacemos con el único propósito de crear un mundo mejor. Tenemos como máxima en nuestros proyectos unir comunidades y no dividir las. Era la primera vez que nos enfrentábamos a un hecho de estas características. Dado que la situación en Honduras continuó deteriorándose, decidimos, finalmente, terminar nuestra participación en Agua Zarca.*

Consentimiento libre, previo e informado

Uno de los principales argumentos esgrimidos por las ONG en su campaña en contra del proyecto Agua Zarca fue alegar que había seguido el procedimiento de consentimiento libre, previo e informado (CLPI). Suele ser un argumento muy utilizado en proyectos de infraestructura cuando los derechos sobre la tierra y las comunidades indígenas forman parte de los mismos.

El CLPI se basa en el principio de que toda comunidad indígena tiene el derecho de dar o negar su consentimiento a diferentes propuestas de proyectos que puedan afectar las tierras que tradicionalmente poseen, ocupan o usan de alguna manera. Las Normas de Desempeño de la IFC ofrecen a los actores del sector privado directrices prácticas sobre cómo aplicar un proceso de CLPI antes de comenzar un proyecto. Muchos grupos de interés de las ONG no aceptan los procesos de CLPI de los desarrolladores al considerar que el CLPI debe ser obtenido por el gobierno, no por el desarrollador, antes de ofrecer la concesión al desarrollador. Sin embargo, seguir un proceso de CLPI no garantiza que no surjan conflictos antes, durante o al final de la implementación del proyecto.

Varios temas relacionados con el CLPI no están debidamente definidos. ¿Cuándo se requiere exactamente el CLPI? ¿Cuál es la definición de “indígena”? ¿Qué sucede si únicamente una pequeña minoría está en contra del proyecto? ¿Cómo se define una mayoría? ¿Quién representa a las comunidades indígenas? Complicado de definir debido a que en muchos

países no existen procesos de arbitraje ni instituciones de mediación que puedan ayudar a responder a estas preguntas. Cuando surgen conflictos en relación a un proyecto es cuando aparecen estos asuntos.

Pocos son los países que han integrado el CLPI a su legislación interna, entre ellos, Perú, Australia y Filipinas. Por lo tanto, existe una abrumadora mayoría de países en los que, a la hora de otorgar licencias para proyectos de infraestructura en áreas indígenas, el CLPI, no se aplica. En este tipo de situaciones, el dueño/os del proyecto/os y los financistas son los encargados de llenar el vacío.

No hay duda de la importancia del gobierno a la hora de resolver conflictos entre los propietarios de tierras y las comunidades. Estaríamos ante la solución ideal. Sin embargo implicaría que muchos de esos proyectos no pudieran llevarse a cabo y como consecuencia de ello se produciría un menoscabo al desarrollo sostenible y la meta de alcanzar los Objetivos Globales. Descartar la mayoría de los proyectos supondría suprimir las principales vías para la creación de empleo, producción de energía limpia y demás.

El proceso de debida diligencia de un proyecto se completa antes de comenzar su elaboración. La implementación del proyecto cambia la dinámica y las relaciones de poder locales al plantear preguntas como, quiénes obtendrán los puestos de trabajo, quiénes se beneficiarán de las escuelas, las clínicas y el acceso a la energía; y, algunas veces, quiénes recibirán compensación por traslado o posibles daños.

Desafortunadamente, en la práctica, aparecen personas que ven una oportunidad para recibir compensación por daños que no sufrieron.

Las ONG tienden a concentrarse en los derechos sobre la tierra de las comunidades indígenas locales debido a que, con cierta frecuencia, son sometidos a grandes proyectos, especialmente en casos de energía renovable, infraestructura y agricultura al requerir grandes extensiones de tierra para llevar a cabo dichos proyectos. La incautación de la tierra por parte de una nación, estado u organización, especialmente cuando se hace de forma ilegal o injusta, se conoce popularmente como “acaparamiento de tierras”. El papel que desempeñan las ONG es crucial para impedir esta injusticia porque las comunidades locales (indígenas) normalmente



necesitan la ayuda de una entidad organizada para defender sus derechos. Al mismo tiempo, cuando las ONG se concentran en defender los derechos de grupos poco representados tienden a descuidar el equilibrio que debiera existir entre las minorías y la gran mayoría. Tanto el sector privado como las ONG deben tomar medidas para mejorar éste diálogo con el objetivo de obtener mejores resultados. Pensando en el futuro, el proceso de consulta debe evolucionar con la finalidad de beneficiar a todos los actores involucrados. La clave para entablar diálogos constructivos reside en una mayor transparencia por ambos lados. Para el desarrollador y las EFD se traduce en una mayor transparencia en lo relativo al impacto e implementación de estándares internacionales desde el comienzo de los mismos. En lo que concierne a las ONG se traduce en la forma en la que eligen a sus socios, a quiénes representan y los códigos de conducta aprobados.

Para FMO hubo un antes y un después del caso Agua Zarca. Debemos mejorar nuestro acercamiento, de forma constructiva, a las ONG explicando la importancia del porqué y el cómo a la hora de ejecutar nuestros proyectos para alcanzar los objetivos de impacto.. Creo que el tema de facilitar un diálogo constructivo requiere del trabajo de ambas partes. En cualquier caso no debemos dejar que esto separe de nuestro verdadero objetivo, contribuir a conseguir un mundo mejor.

## CONCLUSIÓN

---

Está muy claro que para poder alcanzar los Objetivos Globales para el 2030 la naturaleza de los negocios debe cambiar de forma radical y con mayor celeridad. La buena noticia es que muchas empresas, multinacionales y PYMES, están dando los pasos adecuados en la dirección correcta. Falta mucho por recorrer. Todos los cambios necesarios que he descrito en este capítulo –incorporar los Objetivos Globales a las estrategias de negocio, crear y monitorear empleos justos, ser conscientes de nuestros impactos ambientales o ser más inclusivos, son viables e incluso rentables. Como dije, los mercados emergentes y las economías en vías de desarrollo son cruciales. Es allí donde se producirá la mayor parte del crecimiento económico mundial. A su vez, deben apostar decididamente por la innovación y donde la inclusión es crucial para atajar el aumento de la desigualdad. Por último, deben aplicarse

estándares internacionales debido a que en muchos casos, la regulación local no es suficiente con el objetivo de crear un impacto positivo en dichos mercados.

# FINANCIAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

*Hasta aquí he examinado cómo y por qué las empresas deben llegar a ser sostenibles. Ahora es momento de volver nuestra atención hacia el rol del sector financiero en la facilitación del desarrollo sostenible. El trabajo que generarán los esfuerzos por alcanzar los Objetivos Climáticos y los Objetivos Globales requerirá financiamiento. Si bien los gobiernos deben desempeñar un papel importante, la mayor parte del financiamiento tendrá que provenir de instituciones financieras como bancos (incluidos los bancos de desarrollo), compañías de seguros, fondos de pensiones e inversionistas de impacto. El tema crucial que quiero tratar en este capítulo es en qué manera puede el sector financiero contribuir a financiar el desarrollo sostenible.*

## EL PAPEL DEL SECTOR FINANCIERO

---

En el capítulo tres mencioné la enorme cantidad de inversión necesaria para alcanzar tanto los Objetivos Globales como los Objetivos Climáticos a tiempo. Para las entidades financieras esto también representa una gran oportunidad. Las fuentes principales de financiamiento serán gobiernos, empresas y ahorros de los hogares. Los últimos son gestionados por el sector financiero en la forma de cuentas bancarias, pólizas de seguros de vida, fondos de pensiones y otras.

A fin de cuentas, estas cuentas bancarias, pólizas de pensiones, etc., son *nuestros* ahorros, lo que significa que *nosotros* tenemos derecho a determinar lo que ocurre con nuestro dinero. Como ahorrantes, tenemos la capacidad de influir en la manera en que nuestro dinero impacta el mundo. Algunos participan activamente en la “inversión de impacto”, que se refiere a invertir con el propósito de crear un impacto positivo en asuntos sociales o ambientales. Regresaré a este tema hacia el final de este capítulo.

Normalmente los gobiernos son los responsables de invertir en salud, educación, agua potable, saneamiento e infraestructura de transporte, así como en seguridad alimentaria y ecosistemas. Una vez que los negocios en estas áreas se vuelven lucrativos, el sector privado puede intervenir. Los gobiernos se financian principalmente a través de los impuestos, un área que tiene la necesidad urgente de ser mejorada, como se mencionó anteriormente. La solución al problema de la evasión fiscal debe provenir de ambas partes: los gobiernos deben desarrollar mecanismos más eficaces de recaudación de impuestos y aumentarlos para generar más ingresos; y las empresas deben cargar con sus responsabilidades fiscales y dejar de explotar las lagunas fiscales. Los expertos han estimado que la implementación de ciertas medidas duplicaría los ingresos fiscales de los gobiernos en economías en vías de desarrollo.

Al considerar qué es necesario para alcanzar los Objetivos Globales, podemos hacer una distinción entre la infraestructura social –en la cual los gobiernos acostumbran a ser los financistas principales al asumir alrededor del 90% del financiamiento requerido– y la infraestructura material– como los sistemas de transporte y de energía, los puertos y las telecomunicaciones, que el sector privado puede financiar en un rango de 60–80%. Esto último representa, aproximadamente, de 500 a 700 mil millones de dólares estadounidenses: una cantidad importante de dinero.

## CONECTORES CRUCIALES

---

Podemos comparar el papel de los bancos con el sistema de conexiones radiales (*bub-and-spoke*) utilizado en la industria de la aviación: el banco forma el centro de conexiones de una red de compañías, cada una de las cuales está conectada al banco a través del papel de este último como inversionista. Ser el centro de conexiones le permite al banco influir en el

enfoque y el comportamiento de estas compañías a través del contacto frecuente y el establecimiento de condiciones de inversión relacionadas con negocios sostenibles.

Los grandes inversionistas institucionales como las compañías de seguros y de fondos de pensiones tienen el potencial de influir en sectores enteros a través de sus decisiones de inversión, como estamos viendo actualmente el declive de los sectores del carbón y petróleo. Esa es una de las razones principales por las que FMO concentra casi el 50% de su negocio en el sector financiero. En términos más sencillos: es ahí donde sentimos que podemos hacer una diferencia al abrir el acceso a servicios financieros en países menos atendidos, por ejemplo, al ofrecerles acceso al crédito a pequeñas y medianas empresas y al ayudar a los bancos a concentrarse en negocios sostenibles y aplicar estándares internacionales de derechos humanos, temas sociales y ambientales. Es alentador ver que tras concentrarse en estos temas durante la última década FMO está viendo que cómo sus clientes se convierten en líderes en sus industrias nacionales en términos de estándares sociales y ambientales.

## TOMADORES DE RIESGOS RESPONSABLES

---

Algunas quejas que escucho con frecuencia son que los bancos son reacios a tomar riesgos y que los fondos de pensiones tienen demasiada aversión al riesgo. Esto puede ser cierto, pero la otra cara de esta moneda es que cuando las instituciones financieras asumen cantidades considerables de riesgo, esto puede conducir a pérdidas inaceptables. No creo que a la mayoría de las personas le gustara escuchar que su banco o fondo de pensión asumió demasiado riesgo para financiar los Objetivos Globales y que, por lo tanto, su pensión será menor o no le devolverán sus depósitos. Esto es muy pertinente: todos fuimos testigos en 2008 de lo que sucede cuando los bancos asumen demasiado riesgo.

En banca, el riesgo se refiere principalmente a la probabilidad de que el deudor no pague su préstamo o de tener que vender participaciones accionariales con pérdidas. Lo ilustraré con un ejemplo. Digamos que un banco tiene una cartera de 100 préstamos de € 10 cada uno y cobra una tasa de interés del 1% para compensar el riesgo. Así, para cubrir el riesgo de la cartera completa, el banco tiene  $(1\% \text{ por el riesgo}) \times (100 \text{ préstamos})$

$x$  (€ 10/por préstamo) = € 10, el equivalente de un préstamo. En el caso de que una empresa no pudiera pagar su préstamo, el banco pierde € 10, es decir, su margen completo. Esto se reduce a que el riesgo que un banco puede asumir es que falle uno de cada cien préstamos. Eso no deja mucho margen de error. En el caso de las inversiones en capital social, como el retorno es más alto, un inversionista puede tomar un riesgo más alto. Por definición, el capital social implica un mayor riesgo, porque si una compañía tiene problemas, los deudores serán los primeros en ser reembolsados, y, si queda algo de dinero, irá a los titulares de las acciones. Al mismo tiempo, la potencial ganancia de los accionistas es más alta porque participan de las utilidades de la compañía, mientras que la ganancia de los prestamistas está limitada por la tasa de interés del préstamo.

Regresaré a este tema en un capítulo posterior cuando explique cómo los gobiernos y los bancos de desarrollo pueden ayudar a las instituciones financieras a tomar riesgos más altos sin poner sus ahorros o pensiones en riesgo.

## INVERSIONISTAS RESPONSABLES

---

La mayoría de los principios que se aplican a las empresas también se aplican a los inversionistas. Esto significa que los inversionistas también deben definir cómo desean contribuir a la sociedad e incluir su respuesta en el centro de su estrategia de inversión. Los pasos necesarios para crear empresas sostenibles también son válidos para las instituciones financieras: ser rentables y transparentes, medir sus impactos, incorporar estándares sostenibles, concentrarse en empleos justos, inversiones verdes y negocios inclusivos y pagar los impuestos que les corresponden. Las instituciones financieras tienen mayor apalancamiento porque pueden influir en sus clientes para que también ellos incorporen estas prácticas en sus operaciones diarias. Las EFD han sido líderes en esta área y su experiencia puede ser útil para otros inversionistas.

Todo empieza con la selección de los clientes y las empresas en las que invertirán. La mayoría de las instituciones financieras ya han dado el paso de definir listas que excluyen ciertas categorías de compañías –como la industria armamentística– de su universo de inversiones. El paso siguiente

sería asumir un enfoque proactivo y solo escoger compañías y sectores que buscan activamente alcanzar los Objetivos Globales.

En este momento hay una discusión muy acalorada entre inversionistas acerca de invertir o no en las industrias de carbón y petróleo. Para los inversionistas, la decisión no depende únicamente de la rectitud de invertir en estos sectores, también es una cuestión de manejo de riesgo. De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía, cambios en el comportamiento de los consumidores y la introducción de nuevas regulaciones gubernamentales pueden convertir a ciertas industrias como el carbón y el petróleo en negocios que ya no son viables. Desde el punto de vista de un inversionista este tipo de industrias ya no son interesantes para invertir: se han convertido en ‘activos abandonados’.\*

Hace un tiempo, un fondo de pensiones que estaba en el proceso de definir su nueva estrategia me invitó a dar mi punto de vista acerca de si invertir en empresas sostenibles era más riesgoso y menos rentable. Señalé que hay estudios que demuestran que las empresas sostenibles operan mejor que sus pares, pero también sugerí que invirtieran la pregunta: ¿En el largo plazo, no sería más riesgoso y menos rentable invertir en empresas *no sostenibles*? Es muy probable que sea así en las próximas décadas.

Calificar como inversionista sostenible requiere adherirse a varios estándares internacionales y a ciertas maneras de informar. Aquí el principal reto es asegurarse de que estos requerimientos de presentación de informes y estándares internacionales se queden escondidos en un cajón y por ende olvidados. Muchas organizaciones y compañías están suscritas a dichos estándares sin comprenderlos ni implementarlos. Algunos bancos simplemente pasan la responsabilidad de la implementación de dichos estándares a sus clientes y no les dan seguimiento. FMO intenta adaptar todos estos estándares a la situación en campo mediante la discusión de posibilidades realistas. Realizamos evaluaciones de riesgo junto con nuestros clientes y definimos objetivos y metas concretas con ellos. Luego las monitoreamos regularmente. De esta forma, iniciamos un proceso

---

\* La AIE define los activos abandonados como “aquellas inversiones que ya se han hecho pero que, en algún momento previo al final de su vida económica (tal como se asume en el momento de la decisión de inversión), dejan de ser capaces de generar un retorno económico como resultado de cambios en el mercado y el ambiente regulatorio”.

gradual hacia prácticas sostenibles. Cuando los clientes cumplen con las metas que hemos establecido se reduce el riesgo para nosotros y permitiéndonos reducir nuestras tasas de interés respecto a ellos.

Una vez que los principios de negocio sostenible se integran en la misión de una compañía el papel de los especialistas en sostenibilidad de la compañía también debe ser integrado en sus principales operaciones de negocios. En FMO lo hicimos en el 2007 cuando trasladamos a nuestros especialistas en temas ambientales, sociales y de gobernanza del departamento de riesgo al área comercial del banco. Esto les permitió formar parte de nuestras decisiones de inversión desde el inicio. En lugar de ser considerados como un obstáculo a la inversión y un control externo, nuestros especialistas ayudan a elegir desde el comienzo, las inversiones que cumplen con los requisitos de ESG. Incluso ayudan a identificar oportunidades de negocio. Con esta transformación interna empezamos a practicar lo que predicamos.

## Inversión sostenible

¿Cómo pueden las instituciones financieras persuadir a sus clientes a implementar estándares sostenibles de una forma que produzcan el máximo impacto?

Un requisito clave es alinear las ambiciones a largo plazo de la compañía con las del banco de desarrollo. No basta con decir: “Si quieren nuestro dinero deben hacer lo que les decimos”. Eso no ayuda a nadie. Los inversionistas y los emprendedores en quienes invierten deben estar de acuerdo, de lo contrario la implementación puede llegar a ser un proceso largo y desagradable e incluso no producir los resultados esperados.

En el camino hacia la sostenibilidad la mejor manera de avanzar es llegar a un equilibrio entre la ambición y el pragmatismo. A menudo preocupa si un proyecto está adoptando las mejores prácticas internacionales lo suficientemente rápido. La misión de los bancos de desarrollo es ayudar a las economías en vías de desarrollo a desarrollarse; esto significa que inevitablemente trabajamos con compañías que tienen mucho en lo que mejorar. En casi todos los casos entramos cuando aún hay mucho trabajo por hacer. Por eso entendemos que los procesos de desarrollo llevan su tiempo.



Como parte de su trabajo para asegurar el éxito de sus clientes los bancos de desarrollo pueden ayudar a mejorar las estructuras de gobernanza de una compañía y su capacidad para gestionar sus metas sociales y ambientales. Este proceso puede venir en forma de asistencia técnica o de permitir el acceso a las redes y conocimientos que tienen los bancos de desarrollo.

Al instar a los bancos comerciales a adoptar principios de banca sostenible, FMO se enfocaba en llevar el mensaje hasta la gerencia media, con la expectativa de que se extendería a toda la empresa. Sin embargo, después de una profunda reevaluación interna decidimos seguir un enfoque diferente: dirigirnos a las juntas directivas y ver el proceso como una experiencia de aprendizaje mutuo. Al explicar los beneficios de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza usando ejemplos regionales y entablando un diálogo a nivel de liderazgo, el mensaje puede filtrarse de manera descendente hasta todos los niveles de la empresa. En ese momento podemos transmitir claramente que, en lugar de reducir utilidades, los requisitos ESG no solo mitigan el riesgo, sino que también generan nuevas oportunidades.

## Inversión verde

Las inversiones verdes son una clase de activo prometedor que han venido creciendo considerablemente en los últimos años. La inversión verde se refiere a inversiones en compañías que facilitan un impacto positivo en el medio ambiente. Cada día son más populares, como pudimos observar el año pasado con el surgimiento de los llamados bonos verdes<sup>9</sup> como una nueva clase de activos. Los bancos de desarrollo han desempeñado un papel activo en el desarrollo inicial de estos mercados. FMO emitió el primer bono público verde e incluyente en los Países Bajos en el 2014.

Sin embargo, estos mercados aún carecen de definiciones claras y unificadas que les permitan a los inversionistas realmente invertir en los temas que les interesan. Hay muchas otras inversiones verdes además de los bonos verdes: hipotecas verdes, esquemas de eficiencia energética, programas de energía renovable y proyectos de restauración ecológica.

---

<sup>9</sup> Los bonos verdes son bonos que se usan para financiar proyectos con impacto ambiental positivo.

## Inversión inclusiva

En el capítulo cuatro me ocuparé más extensamente de este tema; aquí solo quiero señalar que el mejor ejemplo de inversión inclusiva son las microfinanzas. Esta industria ha llegado a cientos de millones de hogares que no tenían acceso a la banca, o solo un acceso limitado, en mercados emergentes y economías en vías de desarrollo. Aparte de las microfinanzas, los inversionistas y los bancos pueden y deben buscar activamente modelos de negocios inclusivos adaptados a su apetito de riesgo.

## LAS ALIANZAS EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

---

*Crear alianzas es la habilidad de comprometerse, de entender el negocio del otro, de asumir riesgos y de ser capaces de dar la vuelta en el momento oportuno.*

– Kshama Fernandes, gerente general de IFMR Capital, India

En la financiación del desarrollo sostenible participan una serie de actores dispares con la particularidad de que cada uno opera en su propio espacio. Estos actores pueden –y deben– colaborar siempre que sus espacios se solapen. Está claro que financiar la tremenda cantidad de inversión necesaria para el cambio al desarrollo sostenible requerirá economías de escala, y la forma más eficaz de alcanzar esa escala es a través de alianzas. Cuando asistí a una de las conferencias anuales que ofrece la Iniciativa Global Clinton escuché un precepto que hizo eco en mí: “Si no es escalable, es un pasatiempo”. Creo que solo las iniciativas con escala suficientemente grandes nos pueden ayudar a resolver nuestros problemas globales a tiempo. Las EFD están perfectamente posicionadas para facilitar la escalabilidad porque pueden asumir más riesgo que otras instituciones financieras. Pueden vincular al gobierno con el sector privado, movilizar fondos y demostrar la viabilidad de la inversión de impacto.

En páginas siguientes voy a decir algunas palabras acerca de los actores clave –además de las instituciones de financiamiento para el desarrollo– que financian el desarrollo sostenible: inversionistas de impacto, bancos comerciales, fondos de pensiones y bancos centrales.

## INVERSIONISTAS DE IMPACTO

---

Todavía no existe una definición uniforme de “inversionista de impacto”. Lo que sí tienen en común todos los inversionistas de impacto es que intentan generar un impacto social o ambiental positivo a través de sus inversiones. No todos los inversionistas de impacto esperan ganar un retorno sobre su inversión: existen aquellos a los que no les molesta tener una pérdida sobre su inversión, aquellos que apuntan a recibir su inversión de regreso sin retorno, y aquellos que intentan recibir un retorno adecuado sobre su inversión. Sin embargo, en todos estos casos, generar un retorno financiero no es la motivación principal para invertir.

Los inversionistas de impacto pueden ser inversionistas individuales –una categoría que incluye desde un inversionista pequeño que busca invertir sus ahorros en una forma ética hasta el multimillonario con una visión de cómo mejorar el mundo–, pero la mayor parte de los inversionistas de impacto son institucionales. Estos últimos incluyen categorías como fondos de capital de riesgo social, fundaciones privadas filantrópicas y organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro establecidas para alcanzar un objetivo no financiero.

Entre quienes se definen a sí mismos como inversionistas de impacto existen las llamadas oficinas familiares. Una oficina familiar es un grupo de inversión creado con las utilidades generadas por compañías que son propiedad de una familia. Muchas empiezan como entidades de caridad establecidas con el propósito de alcanzar metas sociales específicas como mejorar la educación o proveer mejor acceso a servicios de salud. Conforme la cantidad de capital que poseen estas familias ricas ha crecido a través de los años, también ha crecido la cantidad de capital que manejan estas fundaciones. En la última década un conjunto de estas oficinas familiares ha dejado de dar subvenciones y ha optado por hacer inversión de impacto. Entre las más grandes y mejor conocidas están la Fundación Bill y Melinda Gates y la Iniciativa de Chan Zuckerberg. JPMorgan, Monitor-Deloitte y la Fundación Calvert han estimado que la inversión de impacto aumentará entre US\$ 400 mil millones y US\$ 1 billón mundialmente para el 2020. Según JPMorgan entre las formas comerciales de inversión de impacto la mayoría se está enfocando en los mercados emergentes.

En el 2009 la Fundación Rockefeller, JPMorgan y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional crearon la Red Global de Inversión de Impacto (GIIN por sus siglas en inglés), una red organizada de inversionistas de impacto que está, en sus propias palabras, “dedicada a ampliar la escala y la eficacia de la inversión de impacto”. GIIN ha creado una taxonomía de métricas llamada Normas Relativas a los Informes y las Inversiones de Impacto (IRIS por sus siglas en inglés), que pueden usarse para medir el impacto social y ambiental. GIIN ofrece IRIS gratis como parte de su esfuerzo para aumentar la coherencia y la fiabilidad de las prácticas de medición de impacto a través de la industria de las inversiones de impacto. La meta de GIIN es apoyar y estimular el desarrollo del mercado de inversiones de impacto para que funcione de forma similar a los mercados tradicionales.

El surgimiento de la inversión de impacto en años recientes implica que los bancos de desarrollo ya no son los únicos actores dedicados a financiar el desarrollo sostenible. De nuestros diferentes enfoques podemos aprender mucho entre nosotros. Las fundaciones privadas como las oficinas familiares son únicas en el sentido de que son instituciones financieras no reguladas. Mientras que a las EFD se les exige poner un límite en sus cronogramas de inversión para poder analizar con precisión los riesgos, las fundaciones privadas tienen la libertad de definir sus propios horizontes de inversión. Su autonomía también les permite crear modelos de negocio más eficientes, modelos sobre los que pueden basarse las EFD y otros inversionistas de impacto. Las ONG, algunas de las cuales también participan en las inversiones de impacto, pueden proporcionar conocimientos especializados en el mercado local y con frecuencia desempeñan un papel esencial para lograr la participación de las comunidades.

Las alianzas pueden reunir a inversionistas de impacto con atributos complementarios. Muchas instituciones financieras están limitadas por las regulaciones que determinan su modelo de negocio, pero la colaboración les permite trascender estas limitaciones. Además, dado que cada institución tiene una capacidad distinta para absorber riesgo, hay valor agregado en formar equipo con otras instituciones que pueden absorber mayor riesgo. La ventaja es que se pueden movilizar los ahorros de todas las instituciones que forman un equipo para financiar proyectos de una

escala tan grande que una institución por sí misma no habría sido capaz de financiar. Y dado que cada institución financiera tiene diferentes áreas de experiencia y busca diferentes perfiles de riesgo, pueden complementarse mutuamente y por lo tanto “catalizar” más capital comercial.

Es evidente que existen fuertes paralelismos entre los bancos de desarrollo y los inversionistas de impacto en términos de la tarea que hemos asumido y los objetivos que hemos planteado. Si bien hemos florecido en distintos terrenos—las raíces de la banca de desarrollo yacen en los gobiernos y el financiamiento público, mientras que la inversión de impacto surge del sector privado—; hemos crecido hasta ocupar un espacio común. Los inversionistas de impacto aportan una mentalidad comercial y un elemento competitivo al mundo del desarrollo sostenible estimulando a apuntar más alto a los demás jugadores.

## BANCOS COMERCIALES

---

Por supuesto, también hay bancos que apoyan el desarrollo sostenible al integrarlo al núcleo de sus negocios. En los Países Bajos, Triodos y ASN son ejemplos destacables. En Suecia destaca Handelsbanke. A lo largo de los años un número creciente de instituciones financieras en la cartera de FMO han venido esforzándose por reducir su impacto ambiental negativo y diversificar sus actividades para ofrecer financiación más inclusiva.

En 2009, tras el estallido de la crisis financiera, el gerente general de Triodos Bank y el presidente del Banco BRAC en Bangladesh fundaron la Alianza Global para una Banca con Valores (GABV por sus siglas en inglés), cuya meta es promover la sostenibilidad social y ambiental y las finanzas inclusivas en el sistema bancario. La alianza ha crecido rápidamente y ya tiene como miembros a veintiocho instituciones financieras. GABV ofrece un claro ejemplo de banca ética y sostenible, y su constante crecimiento muestra que es un modelo viable para hacer banca con un enorme potencial de crecimiento. Debido a que todos los miembros de GABV deben ser bancos privados que captan ahorros y otorgan préstamos, FMO es solo miembro asociado. Yo asisto a las reuniones anuales de la GABV. Son una gran oportunidad para compartir experiencias e ideas con otros gerentes generales que, aunque trabajan desde una perspectiva diferente, comparten las mismas creencias y metas.

Varios de los clientes de FMO en África, Asia y América Latina son miembros de GABV.

## FONDOS DE PENSIONES

---

Desde la perspectiva de quienes participan en desarrollo sostenible, los fondos de pensiones representan un gran pozo potencial sin explotar. Si solo una fracción de su capital se invirtiera en empresas sostenibles en mercados emergentes, el resultado podría ser una aceleración significativa de la transformación hacia una economía sostenible. FMO lo entendió así hace algún tiempo y trabajamos durante varios años en desarrollar una vía a través de la cual pudieran invertir los fondos de pensiones. Después de varios intentos finalmente creamos una firma de inversión autorizada –*FMO Investment Management (FIM)*– para canalizar el capital de inversionistas institucionales hacia la cartera de compañías de FMO.

La idea de FMO era crear fondos de capital riesgo en los que pudieran invertir los fondos de pensiones. Los fondos de capital riesgo participarían en la cartera de inversiones de capital riesgo de FMO. Pero pronto nos dimos cuenta de que no podíamos encontrar una forma en la que participaran los fondos de pensiones.

Al mismo tiempo creamos un fondo de deuda enfocado en préstamos a bancos comerciales que prestan servicios a pequeñas y medianas empresas en mercados emergentes. Algunos de los fondos de pensiones más pequeños en los Países Bajos estaban interesados en este fondo de inversión de deuda y en 2015 logramos cerrar nuestro primer fondo de deuda en € 150 millones. En 2016 empezamos un nuevo fondo de deuda con un banco comercial holandés para que sus clientes privados invirtieran en una sección transversal de la cartera de FMO. Este es uno de los primeros fondos de impacto en el que personas privadas pueden invertir en una amplia cartera formada por algo más que simplemente instituciones de microfinanzas.

Si bien estos son éxitos importantes, a las EFD se les ha dificultado lograr la participación de fondos de pensiones en sus fondos de capital y de deuda en una escala significativa. Esto, y a raíz de mi propia experiencia en los Países Bajos tiene varias razones. La industria de fondos de

pensiones en los Países Bajos está dominada en gran parte por los dos fondos de pensiones más grandes, uno con más de € 400 mil millones en activos gestionados y otro con más de € 200 mil millones. Los fondos de pensiones más pequeños –hay más de 50– siguen a los líderes del mercado; esto quiere decir que la probabilidad de que consideren invertir en un fondo es significativamente mayor si uno de los grandes fondos de pensiones ha invertido en él. Otro obstáculo es que los fondos de pensiones más grandes no están muy interesados en invertir menos de € 100 millones por fondo de inversión. Esto a menudo excluye a los fondos de inversiones sostenibles, dado que tienden a ser todavía de menor escala. Además, la forma en que se gestionan los activos de estos fondos de pensiones hace muy complicado que las EFD puedan satisfacer las necesidades de los fondos de pensiones. Me gusta usar la analogía de un rompecabezas en forma de caja con ranuras en forma de llaves, cada una de diferente forma y tamaño, donde el truco esté en encontrar la llave que encaje en cada ranura. Es muy frecuente que las inversiones innovadoras y poco convencionales –como las ofrecidas por la firma de gestión de inversiones de FMO– no encajen correctamente.

La buena noticia es que recientemente muchos fondos de pensiones han asignado una prioridad mayor a las empresas sostenibles. FMO seguirá hablándoles, intercambiando puntos de vista y experiencias sobre cómo incorporar la sostenibilidad a sus políticas y llevarlas a la práctica. Está claro que los bancos de desarrollo como FMO deben empezar a trabajar más de cerca con fondos de pensiones. Un modelo que podría resultar exitoso es si las EFD y los fondos de pensiones crean conjuntamente nuevos fondos adaptados a las políticas de inversión, los perfiles de riesgo y los requisitos relacionados con gobernanza y estructura de estos.

## BANCOS CENTRALES

---

Las políticas de los bancos centrales son cruciales para que los sistemas financieros avancen hacia las áreas de desarrollo sostenible. Pueden actuar como una fuerza clave para impulsar a las instituciones financieras a adoptar estándares sociales y ambientales y concentrarse en la inclusión financiera. En general, los bancos centrales en los países en vías de desarrollo han asumido su responsabilidad de promover el desarrollo económico sostenible más rápidamente que sus homólogos en los países

desarrollados. Recientemente, en estos últimos, apreciamos un cambio en sus responsabilidades más allá del simple monitoreo de los riesgos financieros dentro de sus sistemas monetarios. Cuando FMO empezó a trabajar en el sector financiero en Nigeria, el Banco Central nigeriano fue uno de los primeros del mundo en introducir principios de banca sostenible de obligado cumplimiento en su sector bancario. Cuando hablé en una conferencia en el Laboratorio de Finanzas Sostenibles de los Países Bajos y recalqué que el Banco Central nigeriano estaba mucho más avanzado que el Banco Central holandés en estas cuestiones; muchos pensaron que había perdido la cabeza.

Además de Nigeria, los bancos centrales de Bangladesh, Kenia y Brasil también están asumiendo un papel activo en la introducción de políticas que promueven la sostenibilidad en sus sistemas financieros. Más recientemente, el Banco de Inglaterra ha empezado a tomarse en serio los efectos negativos que el cambio climático y la desigualdad en los ingresos podrían tener en la estabilidad financiera, mientras que su homólogo holandés también está priorizando la sostenibilidad y reconociendo su propia responsabilidad en esta área. Si más bancos centrales asumieran la responsabilidad de promover el desarrollo económico sostenible podrían acelerar el cambio necesario en sus sectores financieros y, de esa manera, contribuir considerablemente hacia el desarrollo global.

## CONCLUSIÓN

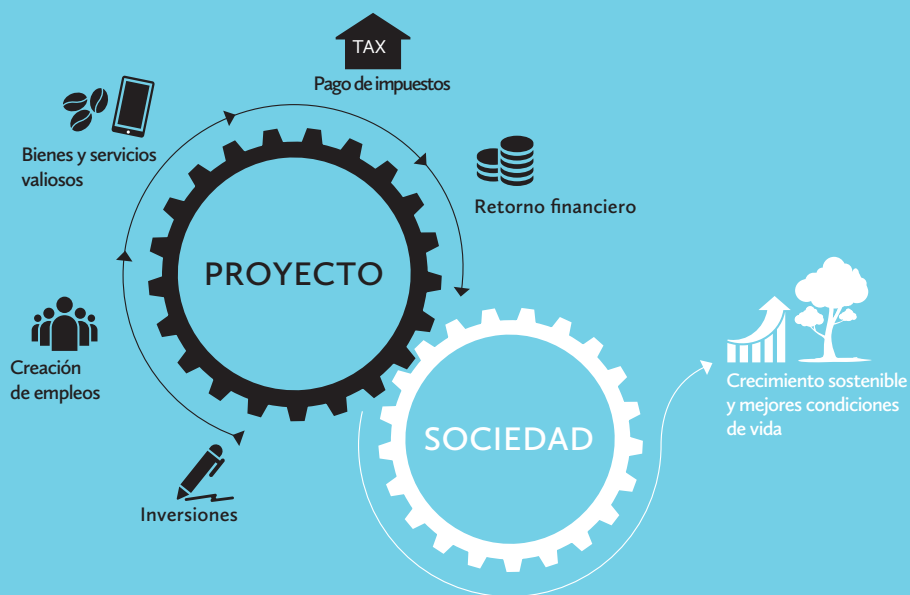
---

Espero que este capítulo haya dejado claro que el sector financiero es clave para que el mundo pueda avanzar de una manera significativa hacia la sostenibilidad. Dado que son el eje de la economía, las instituciones financieras no solo pueden apoyar a sus clientes a incorporar la sostenibilidad en sus empresas, sino que deben hacerlo. Pero esta transformación hacia la sostenibilidad debe producirse antes internamente: los estándares ambientales y sociales y las finanzas verdes e inclusivas deben llegar a formar parte del núcleo del negocio de las instituciones financieras. Si bien más actores en el sector financiero están empezando a hacer el cambio hacia el desarrollo sostenible y un número creciente de inversionistas de impacto están entrando en el mercado; el movimiento no alcanzará suficiente impulso hasta que los fondos de pensiones y las compañías de seguros se unan y los bancos centrales



empiecen a incluir la sostenibilidad en sus evaluaciones de riesgo de los sistemas financieros nacionales. Los bancos de desarrollo tendrán que actuar como puentes entre los gobiernos y las empresas si queremos alcanzar las economías de escala necesarias para cumplir nuestros objetivos a tiempo.

## Explicación de un banco de desarrollo



Fuente: Commons Consultants, Copenhagen

# EL PAPEL DE LOS BANCOS DE DESARROLLO

*Hasta aquí he enfatizado la necesidad de abordar de manera integrada los retos que el mundo enfrenta: las interrelaciones entre la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la evasión de impuestos y las malas prácticas de negocios. En lugar de tratar aisladamente estos temas, debemos verlos como síntomas de problemas sistémicos mayores y tratarlos como tales. En los capítulos tres y cuatro sostuve que tanto las empresas como el sector financiero no solo pueden, sino que deben, contribuir a crear un mundo sostenible.*

## TENDER PUENTES ENTRE LAS EMPRESAS, EL SECTOR FINANCIERO Y LOS GOBIERNOS

---

Ahondaremos ahora en el mundo de los bancos de desarrollo. Las Entidades Financieras de Desarrollo (EFD) son una fuerza que crece rápidamente y que son cruciales para alcanzar los Objetivos Globales. Son un buen ejemplo de financiación combinada y son vías ideales para el financiamiento del desarrollo porque comprenden y trabajan con los sectores de gobierno, empresas y finanzas. Este entendimiento les permite distribuir los riesgos entre los actores con los que trabajan de forma coherente y acorde al modelo de riesgo de cada uno. En este capítulo quiero dar un vistazo a cómo han ayudado las EFD a desarrollar la industria de las microfinanzas en países en vías de desarrollo, los sectores de telefonía móvil y capital riesgo en África y finalmente las políticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) utilizadas por instituciones financieras en África, Asia y América Latina. La mayoría de los ejemplos serán proyectos que financió FMO, que, por razones obvias, conozco bien.

## LOS BANCOS DE DESARROLLO, EXPLICADOS

---

Las instituciones de financiamiento del desarrollo fueron creadas para financiar compañías privadas en países en vías de desarrollo. Cuando el mundo estaba enfocado en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las EFD se concentraron en mitigar la pobreza invirtiendo en compañías que crearon empleos, generaron ingresos tributarios y obteniendo en muchos casos divisas muy necesitadas en sus respectivos países. En años más recientes los temas sociales y ambientales se han convertido en el enfoque central de las EFD, especialmente la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la promoción de finanzas inclusivas.

En su mayoría, las EFD son (completa o parcialmente) compañías propiedad de los gobiernos, aunque su estructura de gobernanza es diferente en cada país. Todas las EFD operan en países en vías de desarrollo en África, Asia y América Latina; algunas dirigen su atención principalmente a países de bajos ingresos, mientras que otras se centran más en regiones específicas. Por definición, las EFD deben sumarse a los mercados en los que trabajan, lo que significa que deben asumir más riesgo del que pueden (o quieren) asumir los actores comerciales. Todas las EFD tienen como meta un retorno financiero que oscila del 1% al 12%.

Las EFD ofrecen una variedad de productos que incluye préstamos, capital, garantías y subvenciones para asistencia técnica. Para la mayoría de las EFD las inversiones en el sector financiero (por ejemplo, bancos, compañías de arrendamiento, instituciones monetarias financieras, compañías aseguradoras) conforman una parte significativa de sus carteras. Para algunas de las EFD más grandes, cerca de la mitad de sus inversiones totales están en el sector financiero. Al invertir en el sector financiero las EFD financian indirectamente a micro, pequeñas y medianas empresas. La segunda porción más grande de la cartera de inversión de las EFD está en energía, seguida por infraestructura y manufactura. Muchas EFD se concentran específicamente en el sector agroalimentario debido al gran impacto que tiene este sector en la seguridad alimentaria y el medio ambiente. Juntas, las EFD tienen una cartera de inversión que supera los US\$ 80 mil millones. Las compañías en las que han invertido las EFD han creado más de 4 millones de empleos y han contribuido con miles de millones de dólares en ingresos tributarios.

## LOS BANCOS EUROPEOS DE DESARROLLO

---

Hace veinticinco años se creó la Asociación de Instituciones Europeas de Financiación del Desarrollo (EDFI por sus siglas en inglés) para facilitar la cooperación entre los quince bancos bilaterales de desarrollo de Europa. La EDFI decidió recientemente incrementar sus esfuerzos de promoción con el fin de aumentar la visibilidad de las EFD, tanto en el contexto de la Unión Europea como en sus respectivos países. En 2016 la EDFI creó una sociedad que se encargaría de gestionar los fondos de inversión de la UE con propósitos especiales en el sector privado. Se espera que en los próximos años estos fondos crezcan y se diversifiquen hacia áreas como electrificación rural, pequeños agricultores, silvicultura y financiamiento con perspectiva de género.

Las EFD europeas a menudo financian, de manera conjunta, proyectos cuyas necesidades de financiamiento exceden a lo que un solo banco podría ofrecer. A partir de esta experiencia colaborativa la EDFI creó en 2004 un vehículo altamente eficiente de cofinanciación entre bancos de desarrollo llamado European Financing Partners (Socios Europeos de Financiamiento). Utilizando un mecanismo común en la toma de decisiones; cada participante, debe seguir, una vez tomada una decisión a aquella institución que lidera el proyecto: un mecanismo único que efectivamente alinea las diferentes visiones. El valor de todas las carteras de las EFD europeas asciende a € 36 mil millones. Esto las convierte en un actor importante y de rápido crecimiento en la financiación del desarrollo sostenible.

Fui el presidente de la Junta Directiva de la EDFI en dos periodos; de 2010-2013 y de 2015-2016. Estoy convencido que la EDFI puede ser un instrumento importante para que las EFD presenten conjuntamente sus posiciones a través de documentos de políticas. La asociación también como vehículo importante para representar al grupo ante la UE.

Aparte de las EFD establecidas por un único gobierno y que reciben fondos del mismo, conocidas como EFD bilaterales, también existen bancos multilaterales de desarrollo como el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, activo principalmente en las antiguas repúblicas soviéticas y el norte de África; la Corporación Financiera

Internacional, el brazo del sector privado del Banco Mundial; el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo en América Latina, y la Agencia de Desarrollo de los Estados Unidos (OPIC). Frecuentemente, para poder financiar proyectos de desarrollo sostenible, las EFD bilaterales y multilaterales trabajan en conjunto y, de esa forma, amplían la escala de nuestro impacto.

## LA EXPERIENCIA DE LOS BANCOS DE DESARROLLO

---

Las instituciones de financiación para el desarrollo tienen valiosos conocimientos especializados en implementación y finalización de inversiones en desarrollo sostenible. De sus experiencias pueden aprender todos los demás actores financieros en sus esfuerzos por contribuir a un mundo mejor. A continuación, subrayo una variedad de áreas en las cuales las EFD tienen amplio conocimiento y experiencia.

*Estoy completamente convencida de que las EFD deben ser las que lideren el juego estando a la cabeza a la hora de asumir riesgos potenciales que no pueden atribuirse entidades que normalmente no están en el espacio de las EFD.*

– Kshama Fernandes, directora general de IFMR Capital, India

### Seleccionar a los clientes

Las EFD tienen amplia experiencia en la selección de clientes desde la perspectiva del desarrollo sostenible. El cliente ideal es el que ya tiene la sostenibilidad enraizada en su misión, que ha demostrado en su historial haber producido un impacto que esté alineado con las metas de impacto de la institución financiera o la compañía, y que además posea una integridad excepcional. Debido a que hay pocos clientes potenciales en los mercados emergentes que cumplan todos estos criterios, una institución financiera debe encontrar el mejor balance posible.

Las EFD tienen criterios específicos que deben cumplirse antes de decidir financiar un proyecto. Como en el análisis de riesgos, cada oportunidad presenta una multitud de preguntas importantes. ¿Este proyecto está

creando empleos justos? ¿Está minimizando sus emisiones de dióxido de carbono? ¿Puede el cliente pagar su deuda a tiempo? ¿Existe la opción de atraer a otros inversionistas a este proyecto? ¿El proyecto es económicamente inclusivo? ¿Cuáles son los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza? ¿Pueden mejorarse estos estándares? La lista es larga. No es necesario que un proyecto cumpla todos los requisitos, un banco de desarrollo considerará cada proyecto dentro del contexto más amplio de la cartera que desea crear.

Al seleccionar clientes las Entidades Financieras de Desarrollo evalúan, no solo el impacto directo que tiene la compañía, sino también su impacto indirecto a lo largo de su cadena de valor. Por ejemplo, los productores de chocolate deben rastrear dónde y cómo ha sido producido el cacao que utilizan. Lo mismo puede verse en las industrias de aceite de palma y algodón. Es crucial que el cliente asuma la responsabilidad de las empresas pertenecientes a su cadena de valor, definiendo los estándares y límites de las mismas.

## Combinar el impacto y las utilidades

Las EFD han demostrado una y otra vez que el impacto en la sostenibilidad y las utilidades pueden ir de la mano. Todo empieza por una evaluación exhaustiva de los riesgos involucrados en ambientes políticos y económicos inestables. Dado que las EFD deben ser una adición al mercado y asumir riesgos mayores que los demás inversionistas en el mercado, el financiamiento que las EFD proveen tiende a ser de largo plazo. Su conocimiento, experiencia y redes les permiten evaluar con precisión los riesgos a largo plazo. En general, las alianzas a largo plazo que desarrollan las EFD con sus clientes también hacen más eficaces sus intervenciones. Cuando pensamos en la experiencia de FMO en el campo, además de sus evaluaciones a posteriori, vemos que la mayoría de las compañías que generan un impacto positivo en la sostenibilidad también producen un retorno adecuado. Las EFD siguen siendo únicas en el sector privado porque miden los impactos generados por sus clientes e informan sobre ellos.

Ahora bien, ¿qué tipo de riesgos asume un banco de desarrollo que no puede asumir un banco comercial? Pueden tomar más riesgos de capital y más riesgos a largo plazo en países en vías de desarrollo. Esto es muy

particular. En la mayoría de los países de bajos ingresos no hay acceso a capital a largo plazo porque no hay ahorros a largo plazo. La fuente más importante de ahorros a largo plazo son los fondos de pensiones y las compañías de seguros de vida, y ambos, son pequeños en la mayoría de los países en los que operamos, o no existen del todo. Los bancos comerciales extranjeros no están dispuestos a asumir riesgos a largo plazo, pero en la mayoría de los países sí ofrecen préstamos de hasta tres años. En contraste, los bancos de desarrollo ofrecen préstamos de hasta quince años. Tratamos de limitar el riesgo para la compañía y, en general, solamente financiamos compañías que tienen un historial de por lo menos tres años, es decir, que han demostrado que hay un mercado para su producto, que la tecnología funciona, que pueden manejar una compañía, etc.

### Implementar estándares ambientales y sociales

Incorporar un análisis de los riesgos ambientales y sociales en la relación con el cliente es un aspecto central del proceso de negocios de un banco de desarrollo. Para un cliente nuevo que nunca ha considerado estos riesgos, los bancos de desarrollo les parecen exigentes o poco realistas; pero las EFD han aprendido a adaptar sus requisitos a las circunstancias locales y a crear, junto con el cliente, un proceso gradual hacia mejores prácticas sostenibles. Con el tiempo, queda claro que estos estándares son esenciales para el éxito a largo plazo del cliente. Puede tomar meses, a veces años, antes de poder apreciar el valor agregado que supone la gestión adecuada de riesgos, estándares y valores sociales y ambientales.

Aplicar estándares internacionales en temas sociales, ambientales o de derechos humanos es una experiencia de aprendizaje constante. Aunque las EFD tienen amplia experiencia en la aplicación de estos estándares en diferentes sectores, países y circunstancias; a día de hoy, están aprendiendo a trabajar junto a socios como por ejemplo, ONG.

### Movilizar sus redes

Los bancos de desarrollo pueden usar su “poder de convocatoria” para reunir a otras organizaciones financieras con el fin de establecer estándares industriales sostenibles dentro del sector financiero de un país.

Nuestros clientes a menudo señalan que nuestro requisito para que incorporen estándares ambientales y sociales en sus empresas supone una



desventaja frente a sus competidores. Para nivelar el terreno de juego en este aspecto hemos iniciado lo que llamamos “iniciativas sectoriales”, diseñadas para introducir estándares ESG en sectores enteros. Hasta ahora FMO ha desarrollado iniciativas sectoriales en Paraguay, Nigeria, Mongolia, Bangladesh, Vietnam y Kenia. En esta sección quiero examinar los casos de Paraguay y Nigeria para demostrar cómo han funcionado.

*Honestamente, lo primero que pensé fue: “Dios mío, ¡las expectativas son muy altas! ¿Cómo vamos a cumplir con eso? Pasamos de la sorpresa al pánico y la comprensión, y finalmente, empezamos a trabajar en este reto.*

– Connor McEnroy, presidente Sudameris, Paraguay

Convenciendo a Paraguay de la importancia de la sostenibilidad  
*En 2009 FMO comenzó a evaluar si debía empezar a invertir en Paraguay, uno de los países más pobres de América del Sur y cuya economía depende en gran medida de la producción agrícola. Paraguay es hogar de Chaco, una de las últimas extensiones que quedan en el continente de naturaleza relativamente intacta. Esta mezcla vasta de praderas y bosque se está reduciendo rápidamente como resultado de políticas de gobierno enfocadas en promover la competitividad de los sectores paraguayos de ganado y agricultura, lo que les permitió a los agricultores explotar el área para la cría de ganado y cultivos. FMO decidió empezar a invertir cautelosamente y mantener bien vigilados los estándares de sostenibilidad. En nuestras conversaciones con los bancos que financiamos, rápidamente llegamos a un punto muerto en el tema de cumplimiento de estándares ambientales internacionales. Una vez que los bancos entendieron lo que significaba cumplimiento de estándares internacionales rehusaron a firmar, alegando que, en su contexto local, a corto o incluso medio plazo, no iban a poder alcanzar lo que los estándares implicaban.*

*Exploramos un enfoque paso a paso y desarrollamos una estrategia de país que se basó en concentrarse, en primer lugar, en el cumplimiento de la ley local, que en el contexto paraguayo de una agencia ambiental sin poder ni recursos, sería una inmensa mejora en el status quo. Los bancos tienen una influencia enorme en el país, y si podíamos movilizarlos en su totalidad como industria para que cumplieran los decretos ambientales locales, estábamos convencidos de que el impacto ambiental sería enorme. Si el cumplimiento de la ley local se alcanzaba,*

*entonces trabajaríamos hacia el cumplimiento de estándares internacionales a través de mejoras graduales constantes.*

*Para poder superar la preocupación de nuestros clientes de que los estrictos requisitos ambientales abuyentarían a sus clientes; reunimos a todos los clientes de los bancos de Paraguay (financiados por FMO) para tratar de convencerlos de que les dieran un espaldarazo colectivo a los mismos estándares. Estaba claro que esto tenía que hacerse a nivel de junta directiva y que teníamos que poner en contacto a los accionistas de los distintos bancos. Viajé a Paraguay e invité a los miembros de las juntas directivas a una cena para tener una conversación sobre sostenibilidad. Debido a que he vivido en América Latina durante diez años y hablo el idioma, me es posible conectar con los clientes de FMO en América Latina con mayor facilidad y profundidad que en cualquier otra región del mundo. Conectar a un nivel cultural de esa forma crea naturalmente una comprensión mutua. Durante la cena con cuatro ejecutivos de bancos paraguayos intenté empezar una conversación sobre sostenibilidad, enfatizando el valor que podía agregarles a ellos y a sus clientes a largo plazo. El tema era claramente nuevo e incómodo y sentí que estaba logrando poco o ningún progreso. Pasó la velada, incluso hasta el postre, sin respuesta a mis intentos de abordar el tema. Estaba preocupado de que se nos acabaría el tiempo cuando de pronto uno de los gerentes generales se puso de pie y dijo: “Si el gerente general de FMO ha venido hasta Paraguay para hablar de sostenibilidad, debe ser importante para él. Como somos sus clientes, deberíamos escucharlo para comprender por qué es importante para nosotros”. Ese era exactamente el apoyo que necesitaba.*

*Después de eso los miembros de las juntas directivas acordaron que FMO daría el primer paso para explorar el papel de la sostenibilidad en sus respectivos departamentos de riesgo. Aprovechando esa apertura FMO empezó a trabajar intensivamente con estos bancos para explorar formas de cumplir con la ley local. Puse como condición previa sumar la participación de ONG nacionales e internacionales. Estaba convencido de que podíamos hacer una diferencia en Paraguay. Pero si íbamos solos en esto, sería imposible generar suficiente impacto. Necesitábamos a otros para confirmar que nuestro trabajo era útil y que haría la diferencia que se necesitaba.*

*Con nuestra metodología de avanzar paso a paso, pero insistiendo implacablemente en que se implementaran estos pasos, junto con un compromiso y un apoyo constante e intenso, logramos un progreso creíble y empezó a tomar forma una historia legítima para las inversiones futuras. Desde el lanzamiento oficial de la*

*mesa redonda en 2012, el tamaño de la misma, ha crecido considerablemente hasta los ocho bancos, que juntos representan más de las tres cuartas partes del mercado financiero comercial. La industria bancaria en conjunto está actualmente diseñando un conjunto de estándares específicos para los distintos sectores; esto elevará las expectativas de rendimiento de todos los clientes del sector financiero.*

*El cambio cultural se produce a través de las personas. En Paraguay, FMO fue capaz de crear un grupo clave de banqueros que entienden y están comprometidos con los estándares de sostenibilidad. Como resultado, sus funcionarios de crédito ya son conscientes de los mismos. Porque entendemos que implementar los estándares no es nada fácil, especialmente al inicio, ahora nos tomamos el tiempo y la energía para apoyar a los bancos. Cuando producimos campeones, creamos una cultura que se perpetúa a sí misma.*

*Aquí la lección clave es que los mercados y sectores privados pueden tomar la iniciativa y establecer nuevos estándares sin un mandato de gobierno. Cuando las EFD y sus clientes trabajan juntos supone un impulso unido y coordinado, podemos crear soluciones nuevas y eficientes a temas estructurales dentro de los mercados. Al comprometer a todos, establecemos responsabilidad colectiva. Si estos cambios se construyen sobre cimientos adecuados, pueden ganar tracción y empezar a construirse sobre sí mismo permitiendo que la sostenibilidad gane impulso. Los bancos verdaderamente pueden convertirse en palancas para crear un mundo mejor. Como convocantes neutrales, las EFD pueden construir puentes entre bancos a escala local, creando así un impacto sostenible a escala sectorial y al mismo tiempo haciendo que el sector completo sea más atractivo para los inversionistas.*

*Implementar estándares sociales y ambientales: sabía que era lo correcto. Pero cómo sobrevivir cuando mis competidores no hacen lo mismo, eso a veces me parecía imposible*

– Herbert Wigwe, gerente general de Access Bank, Nigeria

Implementando estándares de desarrollo sostenible en Nigeria  
*FMO enfrentó un escenario similar en Nigeria, un país cuya dependencia del petróleo y el gas es costosa y agotadora para el medio ambiente. El mercado bancario de Nigeria es uno de los sectores financieros más grandes de África y también altamente competitivo. Por eso no fue sorpresa para nosotros que los bancos nigerianos también fueran reacios a ponerse en una desventaja competitiva*

# Declaración del Banco de Nigeria

(Financial Times, lunes 21 de noviembre de 2011)



## BANKERS' COMMITTEE

# JOINT STATEMENT OF COMMITMENT BY MEMBERS OF THE BANKERS COMMITTEE

## "THE NIGERIAN SUSTAINABLE BANKING PRINCIPLES"

As leaders in the Nigerian financial sector, we are uniquely positioned to further economic growth and development in Nigeria through our regulatory, lending and investment activities across a diversity of segments and sectors of the Nigerian economy. The context in which we make business decisions is, however, characterized by complex and growing challenges relating to population growth, urban migration, poverty, destruction of biodiversity and ecosystems, pressure on food sources, prices and security, lack of energy and infrastructure and potential climate change legislation from our trade partners, amongst others.

Increasingly, it has been demonstrated that the development imperative in Nigeria should not only be economically viable, but socially relevant and environmentally responsible. We recognize that we have a role and responsibility to deliver positive development impacts to society whilst protecting the communities and environments in which we operate – for today's generation as well as for future generations. We believe that such an approach, one of sustainable banking, is consistent with our individual and collective business objectives, and can stimulate further economic growth and opportunity as well as enhance innovation and competitiveness.

Given the above considerations, we are prepared to take steps to ensure that our business decision-making activities take these considerations into account and are, where applicable, consistent with relevant international standards and practices, but with due regard for the Nigerian context and distinct development needs.

Consequently, we hereby state our commitment to developing and launching a voluntary set of Nigerian sustainable banking principles which will include:

- 1) An over-arching set of guidelines relating to our: (a) direct impact on communities and the environment as a result of our own business operations; and (b) indirect impacts on communities and the environment as a result of our lending and investment activities;
- 2) A set of sector-specific guidelines, including as a first priority: (a) oil and gas; (b) power (with a focus on renewable energy); and (c) agriculture and related water resource issues;
- 3) A commitment to raising awareness and developing meaningful and lasting local capacity to manage emerging environmental and social risks and opportunities within our internal operations, as well as to relevant financial sector government agencies, learning institutions and service providers.

In developing these sustainable banking principles, we recognize the need for a process which involves the engagement of relevant stakeholders and industry experts. We also recognize the need for an approach which provides for appropriate levels of transparency, accountability and self-assessment through regular reporting to our stakeholders. We will seek to work with the Central Bank of Nigeria, other relevant government agencies and development finance institutions to create the enabling environment as well as the incentives and enforcement mechanisms required for successful adoption and uptake of the sustainable banking principles.

We acknowledge that we can better support environmentally and socially responsible economic development in Nigeria by joining forces rather than standing alone. We hereby sign this Joint Commitment Statement with the aim of developing a set of sustainable banking principles for the Nigerian banking sector, to drive long-term sustainable growth whilst focusing on development priorities, safeguarding the environment and our people, and delivering measurable benefits to society and the real economy.

### SIGNATORIES

**Sauwat Lamido Samal**  
Central Bank of Nigeria

**Umaru Ibrahim**  
Nigeria Deposit Insurance Corporation

**Tunde O. Lemo**  
Central Bank of Nigeria

**Sulaiman Barua**  
Central Bank of Nigeria

**Saukh O. Abiodun**  
Central Bank of Nigeria

**Kingsley Meghalu**  
Central Bank of Nigeria

**Algojole Alg-Imoobhunde**  
Access Bank Plc

**Emmanuel Emman**  
Citibank Nigeria Limited

**Alan Oti**  
Diamond Bank Plc

**Ibaji Akio**  
EkoBank Plc

**Ahmed Kano**  
Enterprise Bank Ltd

**Okunribido Akintayo**  
Fidelity Trust Bank Ltd

**Lauri Bannister**  
First City Monument Bank Plc

**Reginald Ngilulu**  
Fidelity Bank Plc

**Samuel Inyechi**  
Friesland Plc

**Stephen Okobai Okunribido**  
First Bank of Nigeria Plc

**Sagun Adegboye**  
Guaranty Trust Bank Plc

**Walter Ezeamaka**  
Investment Bank Plc

**Oli Ikem**  
Keystone Bank Ltd

**Faith Twinn**  
Lebanon Bank Ltd

**John Akint**  
Discount Bank Plc

**Mohammed Danjuma-Elif**  
Skye Bank Plc

**Sola David-Burke**  
Standard Chartered Bank Plc

**Baki Adesola**  
Standard Chartered Bank Nigeria Ltd

**Rasheed Adesoye Adesola**  
Sterling Bank Plc

**Phillips Odunwa**  
United Bank of Africa Plc

**Funmi Oshobun**  
Union Bank of Nigeria Plc

**Ade Warika**  
Unity Bank of Nigeria Plc

**Sagun Okunribido**  
Wema Bank Plc

**Godwin Emefiele**  
Zenith Bank Plc

**Abubakar Jimoh**  
Associated Discount House Ltd

**Adedoke Babat**  
Consolidated Discount Ltd

**Kwesi Sogbo**  
Express Discount Ltd

**Rhodes Bodo-Ogbole**  
First Securities Discount House Ltd

**Leroy Jaiyeoba**  
Kalawa Discount House Ltd

*como precursores de la implementación de estándares sociales y ambientales. Ellos tenían claro que este esfuerzo llevaría tiempo y que además excluiría a clientes que eran incapaces de implementarlos o que no estaban dispuestos a hacerlo. ¿Por qué restringiría un banco su base de clientes cuando ninguno de sus competidores lo estaba haciendo?*

*En 2010 nos reunimos con otros cuatro bancos de desarrollo para discutir este tema: IFC, DEG, el Banco Africano de Desarrollo y Proparco. Invitamos a sus gerentes de inversión comercial y a sus especialistas en sostenibilidad a la que sería su primera reunión conjunta desde diferentes partes del mundo. Después de un día de discusiones acordamos comprometernos a tres cosas: 1) llevar a cabo la capacitación colectiva de banqueros nigerianos; 2) recabar estudios de casos relevantes sobre cómo la sostenibilidad afecta el resultado final de una empresa; y 3) convocar a una mesa redonda de gerentes generales. Para poder resolver estos temas necesitábamos reunir a las personas encargadas de tomar las decisiones. En marzo de 2011 empezamos la capacitación. Access Bank señaló casi de inmediato que nunca habíamos demostrado por qué debía importarnos. Regresamos con un análisis de costo-beneficio para convencer a la gerencia de que, si no abordaban los estándares sociales y ambientales en ese momento, en el futuro pagarían el precio. Nuestro mensaje fue claro: defender los estándares sociales y ambientales simplemente tiene sentido porque afecta la viabilidad financiera de los clientes y del banco. Resultó ser un punto de inflexión esencial tanto para Access Bank como para el propio proceso. En septiembre, Access Bank –gracias a su sustancial legitimidad y credibilidad en el sector– estaba desempeñando un papel central en las discusiones de la mesa redonda. Los bancos recomendaron que nos acercáramos al Banco Central. El director del Banco Central, Sanusi Sanusi, era un hombre muy poderoso y si él estaba de acuerdo en cambiar el statu quo, sabíamos que la industria tendría que seguirlo. Cuando le pedimos unirse a la mesa redonda declaró que su primera prioridad era el crecimiento económico, algo que en sí mismo no era muy alentador. No obstante, estuvo de acuerdo en asistir a la mesa redonda.*

*Recuerdo que el día de la reunión estábamos nerviosos. Sanusi acababa de regresar de China, donde se había reunido con su homólogo. Al iniciar las discusiones, Sanusi compartió con nosotros la lección que había aprendido de los chinos, y decía lo siguiente: como ellos no habían incorporado los estándares ambientales y sociales desde un inicio ahora estaban pagando miles de millones de dólares para enfrentar las consecuencias. Él no iba a cometer el mismo error. En esa reunión ocho bancos acordaron trabajar juntos en esto. Se formó un comité para empezar la*

*implementación y se creó un subcomité del Banco Central dedicado exclusivamente a temas de sostenibilidad. Más adelante en ese mismo año los veinticuatro bancos que firmaron un acuerdo sobre prácticas sostenibles emitieron una declaración conjunta. Los bancos empezaron a desarrollar directrices para las industrias de petróleo, gas, construcción y agrícola. De esta forma, el sector financiero ayudó a diseñar y desarrollar directrices regulatorias, junto con el subcomité de sostenibilidad del Banco Central, que posteriormente fueron distribuidas por el Banco Central.*

## Implementar prácticas de gobernanza corporativa

Aún no he hablado de la importancia de la gobernanza corporativa en el financiamiento sostenible. La gobernanza corporativa es el sistema de reglas, prácticas y procesos a través de los cuales se dirige y controla una compañía. Gran parte del interés, a día de hoy, en la gobernanza corporativa tiene que ver con la ponderación de los intereses entre las partes interesadas dentro de una compañía, que incluyen a accionistas, gerencia, clientes, gobierno, financistas y comunidades locales. Recientemente, prácticas imperfectas de gobernanza corporativa han sido la causa de escándalos en corporaciones como Enron, Ahold y WorldCom. En muchos países existe un código de mejores prácticas de gobernanza para las compañías que hacen negocios en la bolsa. Un alto número de cancelaciones en los libros de FMO –clientes que no pueden pagar sus préstamos– se deben a mala gobernanza corporativa. Por lo tanto, es crucial que las EFD comprendan y analicen la estructura de propiedad y sucesión del propietario de la empresa, los controles y balances establecidos en las esferas más altas de la compañía determinando cómo mejorarla. Los bancos de desarrollo apoyan a las empresas participadas mejorando su gobernanza corporativa; por ejemplo, pidiendo la designación de cierto número de supervisores independientes como miembros de la junta directiva, con la finalidad de aunar más puntos de vista para contrarrestar una única voz, como por ejemplo, los miembros de una familia.

Los bancos de desarrollo financian muchas compañías familiares en las cuales los temas de sucesión y la participación de la familia en la toma de decisiones, desempeñan un papel importante. Planear la sucesión puede ser un tema delicado, y un tercero independiente como una EFD puede ser realmente eficaz en este tipo de situaciones.

## Desarrollar proyectos desde una etapa temprana

En los últimos años los bancos de desarrollo han participado cada vez más en el desarrollo de proyectos debido a la falta de proyectos financiables en las economías en vías de desarrollo. En campos como la energía renovable, la financiación inclusiva, la energía fuera de red y el financiamiento para pequeños agricultores, simplemente no hay suficientes propuestas financiables. Con su dinero para asistencia técnica y visión a largo plazo, los bancos de desarrollo están en una mejor posición que otros bancos para sumarse a un proyecto desde su inicio, apoyando la creación de modelos de negocio financiables. Cuando un proyecto avanza más allá de la etapa de planificación encontrar financiamiento deja de ser un problema.

## CATALIZAR EL CAPITAL EXTERNO

---

Para poder acelerar el paso y acercarnos a los Objetivos Globales tenemos que canalizar más fondos hacia las oportunidades de inversión. El dinero realmente está disponible, pero hace falta la capacidad de asumir riesgos. Los bancos e inversionistas, como los fondos de pensiones, tienen una capacidad limitada para asumir riesgos como expliqué en el capítulo anterior, porque las regulaciones gubernamentales y la mera responsabilidad de velar por los ahorros de muchos hogares no les dan mucho espacio para asumir mayores riesgos. Los bancos de desarrollo pueden reducir el riesgo que un proyecto representa para otros inversionistas para que puedan ser incluidos. Tienen las redes, el conocimiento y la experiencia para proponer soluciones.

## Complementar a los inversionistas comerciales

Los bancos de desarrollo deben demostrar que agregan algo a un acuerdo de negociación que otros actores financieros no pueden ofrecer. Este concepto se conoce como adicionalidad. En el caso de FMO la adicionalidad implica que financiamos proyectos de alto riesgo y aquellas compañías que son incapaces de encontrar inversionistas comerciales adecuados debido a que asumen riesgos muy altos, inversiones a largo plazo o simplemente porque el proyecto o compañía son nuevos en un mercado, sector o país determinado. Nuestra adicionalidad se divide en dos aspectos: proporcionamos financiamiento a largo plazo cuando no está disponible y agregamos valor a nuestros clientes en áreas como estándares ESG y gestión de riesgos.



## Entre la catalización y la adicionalidad



Invertir en ámbitos geográficos y segmentos menos atendidos con un enfoque a largo plazo permitiendo asumir mayores riesgos.



Movilizar a otros inversionistas al compartir el riesgo, ser los precursores para demostrarles a otros inversionistas cómo invertir en proyectos de alto riesgo y compartir conocimientos especializados.



Ayudar a construir fuentes sostenibles de empleo e ingresos tributarios al invertir en proyectos autosostenibles financieramente y aplicar estándares de negocios responsables en temas ambientales, sociales y de gobernanza.

Fuente: Commons Consulting, Copenhagen



FMO podría financiar un proyecto por sí solo si el tamaño lo permite pero el propósito siempre es que el proyecto madure y que con el tiempo llegue a ser comercialmente financiable. Nuestra meta es apoyar a las empresas para que eventualmente puedan acceder a prestamistas comerciales. Los bancos de desarrollo proveen el punto de apoyo inicial desde el cual estas empresas podrán finalmente llegar a ser financieramente independientes.

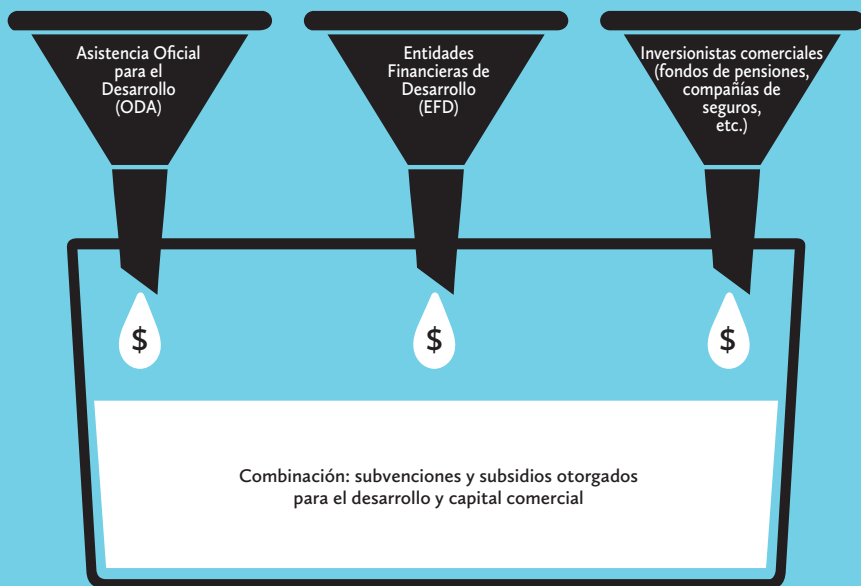
## Movilizar a los financistas como coinversores

Se conoce como catalización cuando las Entidades Financieras de Desarrollo movilizan a los financistas como coinversores. En la práctica una EFD identificará y aprobará un proyecto antes de acercarse, de ser necesario a potenciales inversionistas. Aunque las EFD trabajan dentro de una red de inversionistas su participación les indica a otros actores que el proyecto es financiable y que cumple estándares ambientales, sociales y de gobernanza. Frecuentemente, esto despierta el interés de inversionistas externos. La catalización mejora la eficacia de la EFD: cuando logran que terceros participen en sus acuerdos de financiación, aumenta no solo la capacidad de las EFD para generar impacto –a diferencia de si fueran la única fuente de capital–, sino también los fondos totales en los mercados emergentes.

Por supuesto el grado de adicionalidad que provee una EFD puede variar. Si imagináramos un espectro de adicionalidad, un extremo sería el proyecto verdaderamente innovador y de alto riesgo que no logra generar catalización porque el riesgo simplemente es demasiado alto para los inversionistas comerciales. El otro extremo del espectro sería un mercado que es suficientemente seguro para que todos inviertan en él y en el que los bancos de desarrollo ya no tendrían ninguna función. Cuando los bancos de desarrollo quieren catalizar a inversionistas comerciales, deben enfocarse en operar en algún punto entre ambos extremos.

Las EFD deben considerar qué niveles de riesgo son aceptables para las partes comerciales externas y luego definir estrategias para bajar los riesgos a niveles que permitan la participación de prestamistas comerciales. Esto se puede alcanzar a nivel de un proyecto específico pero los riesgos también pueden reducirse diversificando la cartera total de inversiones para el prestamista comercial. FMO Utiliza ambas estrategias en formas distintas. FMO tiene proyectos en más de 80 países y por esta

## Financiación combinada *(blended finance)*



razón es menos vulnerable a cualquier tipo de perturbación negativa en un determinado país. Cuando un país se deteriora, otro país tiende a compensarlo. Tener una cartera diversificada nos permite mitigar el riesgo financiero porque un fracaso no está automáticamente conectado a otro. Esto puede servir de modelo para inversionistas que están iniciando actividades en inversiones de impacto. Como se mencionó anteriormente, FIM, nuestra compañía gestora de inversiones hace posible que fondos de pensiones y también inversionistas privados puedan invertir en una sección transversal de la cartera de FMO.

Las EFD también pueden movilizar financiadores comerciales cuando otorgan un préstamo a largo plazo, permitiéndoles a estas conceder un préstamo a un plazo menor. De esta forma, los inversionistas catalizados evitan el riesgo mayor de un préstamo a largo plazo sin dejar de beneficiarse de los conocimientos especializados que ofrece un banco de desarrollo.

Por último, los bancos de desarrollo catalizan financiación adicional al financiar el período de desarrollo inicial de un proyecto, la fase con el riesgo más alto en el cronograma de desarrollo. Por ejemplo, FMO financiará la fase uno de una planta de generación eléctrica a partir de biogás en el Lago Kivu en Ruanda que aumentará el suministro nacional de energía en un 20% y al mismo tiempo eliminará y procesará una peligrosa burbuja de gas metano atrapada bajo el agua del lago. Los financiadores comerciales entrarán una vez concluida la primera fase e invertirán en una ampliación de la planta en fases subsiguientes. Al asumir la primera fase, más propensa al riesgo, y proveer la experiencia y la asistencia técnica necesarias para establecer una base estable para la empresa, los bancos de desarrollo pueden reducir el riesgo a un nivel apropiado para los inversionistas comerciales.

Los bancos de desarrollo deben aprovechar las fortalezas inherentes que les permiten ofrecer adicionalidad y por ende crear el ambiente ideal para que intervengan los financiadores comerciales. Ya sea por hacer el trabajo preliminar, asegurar las fases iniciales de desarrollo o por permitir a los cofinanciadores la flexibilidad de asumir los riesgos que puedan manejar. El equilibrio requiere buscar las áreas en las que nuestras habilidades se traslapen y no aquellas en las que divergen.

## Los bancos de desarrollo como instrumentos de financiación combinada

Como he sostenido en capítulos anteriores, solo podremos alcanzar los ODS con la participación de inversionistas privados. Los inversionistas privados pueden asumir cierta cantidad de riesgo financiero, pero para poder ampliar la escala de sus inversiones necesitan que otros asuman los riesgos más altos en una operación (o un fondo). Aquí es donde la financiación combinada puede desempeñar su papel: utiliza fondos públicos o de beneficencia para reducir el nivel de riesgo en una operación lo que a su vez permite que el capital riesgo llegue hasta lugares y proyectos que normalmente evitan. Según el Foro Económico Mundial cada dólar de dinero público invertido a través de mecanismos de financiación combinada, atrae entre US\$ 1 y US\$ 20 adicionales en inversiones privadas.

La combinación puede adoptar varias formas. Un modelo muy utilizado es el fondo de tres tramos. En esta configuración, el primer tramo se usa en caso de pérdida y es financiado por AOD gubernamental; el segundo tramo es financiado por bancos de desarrollo y el tercer tramo, como representa un riesgo más bajo, puede ser financiado por inversionistas privados. Otra forma de financiación combinada incrementa el retorno del inversionista privado. Un ejemplo es el fondo para el clima creado por IFU, la institución danesa de financiamiento para el desarrollo. A pesar del alto nivel de riesgo del fondo, IFU pudo ajustarse al perfil de relación riesgo-rentabilidad del fondo de pensiones danés invirtiendo en el mismo y ofreciéndole un retorno preferencial.

La financiación combinada también puede manifestarse en forma de subvenciones para asistencia técnica las cuales ayudan a reducir el riesgo de implementación que enfrentan los inversionistas comerciales. Una vez identificados los riesgos de implementación –por ejemplo, conocimiento técnico, gestión del riesgo financiero, riesgos sociales y ambientales– se puede crear un programa de apoyo para dicha implementación.

Otro ejemplo de combinación es cuando se reducen los costos totales de desarrollo o inversión de un proyecto a través de financiamiento gubernamental. Además de reducir el riesgo de inversión puede aumentar el retorno que reciben los inversionistas comerciales.

Los bonos de impacto social que normalmente emiten los gobiernos (locales) son un tipo específico de financiación combinada. Los bonos alinean por lo menos a tres actores diferentes –el gobierno, un proveedor de servicios e inversionistas– en torno a la entrega de un conjunto preestablecido de resultados por un valor financiero acordado. En las economías en vías de desarrollo estos bonos se conocen como bonos de impacto en el desarrollo.

En la financiación combinada los gobiernos pueden ofrecer garantías a los inversionistas para reducir ciertos riesgos. Por ejemplo, el gobierno podría garantizar acuerdos de compra a largo plazo (la compra garantizada de energía) como puede ser el caso de una compañía de distribución de energía propiedad del gobierno.

Un gran reto relacionado con la financiación combinada es asegurar que los subsidios no produzcan una distorsión del mercado. Al ofrecer tasas de interés menores a las de mercado, la financiación combinada podría desplazar la inversión de inversionistas comerciales e incluso de las EFD, porque estas últimas también requieren rendimientos de mercado. Dado que a las EFD siempre se les ha exigido operar bajo las condiciones de aportar adicionalidad al mercado y de abstenerse de distorsionarlo, su experiencia, es de gran utilidad a la hora de evitar distorsiones de mercado a la hora de recurrir a financiación combinada.

Las EFD ya tienen gran experiencia en el establecimiento de mecanismos de financiación combinada, por lo que pueden actuar como intermediario honesto e independiente en la combinación. Por su estructura de capital pueden asumir riesgos más altos que sus homólogas comerciales y formar alianzas con quienes aporten experiencias y capacidades diferentes para asumir riesgos. Las EFD han acumulado enormes conocimientos técnicos sobre cómo estructurar esquemas financieros para proyectos de infraestructura o proyectos para aumentar la inclusión. Son en sí mismas, una forma de financiación combinada: cuando invierten en compañías privadas están, de hecho, combinando dinero del gobierno con dinero del sector privado. Las EFD están en contacto permanente con su parte interesada y accionista principal: el gobierno. Entienden los objetivos y las razones de sus gobiernos. Al mismo tiempo, las EFD trabajan en estrecha colaboración con el sector privado y entienden las motivaciones y

objetivos del mundo empresarial. Están, por lo tanto, en una excelente posición para reunir a los diferentes actores, cada uno con su propio “lenguaje” y apetito de riesgo.

El año pasado surgieron varias plataformas cuyo objetivo es cerrar la brecha de financiamiento al unir a diferentes actores interesados en invertir en mercados emergentes y economías en vías de desarrollo. La Alianza para la Inversión en el Desarrollo Sostenible (SDIP por sus siglas en inglés) tiene la meta de movilizar US\$ 100 mil millones para proyectos de infraestructura en los próximos cinco años. Para ello se elaborará una lista de las oportunidades de inversión notificadas por inversionistas y financiadores confiables y se optimizará el proceso para reducir riesgos y aumentar los rendimientos.

En 2017 se crearon nuevos fondos de financiación combinada. La IFC creó una nueva facilidad de US\$ 2,5 mil millones para financiación combinada. La Unión Europea creó el Plan Europeo de Inversiones para África y países vecinos de la UE. Este plan ofrece garantías por un monto total de € 1,5 mil millones para reducir los riesgos para los inversionistas privados. Gran parte de los fondos serán canalizados a través de las EFD. Las EFD han adoptado conjuntamente directrices para la aplicación de la financiación combinada con el fin de evitar el mal uso de los subsidios y las distorsiones en los mercados.

## Reducir el riesgo cambiario local en los mercados emergentes

En 1987 uno de los clientes de FMO, una cooperativa de crédito en Perú, me invitó a cenar. Al pagar la cuenta me comentó que el costo de la cena equivalía al saldo del préstamo de la cooperativa. Fue uno de los primeros préstamos en los que trabajé cuando me incorporé a FMO. Se suponía que trabajar para el Departamento de Pequeñas Empresas sería una experiencia valiosa para mi aprendizaje. Dada nuestra falta de conocimiento y experiencia tuvimos que empezar por lo básico, como aprender a establecer las tasas de un préstamo para pequeñas empresas. En el caso de la cooperativa de crédito peruana establecimos una tasa fija de interés del 4%. Perú entró en una crisis financiera. Con una hiperinflación de más del 1.000% por año, la moneda local perdió todo su valor, al igual que nuestro préstamo, y por eso una sola cena bastaba para cubrir todo el préstamo. De ahí en adelante cobramos únicamente tasas de

interés variable vinculadas a las tasas de interés locales. A pesar de que hemos tenido que enfrentar muchas otras lecciones difíciles como esa a través de los años, FMO ha podido usar la contribución del gobierno de diez millones de florines por año (el equivalente a € 4,5 millones) para construir una sólida cartera de préstamos y capital valorada a día de hoy en más de € 500 millones.

En 1987 el gobierno holandés y FMO crearon el Fondo para Pequeñas Empresas, que presta en moneda local a los bancos que otorgan préstamos a pequeñas empresas. En su momento era algo inaudito porque los bancos internacionales de desarrollo siempre habían prestado en dólares o en monedas estables endosándoles a sus clientes el riesgo cambiario. Creímos conveniente que eso debía cambiar debido a que casi todas las micro y pequeñas empresas generan ingresos en moneda local. Si una empresa recibía un préstamo de US\$ 1.000 y la moneda local se devaluaba posteriormente en un 100%, la empresa tendría que reembolsar el doble de la cantidad de su préstamo originario con intereses. Estos costos pueden quebrar una empresa.

En el momento del lanzamiento del fondo todos los actores pertenecientes al mundo del financiamiento para el desarrollo previeron que, por la naturaleza volátil de estas monedas locales, el fondo perdería dinero. Pero el fondo sorprendió a casi todo el mundo porque, además de sobrevivir, ocho años después de su lanzamiento había logrado producir un rendimiento entorno al 1-2%. Bancos de desarrollo más grandes empezaron a visitarnos para aprender de nuestra experiencia; pero después de llevar a cabo una evaluación del fondo concluyeron que su éxito no podría reproducirse porque según ellos, había dependido totalmente de la suerte. Comenzamos a buscar inversionistas comerciales y privados para que participaran en el fondo pero nuestros esfuerzos fracasaron.

TCX, la financiación en moneda local

*En 2006 algunos oficiales creativos de inversión de FMO estaban convencidos de que ya teníamos la experiencia y la trayectoria necesarias para dar un paso más allá respecto al fondo. Contactaron a un reconocido consultor en gestión de riesgos para que los ayudara a construir un modelo económico para un fondo en moneda local. Y descubrieron que, si se invierte en más de 20 o 25 monedas distintas distribuidas en diferentes continentes la apreciación de algunas monedas*

*compensaría la devaluación de otras a lo largo del tiempo y que, además, sería posible obtener un retorno del 3-4%. Un año después, FMO había logrado movilizar a diez bancos de desarrollo alrededor del mundo para invertir alrededor de US\$ 500 millones en un fondo nuevo denominado: The Currency Exchange Fund (TCX).*

*La combinación de donaciones de los gobiernos holandés y alemán con dinero de bancos de desarrollo, bancos comerciales e inversionistas de impacto hizo posible la creación del TCX. Sin el apoyo de estos gobiernos nos habría sido imposible reunir más de € 500 millones y cubrir más de € 3 mil millones en transacciones. Este fue el comienzo de un negocio nuevo y único basado en las experiencias de FMO con el Fondo para Pequeñas Empresas.*

*A pesar de que su lanzamiento se produjo justo antes del estallido de la crisis financiera global, la cartera de inversiones solo ha sufrido una pequeña pérdida. El modelo ha sido puesto a prueba una y otra vez y ha demostrado ser sólido; esto demuestra que un esfuerzo conjunto entre bancos de desarrollo de todo el mundo puede crear nuevos modelos de negocios transformativos.*

## EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO ESCALABLES

---

Los bancos de desarrollo desempeñaron un papel importante en el auge de la industria de telefonía móvil en África a finales del último siglo. Cuando los teléfonos móviles estaban empezando a entrar en los mercados africanos, recuerdo que había serias dudas acerca de si la comunidad de desarrollo debía financiar su distribución. En ese momento el teléfono móvil era visto como un artículo de lujo y un símbolo de estatus. Muchas personas creían que sería éticamente incorrecto financiar a los africanos en dicha compra y si eso pudiera implicar menos recursos para invertir en necesidades básicas. Ahora sabemos que el teléfono móvil cambió completamente la forma de hacer negocios en África al llevar servicios bancarios, información de precios y mucho más a personas que viven en áreas remotas. Estoy seguro de que esta tecnología, especialmente los teléfonos inteligentes, seguirá siendo decisiva para crear nuevos modelos de negocios para quienes están en la base de la pirámide.



## El salto a la telefonía móvil

En 1998 Mo Ibrahim fundó Celtel, precursor de este mercado en África. En ese momento la mayoría de las personas en el continente carecía de medios para comunicarse debido a las enormes distancias que separan unas aldeas de otras. Dada la impracticabilidad de construir una verdadera red de telefonía fija en África los teléfonos móviles parecían ser la solución. Sin embargo, la terrible reputación del continente por su corrupción, guerras y dictaduras –combinada con la caída de las telecomunicaciones justo después de la crisis de las “punto.com” en el 2000– hizo casi imposible que Ibrahim encontrara financiamiento. Los bancos de desarrollo, incluido FMO, desempeñaron un papel fundamental al apoyar a Celtel proveyendo capital necesario.

La historia de Celtel

*Celtel se ha convertido en un modelo de sostenibilidad y un paradigma para las empresas africanas. Desde el principio Ibrahim insistió en que no toleraría la corrupción en su empresa. Llegó a ser ampliamente conocido que Celtel rehusaba a pagar sobornos por lo que muchas personas dejaron de pedir a la compañía que pagara. Ibrahim insistió en hacer negocios únicamente con gobiernos que utilizaran un proceso de licitación transparente para otorgar licencias de telefonía móvil. Como medida de prevención, dentro de Celtel, cada cheque mayor a € 30.000 tenía que ser aprobado por la junta directiva. La mayor parte del éxito de Celtel se debe a su sólida gobernanza. Ibrahim ocupó un puesto en la junta directiva completada por directores independientes, empresarios de alto nivel de la industria de telecomunicaciones de todo el mundo. Aunque él era dueño de más del 50% de la compañía, 15% de las acciones eran propiedad de los empleados. Tras su venta en 2005 a una compañía de telecomunicaciones de Kuwait por US\$ 3.500 millones todos los empleados compartieron las utilidades e incluso, muchos se hicieron millonarios. Con las utilidades que obtuvo de esta venta, Ibrahim, creó una fundación cuya meta es generar cambios positivos en África a través de herramientas que impulsan el progreso en los campos del liderazgo y gobernanza.*

## La expansión de las microfinanzas en mercados emergentes

Los bancos de desarrollo han sido actores clave en el crecimiento de la industria global de microfinanzas. Cuando empecé en FMO en 1987, en el departamento de pequeñas empresas, nos centramos en pequeños negocios que carecían de suficiente acceso al crédito. Si bien es cierto que

apoyamos principalmente a instituciones gubernamentales enfocadas en pequeñas empresas, en los noventa, notamos un incremento significativo en el número de cooperativas de ahorro y crédito que estaban surgiendo. Eran básicamente lo que hoy conocemos como instituciones de microfinanzas. Siguiendo el ejemplo del Banco Grameen en Bangladesh, muchas ONG empezaron a establecer este tipo de cooperativas con la finalidad de proveer servicios financieros a los más necesitados.

Dado que la misión de los bancos de desarrollo excluía el financiamiento de organizaciones sin fines de lucro, las Instituciones de Microfinanzas (IMF), primero, tenían que transformarse en instituciones con accionistas. Los bancos de desarrollo han ayudado a las IMF a alcanzar su potencial de crecimiento al brindarles asistencia técnica, inversiones de capital y préstamos; contribuyendo así en las fases iniciales del desarrollo de la industria. Dado que la competencia aumentó y la maximización de utilidades empezó a ser atractiva, varios bancos de desarrollo han utilizado su influencia para ayudar a las IMF a evitar desviarse de su misión, por un lado, y a implementar principios de protección del consumidor, por otro.

La industria de las microfinanzas ha experimentado varios reveses en los últimos años como resultado del fracaso de ciertas IMF, intervenciones de gobiernos (en India, por ejemplo) y de la crisis financiera global de 2008, provocando la salida de capital comercial. Las EFD han ayudado a las IMF a sobrellevar estas crisis dándoles apoyo financiero en momentos en que los inversionistas privados salieron corriendo.

La industria de las microfinanzas ha crecido rápidamente en los últimos veinte años y actualmente está valorada en más de US\$ 50 mil millones. Muchas IMF han sido capaces de atraer financiamiento comercial debido al éxito demostrado por los bancos de desarrollo con sus inversiones originarias. Recientemente, varias IMF han entrado en los mercados de capitales para conseguir más fondos, permitiendo a algunos inversionistas originarios obtener retornos impresionantes.

La construcción de un banco en Camboya

*En 1999 empezamos a trabajar con ACLEDA en Camboya. Cuando se acercaron a nosotros, ACLEDA, era una pequeña ONG de microfinanzas. Rápidamente comprendieron que, si un banco de desarrollo invertía en ellos, otros*

*seguirían. Sin embargo, Camboya era un país muy inestable políticamente para atraer inversionistas extranjeros: dos años antes, se había producido un golpe de Estado y hasta 1992, un año antes de la creación de ACLEDA, no habían tenido moneda nacional. No existían regulaciones y el Banco Central apenas empezaba a encontrar su lugar. No obstante, gracias a nuestra visión a largo plazo, asumimos el riesgo. Junto con DEG, IFC y el Banco Triodos, empezamos a invertir en ACLEDA. La inversión fue estructurada de tal forma que todos los actores involucrados –la ONG y los bancos de desarrollo– tenían el derecho de designar miembros de la junta directiva. Al estar incluidos en la gobernanza de la institución los bancos de desarrollo, incluido FMO, pudimos aportar nuestra experiencia.*

*Lo que comenzó como una operación de crédito y captación –con simples libretas de aborros con las que los clientes podían depositar unos pocos dólares a la vez– pronto tomó auge. En tres años ACLEDA pasó de ser un banco especializado a un banco comercial completo en 2003. Empezó a abrir sucursales en todo el país, fuera de sus fronteras en Laos y Camboya. Incluso creó su propia academia de banca. Cuando en el año 2000, FMO, invirtió poco menos de US\$ 0,5 millones, el capital total del banco era de US\$ 4 millones. Hoy asciende a un total de US\$ 265 millones siendo ACLEDA el banco más grande del país dando cobertura a 400.000 clientes. Son uno de los contribuyentes fiscales más grandes del país. El banco ha asumido muchas iniciativas para apoyar y capacitar a empresarios, así como implementar prácticas de gobernanza corporativa, estándares ambientales y sociales y principios de protección al cliente.*

*En 2011, FMO, vendió sus acciones a inversionistas comerciales regionales. Nuestra tarea había terminado: acompañamos a la institución hasta que alcanzó la madurez y la estabilidad financiera, y cuando nos retiramos, se había convertido en un líder resiliente y robusto dentro de la industria. De la misma forma, los inversionistas lograron obtener un rendimiento muy atractivo.*

No hay duda de que las microfinanzas han ayudado a sacar a millones de personas de la pobreza extrema extendiendo los servicios bancarios a los mismos. El mundo ha tomado nota. Los bancos comerciales como Citibank, Rabobank y Deutsche Bank, recientemente, han constituido fondos de inversión de impacto que ha servido para trabajar conjuntamente con instituciones como, por ejemplo, el IMF. Sin embargo, nuestro trabajo está lejos de concluir, especialmente en África y en Asia, donde todavía hay

un sinnúmero de personas sin acceso a la banca. Si bien las microfinanzas han demostrado ser una herramienta muy poderosa dentro del marco operativo de la inclusión financiera, creo que no sería prudente idealizar las microfinanzas como única solución para todo. Aun cuando los microempresarios reciben las herramientas para obtener ingresos por sí mismos, carecen de la seguridad necesaria que ofrece un empleo estable. Con tasas de interés del 30% o incluso 50% por préstamo, resulta muy difícil acumular ahorros o aumentar ingresos. Y aunque estas tasas son mejores que las ofrecidas por usureros, que exigen 10% por día y/o semana, el reto para las IMF es poder reducir sus tasas de interés mediante la reducción de sus costos de operación. Nuevas tecnologías que reduzcan los costos de entrega y de pago deben apoyar este cambio. Si queremos sacar a las personas de la pobreza tenemos que hacer más que simplemente darles acceso a servicios financieros. Las microfinanzas son una herramienta poderosa con el potencial de empoderar a los empresarios, pero para poder eliminar la pobreza, tenemos que dar un paso más ofreciendo servicios básicos a quienes se encuentran en la base de la pirámide.

## Financiar el crecimiento económico a través de un fondo de capital riesgo (Private Equity)

En 1995, FMO, fue uno de los primeros bancos de desarrollo en entrar a la industria del capital riesgo en África empezando por apoyar a gestores de fondos primerizos. El capital riesgo en África es otro claro ejemplo del papel decisivo que han desempeñado los bancos de desarrollo en la creación de la industria. Los bancos de desarrollo han sido tradicionalmente los principales inversionistas en capital riesgo en África. En la actualidad sus inversiones representan aproximadamente el 9% de la inversión total en capital riesgo en el continente sin olvidar que en sus comienzos, dicha inversión, llegó a alcanzar el 50%. Con su apoyo a los fondos de capital riesgo en África, los bancos de desarrollo han dado acceso a capital a pequeñas y medianas empresas facilitando así un crecimiento económico de abajo hacia arriba.

Los bancos de desarrollo también han sido decisivos a la hora de fomentar la adopción de estándares ambientales, sociales y de gobernanza entre los fondos de capital riesgo. Su objetivo de promover la sostenibilidad de las economías locales y la industria del capital riesgo en África ha favorecido históricamente a aquellos fondos gestionados por firmas locales o gestores

internacionales con oficinas locales. Los bancos de desarrollo actúan como facilitadores que ayudan a atraer y movilizar inversión en capital riesgo, particularmente en la recaudación de fondos de capital riesgo en África. No solo mejoran las prácticas sociales y de gobernanza, sino que también ayudan a movilizar el financiamiento del sector privado en los estados africanos estimulando así el desarrollo económico en todo el continente. La industria de capital riesgo en África, que era prácticamente inexistente en 1995, se ha convertido en una industria con un valor de entre tres y cuatro mil millones de dólares en inversiones anuales.

*La habilidad de ser realmente francos, de poner todo sobre la mesa porque confiamos en que no seremos juzgados por una idea descabellada, es extremadamente importante.*

– Aziz Mebarek, socio fundador AfricInvest, Túnez

Un fondo de capital riesgo local en África

*En 1993, tres empresarios jóvenes de Túnez, con poca o casi nula experiencia en capital riesgo, vinieron a FMO. Aziz Mebarek, Ziad Oueslati y Karim Trad habían trabajado en áreas complementarias (compañía industrial, banca y auditoría) y ahora veían la oportunidad de introducir un fondo de capital riesgo en su país. En ese momento solo había tres o cuatro fondos de capital riesgo en el continente y todos estaban en Sudáfrica. Reconocieron la importancia del capital riesgo financiado de manera local para el devenir de su país donde la mayor parte del sector bancario prestaba servicios única y exclusivamente a compañías multinacionales, grandes compañías locales e hipotecas y donde las PYMES no tenían suficiente acceso a financiamiento. FMO comprendió su visión enviándoles a SIPAREX, compañía de capital riesgo en Francia, para realizar una capacitación en capital riesgo durante seis meses. Una inversión de 40.000 florines puede servir para mucho.*

*Un año después los tres jóvenes tunecinos constituyeron su firma bajo el nombre Tuninvest, lanzando su primer fondo de capital riesgo en el cual FMO invirtió 0,5 millones de florines. Las primeras inversiones fueron, una granja de pollos, una fábrica de yogurt y otros productos de consumo local que permitieron a la población local con menor poder adquisitivo mayor acceso a productos y servicios. Desde el inicio introdujeron altos estándares éticos y dejaron claro que ni la firma ni sus empresas participadas permitirían ningún tipo de actos de corrupción.*

*Bajo el éxito de su primer fondo, expandieron sus operaciones con el lanzamiento de un segundo fondo abarcando Túnez, Marruecos y Argelia. Su razonamiento fue que una empresa exitosa en cualquiera de estos tres países debería tener éxito en los otros. Este segundo fondo recaudó más de € 120 millones. En Marruecos, Tuninvest ayudó a construir empresas abarcando varios sectores. En aquel tiempo se consideraba difícil entrar en el mercado de Argelia. Dejando los temores a un lado, Tuninvest patrocinó la primera operación independiente de arrendamiento dirigida a PYMES en Argelia. FMO tomó una participación accionarial en dicha operación resultando ser muy exitosa. El fondo apoyó el impresionante crecimiento de una marca local importante, Rouiba, de la industria de los jugos. Mebarek se unió a la Junta Directiva de Rouiba como administrador de capital riesgo trabajando en la compañía hasta su salida a bolsa en 2015.*

*El tercer fondo de Tuninvest logró recaudar cerca de € 150 millones, los cuales han sido utilizados en su totalidad. FMO y otros bancos de desarrollo fueron los principales inversionistas en los tres fondos mencionados anteriormente, entre otras cosas, por la dificultad en encontrar inversionistas comerciales que quisieran participar.*

*El siguiente paso consistía en poner en marcha un fondo panafricano de capital riesgo. Después de una serie de discusiones preparatorias con FMO se fundó el Grupo AfricInvest, activo en el África Occidental anglófona (con una oficina en Nigeria), África Central y Occidental francófona (con una oficina en Costa de Marfil) y África Oriental y Sur (con una oficina en Kenia). En 2015 el Fondo III de AfricInvest recaudó más de € 230 millones.*

*AfricInvest ha estado activo durante 20 años, ayudando a que la industria alrededor de la firma haya ganado impulso rápidamente. En muchos países africanos han surgido fondos de capital riesgo. Desde sus inicios FMO reconoció la necesidad de que se unieran. Aunque el campo ya había ganado en escala existía todavía la necesidad de hacerlo visible. En el 2000, AfricInvest y FMO organizaron conjuntamente una conferencia anual sobre el capital riesgo en África para poder facilitar el intercambio de ideas, inspirar la colaboración y atraer inversionistas comerciales de fuera de la región. De una de estas conferencias surgió la idea de fundar conjuntamente una organización oficial, la Asociación Africana de Capital de Riesgo (AVCA por sus siglas en inglés), la primera en su clase con estándares establecidos para poder atraer inversionistas.*

*Hace años FMO fue el primer banco de desarrollo que apoyó AfricInvest. Actualmente la firma maneja alrededor de US\$ 1 mil millones distribuidos en 14 fondos invertidos en 130 compañías en 25 países africanos. ¡Nada mal para tres empresarios que comenzaron sin experiencia en fondos de capital riesgo!*

*Junto con otros bancos de desarrollo, FMO intervino en el momento oportuno. En dieciséis años, el mercado de capital riesgo en África pasó de ser intrascendente a convertirse en una comunidad continental profesional muy diversa. Contribuimos a abrir esta nueva y emocionante industria a nuevos flujos comerciales de financiamiento.*

## CONCLUSIÓN

---

En este capítulo intenté presentar la fuerza, la experiencia y el valor de las Entidades Financieras de Desarrollo. Su vasta experiencia en el sector privado en países en vías de desarrollo sigue siendo excepcional, así como su conocimiento y visión a largo plazo para implementar estándares internacionales. Estas instituciones tuvieron que experimentar inicialmente una serie de dificultades antes de poder madurar, lo que les hace ser los compañeros ideales para aquellos gobiernos que buscan maximizar el impacto de sus fondos AOD, cada vez más escasos. Con un euro proveniente de la AOD, la financiación combinada puede movilizar de 10 a 20 veces el valor de esa inversión, logrando que el impacto de la inversión contribuya directamente a alcanzar los ODS.

Las EFD tienen una experiencia considerable en la creación de mecanismos o estructuras combinadas. Mediante el proceso lograron ganarse la confianza del sector privado y demostrar que comprenden las necesidades y los requerimientos de los inversionistas comerciales.

Los ejemplos mencionados resultaron de los esfuerzos concentrados por parte de más de una EFD. Aunque una o dos instituciones se hayan erigido como líderes, en este tipo de casos, destaca el impacto que estos esfuerzos de colaboración pueden recaer en todo un sector o región. Las EFD han demostrado que el impacto que esto produce trasciende, de lejos, al de un proyecto individual.





# NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

*En el capítulo anterior demostré que los bancos de desarrollo pueden desempeñar un papel crucial en la expansión de nuevos modelos de negocios. Para poder acelerar la implementación de los Objetivos Globales los bancos de desarrollo deben contribuir también a la creación de nuevos modelos de negocios. Está claro que requiere de un enorme esfuerzo financiero y de colaboración para construir y financiar nuevos modelos de negocios donde más se necesitan: energía renovable, biodiversidad y negocios inclusivos. Es en estas áreas donde existe la necesidad de desarrollar proyectos y modelos que, al mismo tiempo, sean financiables y más eficaces. El problema, hoy, no es la falta de dinero sino la falta de proyectos de desarrollo sostenible.*

*Siempre habrá sectores nuevos y emergentes que necesitarán la chispa de una institución que pueda asumir más riesgo que otras.*

– Aziz Mebarek, socio fundador AfricInvest, Túnez

## EL FUTURO DEL FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE

---

Para poder llegar a este punto describí el cambio de paradigma hacia los Objetivos Globales; examiné lo que las empresas pueden y deben hacer para contribuir a estos objetivos y subrayé lo que también puede hacer el sector financiero. Destaqué el papel decisivo y cada vez mayor que desempeñan las Entidades Financieras de Desarrollo para alcanzar los ODS. Los gobiernos deben fortalecer sus bancos de desarrollo nacionales e internacionales optimizando el uso del dinero para lograr los Objetivos Globales y, al mismo tiempo, obtener la participación de empresas, inversionistas y otros actores pertinentes.

Por supuesto, las empresas y las instituciones financieras solo podrán desempeñar su función de apoyo para alcanzar los Objetivos Globales si cumplen los criterios que formulé en los capítulos dos y tres.

## COMPARTIR EL RIESGO

---

Actualmente, las inversiones representan alrededor del 20% del PIB global, es decir, aproximadamente US\$ 20 billones. Para alcanzar los Objetivos Globales debemos desviar cerca del 10% de ese monto, más o menos US\$ 2 billones. Esta es una cantidad similar al crecimiento anual del PIB global. Por eso, aunque la cantidad absoluta suene fantasmagórica, es importante tenerlo presente. Es alcanzable. Desde mi punto de vista, los obstáculos para producir dicho cambio son; la falta de sentido de urgencia en las empresas como en los gobiernos, la escasez de proyectos financiables, la insuficiencia de incentivos y la carencia de financiamiento suficiente en los lugares apropiados. El dinero está disponible. Solo necesitamos canalizarlo adecuadamente y reorientarlo hacia el desarrollo sostenible.

Repetidamente, en conversaciones sobre inversiones sostenibles en el mundo o modelos de negocios inclusivos escucho a las personas decir que los bancos y los fondos de pensiones deben prepararse para asumir mayores riesgos. Pero ¿es eso lo que queremos realmente? Hemos visto lo que puede pasar cuando los bancos empiezan a tomar riesgos muy altos: el ejemplo más reciente son los riesgos que tomaron los bancos con los títulos respaldados por hipotecas en la crisis financiera de 2008. Esto les

costó a los contribuyentes mucho dinero y arruinó muchas vidas que vieron como sus ahorros se hacían añicos. Las crisis financieras (en otras palabras, una aceptación excesiva de riesgos) siguen siendo una amenaza constante en todo el mundo. No queremos que los bancos pierdan dinero por asumir mayores riesgos porque esas pérdidas las asumimos todos nosotros, los contribuyentes. Lo mismo pasa cuando hablamos del dinero de nuestras pensiones: las personas no quieren perder sus pensiones porque los fondos hayan invertido en ideas innovadoras y sostenibles (pero riesgosas).

Lo que me gustaría ver es que los bancos y fondos de pensiones sean más abiertos y reflexionar en cómo ellos pueden financiar las inversiones y compartir los riesgos con otros actores. Vemos que la mayoría de las instituciones financieras se pierden en todas las nuevas reglas y regulaciones que se emiten constantemente; como resultado, no toman el tiempo necesario para desarrollar estrategias sostenibles que se adapten a sus modelos de riesgo. Necesitamos canalizar el dinero a aquellas áreas en donde la inversión puede contribuir a un mundo mejor y luego distribuir el riesgo entre aquellos que lo pueden asumir. Esto requiere colaboración y creación conjunta: poner a los inversionistas, creadores de políticas, reguladores y tomadores de riesgos, véase, gobiernos y bancos de desarrollo a trabajar juntos con la finalidad de crear soluciones entre todos. El riesgo debe plantearse de manera clara, simple y transparente para que las instituciones financieras eviten cometer los mismos errores que cometieron en la crisis financiera de 2008.

Las áreas en las que debe concentrarse el desarrollo sostenible para poder alcanzar los Objetivos Globales son: infraestructura (carreteras, puertos, telecomunicaciones, etc.), innovaciones ambientales, negocios inclusivos y la expansión de la infraestructura de los servicios sociales. Necesitamos diseñar nuevos modelos de negocios financiables y escalables, especialmente; modelos de negocios dirigidos a aquellos que se encuentran en la base de la pirámide económica. Actualmente, el único modelo de negocio con cierta trascendencia son las microfinanzas.

## FINANCIAMIENTO PARA INNOVACIONES AMBIENTALES

---

¿Cuáles son los retos que enfrentamos para acelerar la escala de inversiones dirigidas a enfrentar el cambio climático? Me refiero a proyectos eólicos, solares, geotérmicos e hidroeléctricos. Está claro que las tecnologías existen. El precio de generar estos tipos de energías renovables está descendiendo vertiginosamente y a su vez, más competitivo con respecto a los combustibles fósiles. Si bien las fuentes renovables de energía han sido producto, en muchas ocasiones, de subsidios, en aquellos países en los que los gobiernos licitan y animan a las empresas a competir en precios; el sistema de subsidios está disminuyendo de manera drástica. Cada vez, en un mayor número de países, la energía sostenible puede competir contra los combustibles fósiles. Sin embargo, utilizar tecnología de vanguardia, debe tener el respaldo de los gobiernos teniendo en cuenta que supone un alto riesgo para los financiadores.

Un reto para la energía renovable radica en el hecho de que se genera en la superficie, a diferencia de los combustibles fósiles, que se extraen exclusivamente por debajo de la superficie de la tierra. La contaminación visual que esto ha generado ha producido protestas de comunidades en las cuales se llevan a cabo proyectos de energía sostenible. El término “¡En mi patio trasero, no!” (NIMBY por sus siglas en inglés) se está volviendo muy común. Los proyectos hidroeléctricos pueden ser un tema particularmente delicado cuando intervienen derechos sobre las tierras, más aún cuando afectan a grupos indígenas. Es importante que los desarrolladores, los financiadores y las comunidades locales colaboren para alcanzar la mejor solución posible. El desarrollo mismo de los proyectos, así como el número de proyectos financiables, plantean dos cuellos de botella adicionales. El proceso puede ser muy lento, y sencillamente, hay escasez general de proyectos financiables. Necesitamos acelerar el desarrollo de proyectos en combinación con el financiamiento. Financiar la eficiencia energética, generalmente, conlleva un riesgo menor, y es relativamente sencillo demostrar el carácter financiable de este tipo de proyectos. Aquí el tema principal tiene que ver con la concientización.

A continuación destaco varios proyectos que, aunque están en pañales, tienen el potencial de financiar a una escala suficientemente grande el desarrollo sostenible. El primer caso –*Climate Investor One Fund*– es un buen ejemplo de estructura que acelera el desarrollo del proyecto y usa la financiación combinada para atraer capital comercial; en este caso, el banco de desarrollo actúa como un puente para conectar los sectores público y privado.

## Financiar proyectos relacionados con el cambio climático

Imagínese que usted es un emprendedor que quiere construir un parque eólico en algún lugar de África. Estudia el comportamiento del viento y lleva a cabo una serie de mediciones para dar una base sólida a su proyecto. ¿Cómo transformará su idea en realidad? La construcción es costosa y necesitará dinero, que probablemente tendrá que recaudar de diferentes fuentes porque hay pocos financiadores dispuestos a asumir el riesgo del monto total. Pasados dos años, sigue tratando de reunir el capital. En ese momento, los préstamos se han vuelto más costosos, ha perdido un tiempo valioso y la viabilidad financiera de su proyecto se está desmoronando. Es un ejemplo bastante habitual en el campo del desarrollo.

### Climate Investor One

*Estaba claro que teníamos que encontrar la forma de intervenir más temprano para ayudar a desarrollar proyectos de energía desde el inicio del proceso. La solución que encontró FMO fue Climate Investor One, un nuevo enfoque para el financiamiento de proyectos de infraestructura por medio del cual el impacto ambiental, los retornos económicos y la infraestructura operativa pueden producirse de una forma mucho más sencilla y rápida. Una única línea a través de tres fondos de inversión para financiar proyectos de energía renovable a lo largo de tres fases del ciclo de vida del proyecto: la fase de desarrollo, la fase de construcción y la fase operativa.*

*Climate Investor One supondrá un impacto social considerable teniendo en cuenta que la mayor parte del financiamiento será invertido en países con menos recursos. El fondo espera afectar a seis millones de personas desprotegidas, crear 23.000 empleos directos y 300.000 empleos indirectos. Además, Climate Investor One, espera eliminar aproximadamente 1,5 millones de toneladas anuales en emisiones de dióxido de carbono, el equivalente a 500.000 automóviles fuera de circulación al año.*

*Climate Investor One fue el resultado de un reto que presenté a nuestro departamento de energía en FMO. El Laboratorio Global de Innovación para el Financiamiento del Clima abrió un concurso en el cual los mejores proyectos relacionados con el cambio climático en el sector privado recibirían apoyo en sus actividades de recaudación de fondos. Nuestro departamento de energía asumió el reto con entusiasmo y trabajó día y noche durante dos años en dicho proyecto con la ayuda de Phoenix InfraWorks, un fondo de capital riesgo entusiasta y muy profesional. ¡Su arduo trabajo se vio recompensado cuando fueron seleccionados como uno de los cuatro proyectos ganadores del premio! Climate Investor One ha recibido muchas muestras de interés por parte de los gobiernos de los Países Bajos, el Reino Unido y los Estados Unidos, así como, de un fondo de pensiones inglés y un financiador danés de exportaciones. El premio se otorgó en 2015. El fondo, obtuvo en junio de 2017, su primer cierre con casi USD 500 millones en contribuciones del gobierno holandés, la Unión Europea, bancos de desarrollo y agencias de exportación. Tomó unos 3 años, € 3,5 millones, mucho esfuerzo y gente súper motivada para el desarrollo de éste. Se requieren más de 5.000 fondos como éste para afrontar las necesidades actuales. La gran pregunta es cómo podemos expandir estas iniciativas a la escala necesaria. Si vamos a cambiar hacia un futuro sostenible a tiempo, necesitamos modernizar el proceso de desarrollo sostenible. Climate Investor One representa un paso importante en la dirección deseada.*

El Grupo Promerica esta aplicando líneas verdes para apoyar sus clientes en las inversiones necesarios para mejorar su productividad y disminuir su impacto al medio ambiente.

Desarrollos Cafetaleros S.A. (DECAFESA)

*El café ha sido históricamente, uno de los principales productos de exportación en Nicaragua y el principal generador de actividad económica en zonas rurales. Sin embargo, los pequeños y medianos productores en las regiones donde se cultiva, como es el caso de la mediana empresa DECAFESA, enfrentan una serie de barreras de índole, productiva, ambiental, social y comercial. Entre las condiciones socioeconómicas que imperan en estas zonas, se encuentran el poco acceso a la energía eléctrica y al transporte público; la ausencia de servicios de salud y educación de calidad, así como la falta de gestión de los recursos naturales locales. Dicha situación, evidencia la fuerte necesidad de diversificar las fuentes de empleo, el mejoramiento de la casi inexistente infraestructura social y la implementación de prácticas dirigidas a la preservación de los ecosistemas y la biodiversidad de la zona.*

*Para dar respuesta a todos estos desafíos, la Familia Rosales Pasquier funda Desarrollos Cafetaleros S.A, con la compra de la Hacienda “Jesús María” en el año de 1990, la finca presentaba un área disponible para la siembra de 110 manzanas (77.55 ha) y una producción estimada de 260 ton de café oro. La propiedad localizada en la comunidad San Pedro de Bucumay a 29 kilómetros de la ciudad de Jinotega, perteneció a la familia Stadthagen Somarriba por más de 40 años y presentándose la oportunidad, la finca es adquirida con una nueva visión empresarial, ya que reunía las condiciones idóneas para el desarrollo de la caficultura. Además de presentar un gran potencial económico y social para las comunidades aledañas.*

*Durante las dos décadas siguientes, la empresa implementa un proceso de tecnificación gradual, lo cual permitiría en 2006, que el beneficio contara con un mayor número de equipos y maquinarias. Adicional, a la modernización paulatina del beneficio, se implementa un programa de Producción más Limpia (PmL), alcanzando la reducción de 14,270 m<sup>3</sup> de agua/ciclo y la eliminación de 5,6 ton de CO<sub>2</sub>/ciclo. Ya para el 2009, la finca produce de forma amigable con el medio ambiente y socialmente responsable, por lo que decide optar por las normas estándares de certificación de Rainforest Alliance y C.A.F.E Practices, siendo auditados y certificados anualmente. Si bien, la finca se encuentra gestionada mediante estándares de sostenibilidad y el beneficio húmedo opera bajo principios de PmL; la mejora de los volúmenes de producción y la presión por reducir los costos de los insumos agrícolas, se constituyen en esta etapa la prioridad de la gerencia.*

*En 2015 DECAFESA planifica una renovación y expansión de las plantaciones de café, para ser desarrollados en 3 años, además de mejoras en el beneficio húmedo en infraestructura social y buenas prácticas ambientales. Tras una búsqueda de financiamiento externo, el proyecto cobra vida mediante un crédito otorgado por BANPRO a través del programa “Líneas Verdes”. Estas líneas de crédito constituyen productos financieros que a través de la intermediación de fondos internacionales y la creación de modelos de asistencia técnica; facilitan a las empresas mejores condiciones para proyectos que reduzcan el consumo energético, consumo de agua y reducción de los riesgos asociados al cambio climático. Hoy en día, la finca gestiona un total de 427 manzanas de área sembrada con una producción de 525 toneladas de café oro por ciclo, es decir reporta un incremento del 100% en los niveles de producción con respecto al año base (1990). Además de emplear a 150 colaboradores en la etapa de pre-corte y 750 en cosecha.*

*Actualmente, la comunidad cuenta con acceso a la energía eléctrica a 4 Km de distancia de la propiedad, carretera de acceso, señal de telefonía celular y transporte público. También hay 4 comunidades cercanas a la finca que facilitan algunos servicios básicos (pulperías de abarrotes, taller de vulcanización y mecánica, farmacia, puesto de salud estación de policía, escuela primaria y secundaria). Como parte de la responsabilidad social, la finca garantiza a cada uno de los trabajadores y sus familiares condiciones para vivir y satisfacer las necesidades básicas, como casas familiares y campamentos con sus respectivos baños, cocinas, letrinas etc. Además, cuentan con una escuela de educación multigrado, puesto de salud, comisariato, transporte de trabajadores a las comunidades cercanas y patrocinio de deporte.*

*El caso DECAFESA en Nicaragua, constituye un claro ejemplo del rol de la banca, en la facilitación de financiamiento sostenible y socialmente responsable. El cambio experimentado por la empresa establece un modelo de banca viable con un alto potencial de crecimiento, mostrando también, que es un negocio rentable para la banca “el predicar con el ejemplo”. A nivel mundial las instituciones financieras participan cada vez más en la formulación de estrategias de financiamiento orientadas al desarrollo sostenible, incorporando lineamientos de conservación ambiental a lo interno de sus operaciones, así como finanzas verdes e inclusivas, que contribuyan a fomentar una economía verde y baja en carbono en clientes, colaboradores y aliados.*

*Banpro, hoy en día concentra sus esfuerzos en la promoción de la inclusión financiera, la responsabilidad social empresarial (RSE) y el cuidado del medio ambiente de forma transversal en la gestión financiera. Y lo realiza a través de los siguientes lineamientos estratégicos: productos financieros verdes, gestión ambiental y social del portafolio, educación e inclusión financiera, programas de RSE, aplicación de estructuras financieras colaborativas, bancarización a través de la innovación digital e inversiones institucionales dirigidas a la reducción de la huella ambiental.*

## Financiar soluciones de energía sin conexión a la red

Los mercados emergentes necesitan nuevos modelos de negocios, especialmente en el área de soluciones de energía sin conexión a la red en áreas rurales. En muchos países las distancias entre personas hacen que el costo de transporte y construcción de infraestructura eléctrica sea prohibitivamente alto. Las soluciones de energía sin conexión a la red



evitarían estos costos. La lógica básica del negocio está allí. La energía solar es más barata y más saludable que el uso de queroseno y solamente requiere de un dispositivo. Esto la convierte en una solución ideal para las personas que se encuentran en la base de la pirámide económica. Aunque todavía no he visto soluciones a gran escala me consta que en varios países se está produciendo una considerable experimentación. Lo mismo es válido para cocinas ecológicas que sean muy eficientes o que eviten del todo el uso de leña, algo que además disminuye un riesgo importante para la salud. Si bien se han intentado crear soluciones de energía fuera de red fácilmente disponibles, seguimos en la búsqueda de modelos de negocios escalables. En estos casos el capital semilla podría hacer la diferencia.

## ElectriFI

*Las Entidades Financieras de Desarrollo podrían desempeñar un papel clave al estimular y apoyar el desarrollo de soluciones de energía fuera de red a escala. Con esto en mente, la Comisión Europea, llamó a mi puerta por ser el presidente de la Asociación de Instituciones Europeas de Financiamiento del Desarrollo (EDFI por sus siglas en inglés), con la idea de establecer un fondo dedicado a proyectos de electrificación rural fuera de red. La Comisión disponía de € 75 millones para que los bancos de desarrollo europeos administraran e invirtieran y quería encontrar una forma de proveer acceso a energía aprovechando el enorme potencial de los modelos nuevos e innovadores que podrían llevar energía segura, limpia y accesible a gran cantidad de personas que carecen de acceso a energía segura. Se pidió a FMO desarrollar un mecanismo de financiamiento que apoyara las iniciativas del sector privado en energía sostenible. Con nuestra asistencia técnica se diseñó una solución financiable denominada, Iniciativa de Financiamiento para la Electrificación, o ElectriFI.*

*ElectriFI es un ejemplo perfecto de financiación combinada: cada banco de desarrollo europeo puede usar el fondo para financiar proyectos que cumplan una serie de requisitos. Con esta iniciativa, enfocada más a colaborar con otros financiadores que a competir con ellos, las EFD europeas buscan salvar cualquier brecha de financiamiento para proyectos más pequeños del sector privado y ser adicionales en todos los casos. ElectriFI puede ser utilizada por los bancos de desarrollo europeos para ofrecer asistencia técnica y capital de riesgo para proyectos de electrificación rurales fuera de red. EDFI (las EFD europeas) han recibido más de € 100 millones de capital de riesgo para apoyar proyectos fuera de red. En 2017, los primeros 10 proyectos estaban siendo implementados. Actualmente,*

la UE, está en proceso de diseño de una Iniciativa de Financiamiento Agrícola (AgriFI) y buscando crear fondos similares en las áreas de educación, cuidado de la salud y silvicultura.

*Levar a cabo los proyectos más riesgosos y aun así encontrar una forma de ganar dinero, es realmente sostenible. Esto es un cumplido por su habilidad, su experiencia.*

– Maurits Groen, fundador WakaWaka, Países Bajos

## Financiar proyectos forestales

Existe un deterioro mundial en cuanto a nuestros bosques. Entre la tala para productos madereros, el desmonte de tierras para agricultura y los incendios tanto naturales como accidentales, los pulmones del planeta se han encogido en un 0,2% por año desde los noventa. Al mismo tiempo, las emisiones mundiales de carbono siguen aumentando constantemente. Pero la tendencia puede revertirse, y los bosques tendrán una función clave en esa reversión. Una inversión de un dólar en reforestación o la protección de una hectárea de bosque reduce de diez a veinte veces más gases de efecto invernadero que un dólar invertido en energía renovable.

Los fondos forestales gestionan y desarrollan proyectos forestales en todo el mundo y trabajan con diferentes especies, suelos, alturas, climas y comunidades. Un inversionista en capital forestal no solo obtiene una ganancia del 8-15%, sino que también se beneficia de la infinidad de impactos positivos que pueden tener los bosques. Además de ayudar a reducir la cantidad de dióxido de carbono en la atmósfera, los proyectos forestales crean empleo estable y sostenible para los muchos trabajadores no especializados que se necesitan en el ciclo continuo de sembrar, cortar y resembrar. Por supuesto, todos estos proyectos implican riesgos políticos, posibilidades de incendios o la incertidumbre de obtener la aprobación de la comunidad para cada proyecto. Al igual que en cualquier otra empresa, gestionar el proceso es la clave del éxito. La comunidad local puede ser el fósforo que destruye un proyecto extranjero o el agua que salva los medios de subsistencia que ayudaron a construir. Por esta razón los proyectos forestales dependen del apoyo general de las comunidades.

El primer ciclo de cosecha de un proyecto forestal puede variar entre 7 y 25 años según la especie de árbol. Para poder ser convertido en un poste de electricidad, un árbol de eucalipto necesita alrededor de ocho años para crecer, mientras que un árbol de teca cuya madera se vuelve más densa y oscura con la edad, puede tomar hasta 25 años para poder ser convertido en un lujoso mueble. Para poder cerrar la brecha de 5-10 años hasta que se pueda vender la primera cosecha, se necesitan inversionistas con un horizonte a largo plazo. El candidato obvio serían los bancos de desarrollo pero si se desea ampliar la escala de este tipo de proyectos forestales se necesitará el apoyo de fondos climáticos, oficinas familiares, gobiernos e inversionistas comerciales a largo plazo como, por ejemplo, los fondos de pensiones. Aquí es donde entra en juego la financiación combinada.

FMO invierte en una serie de fondos forestales internacionales. También invertimos directamente en dos compañías forestales en África Oriental. Nuestras inversiones forestales representan un monto aproximado de € 80-90 millones o el 1% de nuestro balance total. Si bien esto es un comienzo, creo firmemente que FMO debe hacer más. Estamos participando en discusiones con la Unión Europea para atraer financiamiento para una colaboración entre FMO, DEG, FinnFund y las siete compañías forestales más grandes.

Además de ser resistente a las fluctuaciones en la economía, la madera es un producto con alta demanda y seguirá siendo así en el futuro. Si queremos seguir cosechando madera debemos empezar a hacerlo en forma que aumente la capacidad de la tierra para remover el dióxido de carbono en lugar de reducirlo. La silvicultura sostenible genera utilidades y empleos rurales. Esto debe convertirse en un enfoque global y un área en la que participen más instituciones financieras y gobiernos. El siguiente paso es encontrar un modelo financiero para la restauración de paisajes; esto recuperaría tierras degradadas y las haría sostenibles y nuevamente productivas. Urge, en estos momentos, desarrollar soluciones financiables en esta área.

Fondo climático Althelia

*El Fondo Climático Althelia desarrollado con el apoyo de Conservación Internacional (CI), financia proyectos sostenibles de uso de la tierra e iniciativas empresariales de conservación de la naturaleza y sus recursos. El fondo tiene la*

*meta de invertir US\$ 150 millones en África y América Latina en áreas como, agricultura sostenible, productos certificados y servicios ambientales. Los proyectos de Althelia tienen varios flujos de ingresos. Uno de ellos se debe al ingreso por conservación de bosques en forma de créditos de carbono. Estos créditos son conocidos como REDD+, que significa (por sus siglas en inglés) “reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal en los países en desarrollo”. Un mecanismo que está siendo considerado por la Convención Marco de la ONU sobre el Cambio Climático. Althelia intenta demostrar que el desempeño financiero puede estar plenamente alineado con una gestión ambiental sana y desarrollo social. Cuatro compañías holandesas –Desso, Eneco, Essent y FMO– acordaron comprar a Althelia parte de los créditos de carbono REDD+.*

*Una de las inversiones llevada a cabo por los fondos es bajo la modalidad de alianza público-privada innovadora, mediante la cual, el estado peruano preserva más de 1,3 millones de hectáreas de bosque pluvial montano dentro del Parque Nacional Cordillera Azul apoyando el uso sostenible de la tierra en su rica zona de amortiguamiento de 2,5 millones de hectáreas. El parque, ubicado en San Martín, una de las áreas protegidas más grandes de Perú, es hogar de alrededor de 6.000 especies de plantas, más de 80 mamíferos, alrededor de 180 especies de peces y más de 600 especies de aves.*

*El proyecto protegerá esta excepcional biodiversidad y restaurará las tierras degradadas con sistemas agroforestales (cacao y café) en la zona de amortiguamiento para mejorar los medios de vida de los pequeños agricultores y las comunidades locales. Como consecuencia, evitará más de 15 millones de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> en los próximos seis años por la reducción de la deforestación. Esta reducción en las emisiones es equivalente a todos los vuelos que pasarán por el Aeropuerto Heathrow de Londres en el mismo período.*

*FMO y el Banco Europeo de Inversiones han invertido cada uno US\$ 15 millones en el fondo. Permite cerrar su primera ronda de financiamiento y atraer financiamiento de seguimiento por parte de otras Entidades Financieras de Desarrollo y de inversionistas comerciales.*

Otro ejemplo de financiamiento combinado para la deforestación es un nuevo fondo creado en 2017 donde estoy involucrado como Presidente del Consejo.

## Fondo &Green

*El Fondo &Green quiere demostrar que la financiación inclusiva, sostenible y sin deforestación de la producción de productos básicos puede ser comercialmente viable y reproducible. La idea es fortalecer la idea de que la agricultura de alta productividad puede ir de la mano con la protección de valiosos bosques y turberas. El fondo invertirá USD 400 millones en 5 años y movilizará otros 1.600 millones de otros inversores. El objetivo de impacto del Fondo es conservar 5 millones de hectáreas de bosque tropical y beneficiar a 500.000 hogares a través del mejoramiento de rendimientos e ingresos, la creación de empleos y otras oportunidades generadoras de ingresos.*

*Los fundadores del Fondo son la ONG holandesa Iniciativa de Comercio Sostenible y NICFI, del Ministerio del Clima y el Medio Ambiente de Noruega. Noruega comprometió USD 100 millones como contribuyente \*fundador\*. El objetivo del Fondo es complementar a otros actores en el mercado, incluidos la sociedad civil, los gobiernos locales y nacionales, las cadenas de suministro internacionales, los productores, las comunidades, los pequeños agricultores, los inversores internacionales y locales y los donantes globales bilaterales y multilaterales. Todos estos actores participan con diferentes grados de influencia en las jurisdicciones donde se encuentran hoy las selvas tropicales o donde están siendo deforestadas.*

*&Green adopta un enfoque de Producción-Protección-Inclusión. Este es un enfoque que incluye a múltiples interesados para garantizar la producción inclusiva, sostenible y libre de deforestación dentro de un área definida (el "Paisaje"), en la que participan diversas partes interesadas, entre ellas las comunidades locales, productores, financistas, compañías de la cadena de suministro, los gobiernos locales y nacionales y la sociedad civil: todas las partes que desempeñan un papel en el paisaje. Esto también puede denominarse abreviadamente PPI cuando el enfoque da como resultado un plan vinculante entre las partes interesadas en el Paisaje.*

*&Green está configurado para aprovechar el capital comercial existente. Solo contribuirá con una parte de un proyecto, confiando en que la mayor parte del capital necesario provendrá de inversionistas. El propósito de &Green es asumir las partes de mayor riesgo de estas transacciones al estar subordinadas, ya sea por plazo, calificación de riesgo o garantía, y atraer a otros inversionistas al paisaje.*

*La premisa es que hay suficiente capital disponible, pero requiere que los socios compartan los riesgos y "aprendan" unos de otros antes de movilizar grandes fondos comerciales para financiar por sí mismos enfoques de Producción-Protección-Inclusión.*

*&Green espera centrarse en los siguientes países y regiones en los próximos años:*

*1. Brasil 2. Indonesia 3. Liberia 4. Colombia 5. Perú*

*También se considerarán, de acuerdo con la demanda del mercado, otros países de América Central y del Sur, África Oriental y Occidental y el Sudeste Asiático.*

## FINANCIACIÓN INCLUSIVA

---

Según el Banco Mundial unos 2,5 mil millones de personas alrededor del mundo no tienen cuenta bancaria formal. Esta falta de acceso a servicios financieros profesionales supone un obstáculo para la reducción de la pobreza. Aumentar la inclusión financiera ayudaría a mitigar la pobreza pero también a reducir la desigualdad de ingresos e incluso a contribuir al crecimiento económico. Por esta razón la inclusión financiera fue incorporada como meta en el primer Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU: acabar con la pobreza.

Los beneficios de la inclusión financiera para las personas individuales y para la sociedad en conjunto son evidentes: la financiación inclusiva puede acelerar el avance hacia un mejor y más amplio acceso a servicios sociales básicos como educación, asistencia médica, saneamiento y agua potable. Si bien, asegurar que todos los ciudadanos tengan acceso a servicios financieros básicos debe ser responsabilidad del gobierno. Muchas economías en vías de desarrollo carecen de los recursos para mejorar la inclusión.

En los últimos años se ha producido esfuerzos por aumentar la inclusión financiera a través de nuevas nuevas tecnologías como, por ejemplo, internet y los teléfonos inteligentes que abaratan la prestación de servicios financieros. Solo consideren el tiempo, la energía y los recursos adicionales necesarios para poder tener acceso a servicios básicos de salud cuando el hospital más cercano está a cincuenta kilómetros de distancia. Al bajar los costos de las transacciones y servicios, la tecnología puede ser un gran avance necesario para financiar el desarrollo sostenible. El mejor

ejemplo de financiación inclusiva son las microfinanzas que ofrecen acceso al crédito a quienes se encuentran en la base de la pirámide.

## La desigualdad financiera por razón de género

Una abrumadora mayoría de personas en situación de pobreza a nivel mundial son mujeres. Aquellas mujeres que se encuentran en la base de la pirámide económica –ganan menos de US\$ 8 al día– no están bancarizadas y carecen de conocimientos financieros. En aquellos mercados en los que operan los bancos de desarrollo, es bastante frecuente que las mujeres tengan menos acceso al financiamiento en comparación con los hombres. En muchos países, una mujer que quiera abrir una empresa y necesite financiamiento, deberá enfrentar más obstáculos que los hombres. ¿Cómo puede una mujer ofrecer garantías de cara a un préstamo cuando la ley le impide poseer tierras?

Financiamiento para mujeres empresarias

*Uno de los propósitos del desarrollo sostenible es cerrar la desigualdad por razón de género al incluir a más mujeres en el sistema financiero. FMO se ha propuesto como meta concentrarse en esta área. Si bien es importante destinar fondos para que los bancos den préstamos a mujeres, lo que ofrece FMO es todavía más valioso, asistencia técnica. Al educar a los bancos y pensar junto con actores locales y elevar la concienciación acerca de la estructura de sus productos y servicios, FMO es capaz de orientar a los clientes hacia el ofrecimiento de productos y servicios adaptados a los medios de las mujeres; por ejemplo, productos que, en lugar de garantías, usen un análisis de flujo de efectivo a la hora de evaluar el riesgo de inversión. Como las mujeres en países en vías de desarrollo muchas veces carecen de modelos financieros a seguir, FMO está creando activamente redes para conectar, educar y ayudar a las mujeres a enfrentar sus necesidades técnicas.*

*Junto con la IFC y la Fundación Goldman Sachs, FMO está invirtiendo US\$ 30 millones en el Women's Entrepreneur Debt Fund, con la meta puesta en alcanzar los US\$ 600 millones. Este dinero será canalizado a instituciones financieras en mercados emergentes y economías en vías de desarrollo para financiar a mujeres empresarias.*

Además de esforzarse por cerrar la desigualdad financiera por razón de género, las empresas deberían ir más allá y enfrentar las barreras que impiden a las mujeres acceder a posiciones de poder. Las mujeres a menudo

están poco representadas en posiciones de liderazgo, un problema que va más allá de países en vías de desarrollo. Promover y facilitar una cultura empresarial que defienda la igualdad de género tiene sentido comercial. Actualmente FMO se enfoca en la diversidad de género a nivel gerencial como parte de nuestro proceso de debida diligencia porque estamos convencidos de que incluir a las mujeres en posiciones de liderazgo enriquece la toma de decisiones, que, de otro modo, quedarían excluidas. A fin de cuentas, las mejores decisiones se traducen en mayor rentabilidad.

## Financiar a pequeños agricultores

La financiación de agricultores es otra forma de financiación inclusiva. En este caso el reto es cómo llegar a los pequeños agricultores para proporcionarles acceso a la financiación y medios suficientes para mejorar su productividad. Los pequeños agricultores tienen una serie de necesidades específicas diferentes a las de otros empresarios por la volatilidad de su producción y los riesgos que enfrentan, en particular, los riesgos que plantean los patrones variables del clima. Muchos terminan sin ninguna opción porque son muy pequeños para ser tomados en consideración por bancos comerciales, pero muy grandes para ser elegibles para microcréditos.

Una línea de financiación para pequeños agricultores

*FMO está colaborando actualmente con la Iniciativa de Comercio Sostenible (IDH por sus siglas en inglés), una ONG holandesa que trabaja con pequeños agricultores en todo el mundo, para proporcionarles financiación a lo largo de toda su cadena de valor. Conocí al director ejecutivo de IDH en un almuerzo en 2013 y recuerdo que ambos nos sorprendimos por no haber trabajado juntos antes. Nuestras organizaciones son alianzas público-privadas enfocadas en construir cadenas de suministro sostenibles. Nos sentimos totalmente alineados por lo que no dejamos escapar la oportunidad de trabajar juntos.*

*Sin embargo, dicha cooperación no resultó con la fluidez que esperábamos. Después de dieciocho meses, la situación había tocado fondo y todo hacía indicar que tomaríamos caminos separados. ¿Qué había fallado? Cuando nos reunimos para evaluar la situación nos dimos cuenta de que nuestras organizaciones provenían de mundos totalmente distintos y que a su vez, estábamos teniendo dificultades para entendernos. En lugar de enfocarnos en nuestras diferencias que llegar a un entendimiento e identificar en qué podíamos complementarnos. Tras*



*varios años trabajando con las comunidades locales, IDH conocía a los agricultores locales: sabía en quiénes podíamos confiar, si la plantación de cacao usaba o no empleo infantil y si el producto era orgánico como esperaba el cliente. FMO necesitaba esta información para evaluar el riesgo y diseñar el financiamiento. Combinamos nuestras fortalezas y finalmente pudimos crear otro modelo prometedor de financiación inclusiva. Para lograrlo, tuvimos que constituir un equipo especial con su propio comité de inversión con la presencia de dos colegas de IDH y dos de FMO: logramos crear el primer equipo mixto de este tipo.*

*La Línea de Financiación para Pequeños Agricultores es un buen ejemplo de financiación combinada: el dinero donado por una ONG combinado con el capital riesgo de una EFD nos permitía movilizar el financiamiento previo por parte de compradores en la cadena de valor antes de la cosecha. Debido a la naturaleza informal y diversa de la financiación inclusiva alrededor del mundo es difícil saber si este modelo podría ser usado en otros lugares, pero sí creo que crear alianzas nuevas es una medida esencial para alcanzar la inclusión financiera. Además, por su capacidad de reducir sustancialmente los costos de las transacciones, el desarrollo de tecnologías financieras como la banca móvil serán clave para llevar servicios financieros a un número cada más elevado de personas.*

## Fondos de financiación inclusiva

MASSIF, el fondo inclusivo

*Con su lanzamiento planificado para 2016, MASSIF 2.0 es un fondo del gobierno holandés de € 500 millones administrado por FMO y dedicado exclusivamente a aumentar la inclusión financiera proveyendo capital a instituciones de microfinanzas y PYMES rurales. Es un fondo cuyas raíces son tan antiguas como las mías en FMO: empezó en 1998 como el Fondo para Pequeñas Empresas. En aquel momento la innovación se produjo al ofrecer préstamos en moneda local a instituciones financieras cuyos clientes eran empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas. En diez años el Fondo para Pequeñas Empresas había otorgado acceso al crédito a más de un millón de microempresarios por un monto total de más de € 1.400 millones. El fondo, único en su especie por entonces, construyó una cartera de alrededor de € 300 millones a lo largo de veinte años con la ayudas del Estado holandés. El Fondo MASSIF se creó a partir de una fusión de carteras provenientes del Fondo PYME, el Fondo Balcánico (que financió a PYMES en los países balcánicos después de la guerra)*

y el Fondo de Capital Semilla (que financió a instituciones financieras emergentes y fondos de capital riesgo).

*MASSIF 2.0 está orientado a personas que se encuentran en la base de la pirámide económica, presta servicios a emprendedores sin acceso a financiación con un enfoque especial hacia las mujeres empresarias, empresarios jóvenes, pequeños agricultores, PYMES rurales y nuevos modelos de negocios. El fondo se iniciará con una cartera de casi € 500 millones lo que permitirá generar un impacto sustancial. En un campo cuya escala ha sido insuficiente hasta la fecha, es importante que tanto las EFD como FMO canalicen fondos para apoyar nuevos e innovadores modelos de prestación de servicios.*

Arise, un nuevo enfoque para invertir en el sector financiero de África. *Mientras que los bancos internacionales están reduciendo sus actividades en África por razones regulatorias o relacionadas con el riesgo, un banco comercial y dos bancos de desarrollo, demuestran que creen en el futuro de África. A mediados de 2016, Rabobank, Norfund y FMO decidieron crear una alianza única bajo el nombre de Arise (Surgir). Una plataforma de inversión para seguir desarrollando el sector financiero en África.*

*Esta nueva entidad, Arise, tomará y administrará inversiones estratégicas minoritarias en instituciones financieras en el África Subsahariana. La meta es ayudar a desarrollar estas instituciones sociales, convertirlas en organizaciones estables y fuertes y aumentar el acceso al financiamiento. Arise ofrecerá programas de asistencia técnica y, como accionista, dará apoyo financiero a las compañías participantes. Al hacerlo, Arise empoderará a los bancos africanos para ulterior expansión y mejora de los servicios que prestan a sus clientes.*

*Arise tendrá una estrategia explícita de desarrollo sostenible a largo plazo. La estructura planificada por Arise le dará músculo para hacer nuevas inversiones y espacio para emplear expertos en áreas como riesgo, crédito, sostenibilidad, tecnología, etc. Además, Arise apoyará a los bancos locales fortaleciendo su base de capital reduciendo la probabilidad de quiebra de los mismos (como sucedió recientemente en Kenia), o por el contrario, sean absorbidos por grupos bancarios internacionales. Para cualquier país es manifiestamente valioso tener bancos locales fuertes que se concentren en los mercados locales y en la creación de empleos.*

*Arise, realmente, podrá generar un impacto debido a la escala en la cual operará. Comenzará con una cartera en más de 20 países y un monto invertido de US\$ 660 millones en instituciones financieras. La meta es aumentar estas inversiones hasta US\$ 1000 millones. La clave de todo es construir bancos locales fuertes y estables que presten servicios minoristas a empresas pequeñas y medianas, al sector rural y a clientes que no han tenido acceso previo a servicios financieros.*

*Arise es un nuevo tipo de vehículo con una visión a muy largo plazo, mucho más largo que los fondos tradicionales de capital riesgo. Esta visión a largo plazo es crucial para invertir en el sector financiero porque se necesitan entre 10 y 20 años para construir un sector financiero fuerte, estable y sostenible. Estos vehículos con un horizonte de inversión a largo plazo pueden servir de ejemplo para otros sectores como energía renovable y silvicultura.*

## FINANCIAR SERVICIOS SOCIALES

---

### Financiar la educación

Un reciente estudio de la UNESCO resaltó la deficiente calidad de la educación en la mayoría de los países en vías de desarrollo; por ejemplo, reveló que la mitad de los jóvenes que han completado cuatro años de escolaridad en el sur de Asia y un tercio en África no saben leer adecuadamente. Que los gobiernos no hayan logrado ofrecer una educación decente ni aumentar los ingresos de los maestros en África ha producido una explosión de la educación privada. El Banco Mundial estima que un quinto de los alumnos de primaria en África está inscrito en escuelas privadas la mayoría de las cuales son operadores individuales. Esto solo aumenta la brecha entre los privilegiados y los desfavorecidos en países en vías de desarrollo donde la desigualdad en los ingresos ya está en niveles deplorables.

#### Academias Internacionales Bridge

*Es hora de cambiar de rumbo. A través de su inversión en Novastar, un fondo africano de capital riesgo que apoya a empresarios excepcionales en África Oriental, FMO invierte indirectamente en las Academias Internacionales Bridge. Con base en Kenia, pero de rápida expansión al resto de África y próximamente en Asia, Bridge es la cadena de guarderías y escuelas primarias con fines de lucro más grande del mundo. Ofrece educación primaria de alta*

*calidad a familias de bajos ingresos. Con el uso de tecnología y datos, Bridge logra eficiencias enormes tanto en términos de costos operativos requeridos para administrar una escuela así como elevar la calidad de la educación. La meta de la compañía es educar a 10 millones de niños en una docena de países para 2025. Bridge recibe financiación del fondo Novastar, bancos de desarrollo como FMO, IFC, CDC y fundaciones como la Fundación de Bill y Melinda Gates y la Iniciativa Chan-Zuckerberg.*

## Escuelas Innova

*En Perú, un país que conozco bien, el sistema educativo, actualmente, está muy rezagado en comparación con países con un ingreso promedio similar. De hecho, el Banco Interamericano de Desarrollo señaló recientemente que elevar la calidad de su sistema educativo es uno de los mayores retos que enfrenta Perú. Esta necesidad se torna más urgente debido a la creciente demanda de educación de buena calidad por parte de una clase media que crece rápidamente. Entre 2003 y 2009 más de un millón de familias se unieron a la clase media, y aunque muchos de estos hogares están dispuestos a gastar hasta el 20% de su ingreso familiar en educación, no hay suficientes escuelas en el país que combinen calidad y asequibilidad.*

*Un empresario exitoso, Carlos Rodríguez Pastor, decidió hacer algo al respecto. Creó una cadena de escuelas privadas asequibles, Escuelas Innova, que ofrecen aprendizaje mixto: una forma de educación que utiliza la tecnología y el estudio independiente guiado para estimular a los niños a ser creativos, flexibles y críticos. El costo por niño es de US\$ 130 al mes –mucho más barato que la mayoría de las escuelas privadas– y los resultados de las escuelas en matemáticas y lectura son mucho mejores que los de las escuelas públicas y privadas en Perú. El modelo de negocios lucrativo e innovador de las escuelas Innova fue parcialmente financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.*

## CONCLUSIÓN

En este capítulo quería demostrar que las alianzas son esenciales para crear modelos de negocios nuevos y eficaces que permitan a la comunidad mundial alcanzar los Objetivos Globales para 2030. Existen muchos ejemplos esperanzadores en varios sectores sobre los cuales podrán basarse colaboraciones futuras. En mi opinión estas iniciativas empiezan con el emprendedor: la persona con la idea de negocio y el capital riesgo para

crear un nuevo modelo. El emprendedor necesita apoyo para crear el modelo de negocio, implementarlo y financiarlo. Estos socios pueden ser empresas u ONG que trabajen en los diferentes puntos de la cadena de suministro o en las comunidades objetivo en la base de la pirámide. En cuanto a la financiación, un proyecto empieza con un banco de desarrollo, un gobierno u otro inversionista de impacto dispuesto a participar y compartir el riesgo con el emprendedor.

Escogí una serie de modelos de negocios emergentes que tienen el potencial de ampliar su escala y su impacto en comunidades de bajos ingresos y con el medio ambiente. Esta es una forma importante de avanzar. Necesitamos más alianzas innovadoras que contribuyan con soluciones a nuestros retos globales. En alianza con los emprendedores, los bancos de desarrollo nacionales e internacionales pueden ser la clave para crear modelos de negocio financiados y organizar la financiación necesaria para el desarrollo sostenible.



# LA TRANSICIÓN DE FMO AL DESARROLLO SOSTENIBLE

*Me he referido al movimiento global hacia el desarrollo sostenible y el papel de los bancos de desarrollo. Pero ¿cómo se ve en la práctica la transición de una compañía hacia la sostenibilidad? En este capítulo final explicaré cómo nos orientamos en FMO dentro del panorama global cambiante, adaptándonos a él bajo mi gestión al frente de FMO. Los cambios estratégicos se basaron en la fortaleza de FMO con el propósito de fortalecer aún más a nuestra institución a la luz de los deseos de nuestros accionistas y de los cambios globales descritos en el capítulo dos. Como señalé en el capítulo tres, queríamos colocar a FMO en una posición que le permitiera apoyar de mejor manera a las compañías que desean convertir la sostenibilidad en un aspecto central de su misión a fin de recaudar la inversión necesaria para alcanzar los Objetivos Globales. FMO debe ser un socio eficaz de otros actores en las inversiones de impacto para poder ampliar la escala de las inversiones para el desarrollo sostenible, desarrollar y financiar los nuevos modelos de negocio descritos en capítulos anteriores.*

## NUESTRA CULTURA: PRAGMÁTICA Y ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

---

Cuando empecé como gerente general de FMO en 2008 la primera cuestión a la que me enfrenté fue cuál debía ser la estrategia para los próximos años. Hasta llegar a este punto, llevábamos un bagaje exitoso: habíamos crecido a un ritmo de alrededor del 10% por año, con rendimientos financieros positivos y generando impacto en el desarrollo. En 2005, FMO, había dejado de recibir inyecciones del Estado holandés para fortalecer su capital riesgo y de ese modo, volar solo. En 2008, FMO, obtuvo licencia bancaria para operar bajo un marco claro y consistente de supervisión. Nos hizo más atractivos como accionistas de instituciones financieras en nuestros mercados. Nuestra relación con nuestro principal accionista, el Estado holandés, era buena. FMO era reconocido por sus clientes y socios como una EFD pragmática y orientada a la solución de problemas.

*Estas son personas extrañas. No están motivadas por el dinero. Es una convicción moral. Eso es muy refrescante.*

– Connor McEnroy, presidente Banco Sudameris, Paraguay

FMO siempre ha tenido una cultura fuerte. Como organización guiada por su misión, a los empleados de FMO les apasiona trabajar por un bien mayor. La nueva generación es cada vez más consciente del futuro, y esto también nos ayuda a atraer el mejor talento. Personas que han decidido trabajar en un banco de desarrollo y no en uno de nuestros primos comerciales más lucrativos e intrínsecamente motivados por el deseo de producir un impacto en la sociedad. Con ese punto de partida empezamos a diseñar la nueva estrategia de FMO justo antes del estallido de la crisis financiera de 2008. Fue un tiempo en el que una cantidad considerable de capital fluía a los mercados emergentes donde los inversionistas buscaban nuevas oportunidades de mercado y asumían más riesgos.

## LA NUEVA ESTRATEGIA DE FMO: ELEGIR

---

El que mucho abarca poco aprieta. FMO es una institución pequeña en un mundo grande, y para poder agregar valor era consciente que nuestras



actividades necesitaban un enfoque más preciso. Sentía que teníamos que formular la nueva estrategia usando el conocimiento y la experiencia de todos; por eso organizamos reuniones con el Café Mundial en las que participaron más de la mitad de los empleados de FMO. El mensaje que emergió de esas sesiones fue que FMO tenía que agregar más valor y que deberíamos enfocarnos más en los países más pobres. Nuestros empleados también consideraron que deberíamos enfocarnos en sectores y en sostenibilidad y que debíamos catalizar más. Pero lo más importante fue identificar las áreas que dejaríamos de abarcar. Fue la primera vez que hicimos esto en FMO. Elegimos concentrar el 80% de nuestras actividades en solo tres sectores –finanzas, energía y vivienda– y transformar el enfoque de la organización desde lo regional a uno sectorial y así fortalecer nuestros conocimientos y redes en dichos sectores. Para poder concentrarnos en países de bajos ingresos decidimos dejar de hacer negocios en cuatro países grandes con mayores ingresos: Rusia, Brasil, México y Kazajstán.

Al brindar acceso a nuestra experiencia y redes podíamos incrementar el valor agregado que ofrecíamos a nuestros clientes y, de esa forma, cumplir nuestra anhelo de convertirnos en el líder de la industria en el área de la sostenibilidad. La junta de supervisión aprobó nuestra nueva estrategia justo cuando empezó a desencadenarse la crisis financiera.

## LA CRISIS FINANCIERA

---

Tras aceptar el cargo el primero de octubre de 2008, dos semanas después de la caída de Lehman Brothers, entré a un mundo financiero que parecía estar desmoronándose bajo nuestros pies. Las personas estaban en un estado de conmoción y pánico y temían que lo peor aún estaba por venir. ¿Quién caería después? FMO había sufrido, en el último trimestre de 2008, la mayor pérdida de su historia al poco tiempo de tomar posesión como gerente general. A pesar del colapso inicial pudimos terminar el año con utilidades.

La crisis financiera de 2008 fue un punto de inflexión en la historia del sector financiero, dándole mayor validez al negocio de FMO. No habíamos invertido en negocios especulativos, en su lugar, habíamos apostado en la economía real. Nuestra meta era un retorno constante del

6% –algo casi risible antes de la crisis– y pronto aparecieron personas que tenían curiosidad por saber cómo lográbamos mantenernos en buen estado. La crisis no había arrasado los mercados emergentes y las economías en vías de desarrollo; al contrario, era ahí donde estaba el futuro del crecimiento económico. En esos días creció la autoestima de FMO. De pronto, nuestra visión a largo plazo centrada en la ética había ganado autoridad y reconocimiento.

Más tarde, en ese mismo mes, viajé a las reuniones del Banco Mundial en Washington con otros dos miembros de la Junta Directiva de FMO. Nos encontramos con un ambiente pesimista y triste. Esto condujo naturalmente a serias discusiones sobre si debíamos seguir adelante con la implementación de nuestra nueva estrategia –la reorganización más grande en la historia de FMO– en medio de la crisis. Al final decidimos que necesitábamos ser valientes y avanzar. Los tres estábamos convencidos de que los cambios que habíamos elegido hacer serían cruciales para el papel que debía desempeñar FMO en el largo plazo.

## HACER LO QUE PREDICAMOS

---

Nuestra ambición de ser el líder de la industria en sostenibilidad había quedado definida. Había mucha incertidumbre dentro de FMO acerca de si una organización tan pequeña como la nuestra podría convertirse en líder en un campo tan amplio. En todo caso, ¿Cómo definiríamos “ser líder”? Recuerdo haber planteado esa pregunta durante una cena con tres expertos en estándares ambientales y sociales. Su respuesta fue sencilla: hagan lo que han declarado cómo su ideal; es decir, asegúrense de que sus clientes implementan los más altos estándares internacionales, así como los estándares de desempeño de la IFC. Si lo hacen, serán el líder en sostenibilidad. Y eso fue lo que hicimos. Mantuvimos discusiones abiertas y significativas con nuestros clientes y nos tomamos el tiempo necesario para entender qué podíamos esperar que logran de manera realista en sus circunstancias locales, en lugar de solo marcar casillas. Un paso importante fue reembolsarles a nuestros clientes parte de los intereses cuando cumplían los estándares ambientales y sociales acordados. Esto demostró a nuestros clientes que realmente estábamos haciendo lo que predicábamos. El otro paso clave –que habíamos dado un año antes– fue tomar a todos nuestros especialistas ambientales y sociales y trasladarlos

desde el departamento de riesgos a la oficina directiva, es decir, ponerlos a ellos y a la sostenibilidad en el centro de nuestra organización.

Me he dado cuenta de la importancia en hacer visible la implementación de los estándares ambientales y sociales ante nuestros clientes. He realizado varios viajes de negocios dedicados íntegramente a la implementación de los Sistemas de Gestión Ambiental y Social (ESMS por sus siglas en inglés) ante nuestros clientes en instituciones financieras. Esto ayudó a demostrarles que hablamos en serio. Normalmente mis visitas se dedicaban a discutir resultados financieros; por eso el hecho de que la visita del gerente general fuera a enfocarse “simplemente” en aspectos ambientales y sociales fue verdaderamente una revelación para nuestros clientes. Gracias a mi posición, pude conectar con nuestros clientes a nivel de gerencial y de junta directiva. A estas reuniones invitábamos a los especialistas en temas sociales y ambientales del banco y esto ayudaba a empoderarlos dentro de sus organizaciones. Queríamos dejar claro que, si el gerente general hablaba de estos temas, verdaderamente eran importantes para FMO. Y funcionó.

En algunos casos topé con una sana resistencia inicial. En dichos casos nuestras reuniones lograron suscitar una serie de reflexiones internas dentro de la junta directiva sobre el valor que tienen los estándares ambientales y sociales para la empresa. En la mayoría de los casos estas reuniones desencadenaron la implementación de estos estándares de forma jerárquica y comprendiendo toda la organización.. Al visitar los mismos bancos unos años más tarde pude observar que se encontraban en el punto o etapa de discusión para para incorporar la eficiencia energética como línea de negocio. Ahí sentí que habíamos dado un verdadero paso hacia adelante: pasar de los estándares ambientales, sociales y de gobernanza como un sistema de gestión de riesgo a identificar las oportunidades de negocios que representaban. Era exactamente lo que había deseado que pasara.

## CORREGIR NUESTRO RUMBO

---

Dos años después estaba claro que FMO debía incluir en su enfoque al sector agroalimentario. Probablemente deberíamos haber tomado esa decisión al inicio de la reorganización, pero en aquel momento no me

atreví debido a las pérdidas en dicho sector. Sin embargo, estaba claro que el gobierno holandés también estaba empezando a enfocarse más en este sector y que FMO debía contribuir a enfrentar este problema mundial de manera urgente. ¿De qué otra forma podríamos ayudar a garantizar que con la misma extensión de tierra y menos agua habría suficiente comida para nueve mil millones de personas en 2050?

Sin embargo, en lugar de enfocarnos en el sector agroalimentario habíamos decidido hacerlo en vivienda. Pasados tres años de la puesta en marcha de la nueva estrategia, pudimos observar que los resultados en dicho sector eran deficientes. Frente a la rápida urbanización habíamos fallado en nuestras predicciones de que otros bancos de desarrollo se unirían en este importante sector. No nos quedó otra opción que parar nuestras actividades en dicho sector a sabiendas de la importancia de este en la relación al desarrollo inclusivo. Fue una decisión dolorosa porque nuestro equipo de vivienda había trabajado apasionadamente para construir esta cartera.

## NUESTRO ACCIONISTA

---

Nuestro diálogo y relación con el gobierno desempeña un papel fundamental en la implementación de la estrategia de FMO. A fin de cuentas, el gobierno es clave para el futuro de FMO porque es el dueño de más del 90% del capital del banco. FMO existe por la decisión política de crear una organización capaz de agregar valor a las políticas del gobierno dirigidas a los países en vías de desarrollo. Sin el apoyo del gobierno FMO no existiría tal y como lo conocemos. Para evitar tener que cambiar la estrategia con cada ciclo político era importante para nosotros tratar de anticipar las tendencias a largo plazo en las políticas de desarrollo. Esto fue reflejado en nuestra decisión de enfocarnos más en países de bajos ingresos, PYMES y el sector agrícola de cara a nuestra estrategia 2012-2016. Decidimos incorporar el crecimiento verde e inclusivo en nuestros objetivos centrales porque era un elemento importante de las políticas de gobierno.

Nuestra fuerte estructura de gobernanza ha sido clave para el éxito de FMO, combinada con la confianza que hemos construido con el gobierno holandés, lo que nos ha permitido mantenernos alejados lo más posible de la política cotidiana. No obstante, estamos enfrentando una presión

creciente por convertirnos en una organización más grande. En unos años la cantidad que FMO invertirá en países en vías de desarrollo será igual o mayor que las contribuciones anuales de AOD del gobierno holandés. A medida que el papel de FMO se ha acentuado a través de los años, el gobierno holandés ha intervenido cada vez más en nuestras políticas de remuneración y en las nominaciones de miembros de nuestras juntas directivas y de supervisión y en la forma en que manejamos temas como los derechos humanos en nuestros proyectos. El resultado es que debemos aumentar nuestros esfuerzos por demostrarle al gobierno y al público en general el impacto positivo que produce FMO a través de sus actividades.

## EL PODER DE CONVOCATORIA

---

En 2010, el año del 40 aniversario de FMO, organizamos una conferencia titulada “*El Futuro de la Banca*” que reunió a conferenciantes motivacionales y a más de trescientos banqueros, supervisores y empresarios de más de 60 países distintos. Sentíamos que era importante agregar valor abriendo nuestras redes y conocimientos a nuestros clientes. Reunir a las personas les da la oportunidad de compartir, discutir y aprender de los demás. Queríamos usar la extensa red del banco para facilitar nuevas conexiones. A través de los años hemos organizado algunas conferencias intelectualmente provocadoras. En años atrás hemos contado con conferenciantes de gran calado como Paul Gilding, el anterior gerente general de Greenpeace, quien compartió su punto de vista sobre los límites del crecimiento de nuestra especie; la reina Máxima de los Países Bajos en calidad de asesora especial del secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, en materia de inclusión financiera; Thomas Sedlacek, anterior miembro del Consejo Económico Nacional de la República Checa; y Magnus Lindkvist, reputado futurólogo. Hemos repetido esta conferencia cada dos años. La retroalimentación de nuestros clientes ha sido muy positiva: valoran el acceso que han tenido a la red de FMO en las conferencias y se han sentido inspirados por las nuevas ideas para aplicar en sus propias organizaciones.

En 2016 y 2017, FMO organizó “*Making Solar Bankable*”, otra conferencia “primera en su clase” que atrajo a más de 400 participantes internacionales enfocada a cómo liberar capital para el desarrollo de nuevos proyectos solares en mercados emergentes.

## ORGANIZAR DIÁLOGOS SIGNIFICATIVOS

---

Tras la implementación de nuestra nueva estrategia se nos ocurrió la idea de iniciar discusiones internas que llamamos “diálogos sobre dilemas”. Estos diálogos eran una oportunidad para que los empleados de FMO discutieran abiertamente sobre sus preocupaciones y dudas y al mismo tiempo compartieran herramientas para esclarecer asuntos de riesgo. Si tenemos una imagen clara del tema en cuestión podemos evaluar nuestros problemas y trabajar en obtener soluciones. Los diálogos sobre dilemas también han sido fundamentales en nuestro esfuerzo por colaborar con otras organizaciones. Porque también los hacemos con nuestros clientes. En nuestra Academia El Futuro de la Banca, que llevamos a cabo cada dos años, invitamos a nuestros clientes a participar en los diálogos sobre dilemas para intercambiar conocimientos y experiencias provenientes de todo el mundo. Y lo realizamos con nuestras partes interesadas para poder reducir la brecha existente entre nuestro mundo y el suyo. En nuestras “cenas sobre dilemas” invitamos a diversas ONG, funcionarios de gobierno, socios de conocimiento, banqueros y empresarios a que participen en una conversación abierta sobre todos los peligros relacionados con la financiación del desarrollo sostenible. Creemos que estas discusiones son de mucha ayuda y cada vez más necesarias porque ayudan a crear un lenguaje común y a generar confianza mutua. Al reunir a las diferentes partes para que cada una exprese sus preocupaciones con el propósito de reconciliar los dilemas aprendemos a entendernos mejor.

## LA INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

---

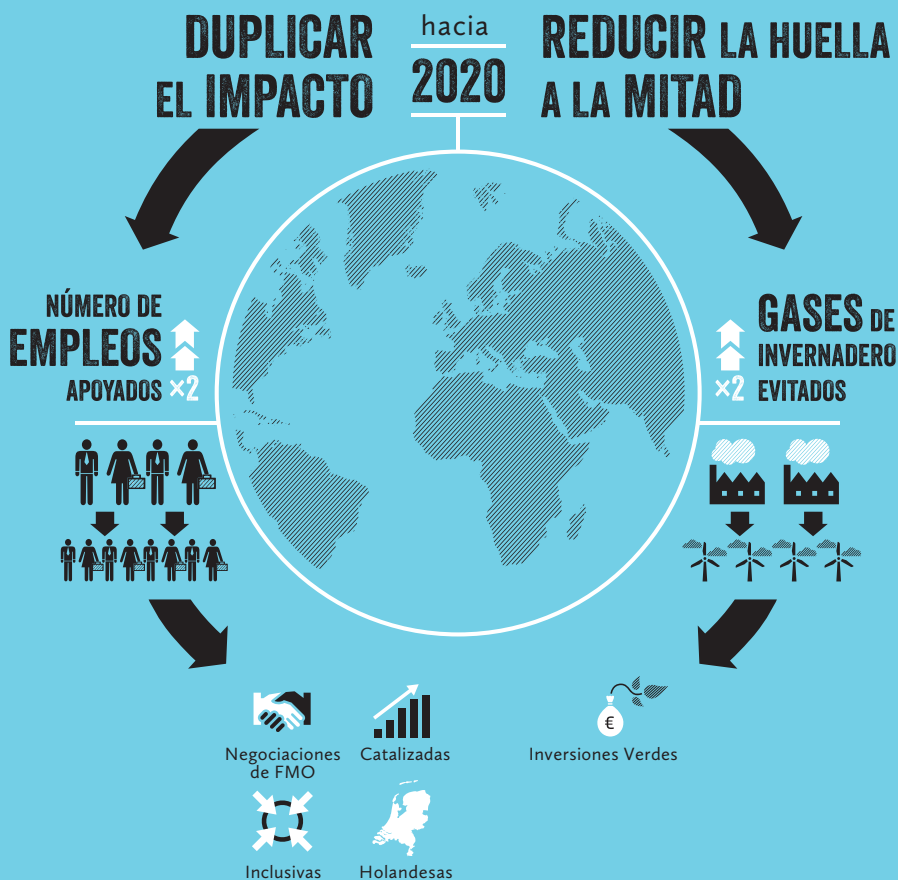
Tres años después de implementar exitosamente nuestra estrategia estaba claro que FMO tenía que seguir evolucionando. Los mercados emergentes estaban creciendo mucho. Fluía más capital y esto empujaba a los bancos de desarrollo hacia nuevos mercados para mantener su carácter adicional. Pero yo sabía que el peligro del éxito radica en sentirse muy satisfecho con uno mismo. Hablé con algunos consultores a quienes les costaba entender mi intranquilidad. Todo va avanzando bien, me dijeron, ¿y usted quiere cambiar?

Sentí que sería bueno crear algo de desorden para sacudir un poco las cosas. A Marijn Wiersma se le ocurrió la novedosa idea de invitar a un

artista, un hombre que había abandonado el sistema financiero, para que construyera una escultura con mosaicos en el pasillo central de FMO en colaboración con nuestros colegas. Esto creó mucha controversia y conmoción –desorden, definitivamente– y retó a nuestros colegas a reconsiderar sus propias suposiciones al tratar con alguien con un punto de vista radicalmente distinto. Quizá menos disruptivos, pero igualmente efectivos, fueron los “Cafés del Conocimiento” que iniciamos para lograr que los empleados salieran de sus respectivos departamentos y compartieran sus conocimientos e ideas mientras tomaban café en nuestro restaurante. Estas cosas podrían parecer de escasa importancia; solo se necesita una conversación para inspirar la próxima innovación.

Organizamos un retiro con todos los gerentes y directores de FMO para discutir en qué lugar se encontraba FMO en ese momento. Llegamos a la conclusión de que estábamos al final de un ciclo y era el momento de en la creación de una nueva perspectiva para evitar caer en un lento descenso. Alcanzar esta conclusión con todos los mandos medios produjo en nosotros una conciencia colectiva y sentido de urgencia. Luego les pedimos a todos los gerentes y directores que hicieran pequeños videos de empresarios innovadores que hubieran reinventado sus compañías. Logramos recabar y aprender de ejemplos fascinantes como la creación de la bicicleta de carga para transportar niños, un éxito enorme en los Países Bajos, y de Desso, un productor de alfombras con una filosofía de la cuna a la cuna.

Estaba convencido de que necesitábamos innovar para poder mantenernos a la cabeza en nuestros mercados y seguir marcando la diferencia. La pregunta era: ¿La innovación es algo que puede organizarse en una compañía o surge naturalmente si se tienen las personas adecuadas? En FMO, la innovación ha sido principalmente orgánica y ha dependido de la pasión de nuestros oficiales de inversión, sus ideas rompedoras y su perseverancia por convertirlos en realidad. El banco tiene una cultura sana que estimula a todas las personas a luchar por lo que creen. A través de los años he aprendido a confiar en mi intuición, especialmente cuando se refiere a las iniciativas de innovación dentro de FMO. Ha habido varias de estas iniciativas y a veces las he apoyado simplemente por creer que era eso lo que teníamos que hacer. Me gustaban intrínsecamente estas iniciativas y sentía intuitivamente que eran importantes. Este es el tipo de ideas innovadoras que empujan a FMO hacia adelante.



Nuestra estrategia se fundamenta en nuestra misión de empoderar empresarios para construir un mundo mejor.



Para facilitar la innovación y estimular las ideas creativas dentro de la organización, creamos el rol de oficial de innovación y una junta de innovación cuya misión es ayudar a que estas ideas cobren vida. Se trata de mucho esfuerzo y trabajo. Puede resultar en ocasiones muy frustrante porque es difícil definir resultados concretos. Sin embargo es lo que al final ayuda a sacar adelante ideas innovadoras.

## FRACASOS BRILLANTES

---

Introdujimos el concepto de “Fracasos Brillantes” para estimular a nuestros empleados a emprender iniciativas que tuvieran el riesgo de fracasar. Cuando en 2011 decidimos abandonar nuestras actividades en el sector vivienda, acepté el premio al mejor Fracaso Brillante de la institución por parte del equipo de vivienda, en reconocimiento y homenaje a sus cuatro años de esfuerzo y osadía. En esos momentos fue esencial reunir a las personas para reconocernos, aprender juntos de nuestros errores y generar una cultura de ensayo y error.

En una esfera más personal, concentré mis esfuerzos de manera apasionada en el desarrollo de un nuevo concepto empresarial capaz de transformar los mercados emergentes al extender el alcance de ciertos bienes de consumo verdes como las luces solares, las cocinas ecológicas y las bolsas de purificación de agua para personas en la base de la pirámide económica. FMO trabajaría junto con una de las compañías más innovadoras de los Países Bajos para entregar estos productos y lo vi como una fantástica oportunidad. Sin embargo, esta idea no ganó impulso dentro de FMO, a pesar de mi apoyo, porque al final nadie en la compañía quiso hacerse cargo del proyecto. Había olvidado medir el interés de la organización en este proyecto. Cometí el error de decirle al empresario que la idea había sido aprobada antes de revisar que todas las piezas encajaban correctamente. Al final resultó ser una lección dolorosa pero tremendamente valiosa.

## LA VISIÓN A LARGO PLAZO DE FMO

---

Como mencioné en el capítulo dos, en 2010, me enteré de *Visión 2050* y entendí de inmediato que plasmar esta visión a largo plazo podría motivar a nuestros empleados a trabajar en aras de un cambio. Las cosas que

estábamos haciendo en aquel momento y las decisiones que estábamos tomando estaban muy cerca de las ideas presentadas en *Visión 2050*. Con respecto a los sectores, ya habíamos elegido el financiero, energía, agroalimentación y silvicultura (los sectores más importantes en *Visión*). También nos enfocábamos en la gobernanza y la transparencia. *Visión* dejó muy claro qué necesitamos hacer para permitir que nueve mil millones de personas vivan bien dentro de los límites del planeta.

El resultado de las discusiones internas que se llevaron a cabo en 2011 sobre estrategia con gerentes y directores, y que se basaban en *Visión 2050*, dieron como resultado que FMO decidiera esforzarse con la finalidad de convertirse en el líder en inversión de impacto. Yo no estaba muy contento con este resultado porque no entendía qué tipo de acciones nos conducirían a esto. Necesitábamos que el objetivo fuera más concreto, algo tangible que orientara a la organización, un horizonte al cual apuntar y que nuestra ambición se convirtiera en el enfoque central de nuestra organización. Opté, por lo tanto, por una meta más cuantificable: duplicar nuestro impacto y reducir nuestra huella a la mitad. Mis colegas se resistieron. ¿Cómo vamos a lograr eso? ¿Tendrá éxito? Desconocíamos muchos factores. Yo no sabía cómo desarrollaríamos una estrategia basada en este objetivo pero estaba dispuesto a encontrar la manera de llevarlo a cabo conjuntamente. Lo que sí sabía es que, si teníamos claro el destino, encontraríamos las soluciones correctas.

Fue difícil elegir qué indicadores debíamos utilizar. Inicialmente escogimos 68 métricas. Estaba claro que buscábamos la perfección en lugar de algo viable. Al darnos cuenta de que hacerlo complejo era sencillo y hacerlo sencillo era complejo, decidimos enfocarnos únicamente en dos indicadores: la creación directa e indirecta de empleos y nuestra huella de CO<sub>2</sub>. Decidimos medir estos indicadores al nivel de la cartera porque sería imposible y poco razonable para los oficiales de inversión escoger proyectos basados en estas variables. Para poder guiar la organización decidimos establecer metas para las inversiones verdes y la catalización. Catalizar el dinero de terceros era crucial para alcanzar nuestras metas. Esta es una de las razones por las que creamos la Compañía Gestora de Inversiones de FMO con el fin de poder acercarnos a los fondos de pensiones y a los inversionistas de impacto y ofrecerles la posibilidad de invertir en una sección transversal de la cartera de FMO.

## PROGRAMA DE LIDERAZGO

---

Después de haber definido nuestra estrategia iniciamos nuestro programa de liderazgo que consistía en preparar a los gerentes para liderar la implementación de una estrategia más compleja en un mundo que cambia rápidamente. Pensaba que todos estaban alineados con nuestra nueva estrategia por lo que me sorprendió descubrir que en nuestra primera reunión existían muchas dudas acerca de su validez. El programa de liderazgo debía sacar toda esa turbulencia a la luz para que todo el espectro gerencial pudiera asimilarlo, algo que resultaba esencial. Las discusiones que tuvimos fueron fundamentales para ayudar a las personas a enfocarse más en las soluciones que en los problemas.

Externamente, FMO debía forjar una conexión más fuerte con sus clientes. Con este fin organizamos viajes para visitar a nuestros clientes y preguntarles si podíamos trabajar juntos en asuntos cruciales que pudiéramos resolver. Parte del programa incluía quedarse en las casas de los microempresarios o agricultores que fueran clientes de nuestros clientes. Para todos los que participaron en estas visitas resultó ser una experiencia conmovedora que nos devolvió la esencia de por qué y para quién estábamos haciendo lo que hacíamos.

## EL PRÓXIMO PASO

---

Para finales de 2016 esperamos estar encaminados hacia el cumplimiento de nuestra meta de 2020: duplicar los empleos y reducir nuestras emisiones de dióxido de carbono a la mitad. Pero estoy seguro de que incluso después de 2020, FMO seguirá evolucionando y mejorando. Nos estamos ocupando de estudiar las próximas métricas de sostenibilidad ambiental que utilizaremos para guiar la organización. Estamos estudiando cómo definir de la mejor manera la financiación inclusiva y las subsiguientes estrategias para lograrla. Estamos buscando nuevos productos para catalizar fondos a través de nuestra Compañía Gestora de Fondos. Cuando lanzamos nuestra nueva estrategia sabíamos que sería un viaje lleno de obstáculos, de ensayo y error, pero siendo conscientes que nos traería lecciones muy valiosas. No me queda duda de que FMO continuará explorando y aprendiendo, y espero que nuestro proceso de aprendizaje sea valioso para otros.

Con los capítulos cinco y seis en mente no es difícil adivinar cómo serán los próximos pasos en la estrategia futura de FMO. Estarán ligados a alcanzar los Objetivos Globales para 2030, y las generaciones de empleados de FMO que me sucederán definirán cómo llevarnos hasta allí.

# EPÍLOGO

*Me gustaría terminar este libro relatando dos eventos extraordinarios que experimenté que, en conjunto, me han llevado de nuevo al punto de partida.*

## DE REGRESO AL PUNTO DE PARTIDA

---

Hace algunos años mi hijo me informó que quería trabajar en un fondo de capital riesgo y que había encontrado un trabajo en uno dedicado a mercados emergentes. Fue una sensación extraordinaria saber que había elegido una industria y un mercado tan cercanos a los míos. Primero lo enviaron a Perú, el país donde nació mi esposa y donde nos conocimos. También fue ahí donde hice mi tesis y tuve mi primera experiencia laboral. Luego lo enviaron a Ghana, el primer país en vías de desarrollo que yo había visitado durante mis estudios. Allí hice mi pasantía con AIESEC\* en el banco Barclays. Reunirme con mi hijo en una recepción en la Embajada de Holanda en Accra, hablar con el gerente general de una compañía con la que trabaja FMO y el fondo de capital riesgo en el que trabaja mi hijo fue algo realmente especial. ¡Padre e hijo podían ahora compartir sus experiencias de inversión en mercados emergentes!

Un día cuando revisaba una inversión que FMO había hecho en un fondo de capital riesgo, me dí cuenta de otra coincidencia extraordinaria. Este fondo financia proyectos de conservación en los bosques pluviales tropicales de Perú (incluida la Cordillera Azul en San Martín) para apoyar a pequeños agricultores que siembran cacao y otros cultivos. Un año después estábamos financiando la principal compañía de chocolate del Perú con un préstamo para otorgarles a sus pequeños agricultores

---

\* AIESEC es una organización global que le ofrece a jóvenes pasantías interculturales, desarrollo de liderazgo y programas de intercambio de voluntarios.

(proveedores) el financiamiento necesario para mejorar su productividad. Casualmente, la fuente de cacao de la compañía de chocolate es San Martín, ¡la misma región donde en 1978 hice el trabajo de campo para mi tesis de maestría! El tema de mi tesis era cómo adoptan la innovación los pequeños agricultores de San Martín. Por supuesto, nadie me cree cuando explico que yo no tuve nada que ver en esta transacción. Me sorprendí de cómo los círculos tienden a cerrarse y eventualmente regresan a su punto de partida.

Mi principal motivación para escribir este libro fue compartir tanto las experiencias de FMO como las mías, con el fin de que otras personas puedan seguir avanzando a partir de nuestras lecciones. Quiero demostrar y probar el importante papel que desempeñan las Entidades Financieras de Desarrollo en el esfuerzo por cerrar la brecha entre los sectores público y privado y permitir ampliar las inversiones que se requieren para avanzar por el camino hacia un mejor futuro. Insto a los gobiernos a fortalecer sus EFD para que colectivamente podamos alcanzar los Objetivos Globales para el año 2030.

Finalmente, quiero hacer un llamado a todos los gobiernos, las empresas y especialmente las instituciones financieras para que tomen medidas que conduzcan al cambio hacia el desarrollo sostenible. Para no perder vigencia, debemos preguntarnos: ¿cómo imagino un mundo mejor? ¿cómo puedo contribuir al desarrollo sostenible? Si participamos decididamente en la creación del futuro, podremos ofrecerles un mundo mejor a nuestros hijos y a los hijos de nuestros hijos.

# AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a quienes queremos agradecer de todo corazón por sus valiosas contribuciones a nuestra, en algunas ocasiones, disparatada tarea: proponernos escribir un libro como proyecto adicional a nuestros trabajos y familias, y hacerlo en un plazo limitado de tiempo.

Por sus aportes en pasajes específicos del texto y por la útil información que nos proporcionaron, agradecemos a Clem van den Berg, Yvonne Bakkum, Edwin van der Haar, Paul Hartogsveld, Anton Timpers, Marleen van Ruijven, Georges Beukering, Loucky Spit, Anne-Rieke Oskamp, Frederik Jan van den Bosch, Elisabeth Wegen y Varishna Tewarie.

Por compartir sus historias, experiencias y conocimientos en las entrevistas que realizamos, agradecemos a Gerhard Engel, Connor McEnroy, Mo Ibrahim, Kshama Fernandes, Aziz Mebarek, Maurits Groen, Patience Mayaki, Bas Rekveld, Mareike Hussels, Huub Cornelissen, Emile Groot, Ben Zwinkels, Martin Steindl y Chantal Korteweg.

Por el tiempo dedicado, exigente lectura y por ofrecernos su honesta retroalimentación del texto queremos dar las gracias a Lange, Heleen Tiemersma, Jorim Schraven, Pieter van der Gaag, Lisette van der Boog y Huib-Jan de Ruijter. Sin su crítica constructiva no hubiéramos podido desarrollar las ideas planteadas en este libro con la rapidez con la que lo hicimos.

Algunas personas merecen un agradecimiento especial. En primer lugar, agradecemos de todo corazón a Haico Kaashoek por su entusiasmo juvenil, su dedicación incansable y, más importante aún, su habilidad para encontrar las palabras correctas, a Gioia Marini por su esmerado esfuerzo por darle más sentido a nuestras palabras, a Tom Cummings por ser un

compañero de intercambio de pareceres, inspirador y elocuente; a René de Sévaux por su valioso aporte de lectura, comentario, planificación y todo lo que fuera necesario, a Anke Teirlinck por organizar la agenda de Nanno para que tuviera suficiente tiempo para escribir, a Angélica Ortiz-de Haas por su comprensión y paciencia al permitir que Marijn pasara una gran parte de su tiempo lejos del equipo trabajando en este libro, y a Ebissé Rouw de Amsterdam University Press por creer que podíamos lograrlo y finalmente a Léon Hulst por su cuidadoso diseño del libro.

Estamos encantados de que el Grupo Promerica haya facilitado la traducción del libro al castellano. Queremos agradecer especialmente a Ramiro Ortiz, padre, y Ramiro Ortiz, hijo; a Karla Icaza, Michelle Espinach y Vera Sánchez. Tere Ligorria y Roxana Gutiérrez hicieron la traducción al castellano por lo que tal vez sea más bonito que la versión original. Fernando García-Escudero hizo una revisión final por lo cual le agradecemos mucho. Queremos agradecer a todos los empleados del Grupo Promerica por su afán y entusiasmo con el tema de la sostenibilidad y la implementación práctica.

Trabajar con nuestros colegas en FMO durante estos años ha sido fantástico y muy divertido. Hemos compartido innumerables experiencias maravillosas. Todos nuestros colegas de FMO han sido una inspiración para este libro. ¡Gracias a todos!

Por último, pero no menos importante, nuestras respectivas parejas, Mirian García y Antos ´ Szkudlarek, merecen nuestra profunda gratitud por soportarnos en todos nuestros descabellados proyectos. Estamos seguros de que ambos se sentirán orgullosos y aliviados una vez que se publique este libro. Gracias por su amor y su paciencia.



# GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

<b>AIESEC</b>	<i>Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales</i> , la red mundial más grande de alumnos
<b>CABEI</b>	Asistencia Oficial para el Desarrollo
<b>AOD</b>	Asistencia Oficial para el Desarrollo
<b>BCIE</b>	Banco Centroamericano de Integración Económica
<b>CLPI</b>	Consentimiento Libre, Previo e Informado
<b>COPINH</b>	Consejo Cívico de Organizaciones Populares e Indígenas de Honduras
<b>COP21</b>	Conferencia de Partes, 21, también conocida como la Conferencia del Clima, París 2015
<b>FCM</b>	Fondo de Crédito Médico
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internacional
<b>FMO</b>	<i>Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden</i> , Banco de Desarrollo de los Países Bajos
<b>GABV</b>	<i>Global Alliance for Banking on Value</i> (Alianza Global por una Banca con Valores)
<b>GIIN</b>	<i>Global Impact Investment Network</i> (Red Global de Inversión de Impacto)
<b>IFC</b>	<i>International Finance Corporation</i> (Corporación Financiera Internacional, Banco Mundial)
<b>EFD</b>	Institución de Financiación del Desarrollo
<b>IFHA</b>	<i>Investment Fund for Healthcare in Africa</i> (Fondo de Inversión para el Cuidado de la Salud en África)
<b>IRIS</b>	<i>Impact Reporting and Investment Standards</i> (Normas Relativas a los Informes y las Inversiones de Impacto)
<b>MIT</b>	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PYME</b>	Pequeña y Mediana Empresa
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>WBCSD</b>	<i>World Business Council for Sustainable Development</i> (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)



# REFERENCIAS

Runde, Daniel F.; Moser, Helen. Julio 2015. "DFI Finance Increases to One Half of ODA." Center for Strategic International Studies. Washington, D.C.  
<<http://csis.org/publication/dfi-finance-increases-one-half-oda>>

World Business Council for Sustainable Development. 2010. *Vision 2050: The New Agenda for Business*. WBCSD.  
[http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT\\_FINAL.PDF](http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT_FINAL.PDF)

Naciones Unidas. Octubre 1970. *International Development Strategy for the Second United Nations Development Bank Decade, UN General Assembly Resolution 2626 (XXV)*. Naciones Unidas. *A/RES/25/2626*. <http://www.un-documents.net/a25r2626.htm>

OECD. 2016. *Net ODA: Total, % of gross national income, 2000-2014*. Net ODA (indicator). doi: 10.1787/33346549-en.  
<https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm>

Secretaría General de las Naciones Unidas. Septiembre 2001. *Road map towards the implementation of the United Nations Millennium Declaration*. Naciones Unidas. A/56/326.  
<http://www.un.org/documents/ga/docs/56/a56326.pdf>

United Nations Economic Commission for Africa, African Union, African Development Bank and United Nations

Development Programme. Septiembre 2015. *MDG Report 2015: Assessing Progress in Africa toward the Millennium Development Goals*. Naciones Unidas. Addis Ababa, Etiopía.  
[http://www.undp.org/content/dam/rba/docs/Reports/MDG\\_Africa\\_Report\\_2014\\_ENG.pdf](http://www.undp.org/content/dam/rba/docs/Reports/MDG_Africa_Report_2014_ENG.pdf)

United Nations Economic, Scientific, and Cultural Organization. 2015. *Education for All 2000-2015: Achievements and Challenges*. UNESCO. París, Francia.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002322/232205e.pdf>

Sumner, Andy. Junio 2012. *Where Do The World's Poor Live? A New Update*. Institute of Development Studies Working Paper. Volume 2012, No. 393.  
<https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp393.pdf>

Ver Sitio Web Oficial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:  
<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

UNFCCC. Diciembre 2015. *Adoption of the Paris Agreement*. Naciones Unidas. FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1, 12.  
<https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/109r01.pdf>

Ver Sitio Web del Green Climate Fund Pledge Tracker:  
<http://www.greenclimate.fund/contributions/pledge-tracker>

- Naciones Unidas. 2014. *The New Millennium Development Goals Report 2014*. Naciones Unidas. Nueva York. 2014. <http://www.un.org/millenniumgoals/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf>
- Olinto, Pedro; Beegle, Kathleen; Sobrado, Carlos; Uematsu, Hiroki. Octubre 2013. *The State of the Poor: Where Are The Poor, Where Is Extreme Poverty Harder to End, and What Is the Current Profile of the World's Poor?* Banco Mundial. Número 125. <http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/EP125.pdf>
- Ferreira, Francisco H.G.; Chen, Shaohua; Dabalén, Andrew L.; Dikhanov, Yuri M.; Hamadeh, Nada; Jolliffe, Dean Mitchell; Narayan, Ambar; Prydz, Espen Beer; Revenga, Ana L.; Sangraula, Prem; Serajuddin, Umar; Yoshida, Nobuo. 2015. *A global count of the extreme poor in 2012: data issues, methodology and initial results*. World Bank Group. Policy Research working paper; no. WPS 7432. Washington, D.C. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/10/25114899/global-count-extreme-poor-2012-data-issues-methodology-initial-results>
- Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población. 2015. *World Population Prospects: The 2015 Revision*, custom data acquired via website. <http://esa.un.org/undp/wpp/DataQuery>
- Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población. 2015. *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Naciones Unidas. ESA/P/WP.241. Nueva York. [http://esa.un.org/undp/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](http://esa.un.org/undp/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf)
- Dabla-Norris, Era; Kochhar, Kalpana; Suphaphiphat, Nujin; Ricka, Frantisek; Tsounta, Evridiki. Junio 2015. *Causes and Consequences of Income Inequality: A Global Perspective*. Fondo Monetario Internacional. SDN/15/13. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1513.pdf>
- Christian Gonzales, Sonali Jain-Chandra, Kalpana Kochhar, Monique Newiak, y Tlek Zeinullayev. Octubre 2015. *Catalyst for Change: Empowering Women and Tackling Income Inequality*. Fondo Monetario Internacional. SDN/15/20. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1520.pdf>
- IFC. Enero 2013. *IFC Jobs Study: Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction*. International Finance Corporation. Washington, D.C. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fe6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC\\_FULL+JOB+STUDY+REPORT\\_JAN2013\\_FINAL.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fe6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC_FULL+JOB+STUDY+REPORT_JAN2013_FINAL.pdf?MOD=AJPERES)
- World Business Council for Sustainable Development. 2010. *Vision 2050: The New Agenda for Business*. WBCSD. [http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT\\_FINAL.PDF](http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT_FINAL.PDF)
- El Idrissi, Ali; Saltuk, Yasemin; Bouri, Amit; Mudaliar, Abhilash; Schiff, Hannah. Mayo 2015. *Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey*, J.P. Morgan y el Global Impact Investing Network. <https://thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>
- Leijonhufvud, Christina; O'Donohoe, Nick; Saltuk, Yasemin; Bugg-Levine, Antony; Brandenburg, Margot. Noviembre 2010. *Impact Investments: An*

*Emerging Asset Class*. J.P. Morgan, Rockefeller Foundation, y el Global Impact Investing Network.

<https://thegiin.org/assets/documents/Impact%20Investments%20an%20Emerging%20Asset%20Class2.pdf>

Agencia Internacional de Energía. 2015. *Energy and Climate Change: World Energy Outlook Special Report*. Agencia Internacional de Energía, OCDE. <https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO2015SpecialReportonEnergyandClimateChange.pdf>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (División de Inversión y Empresa). 2014. *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan*. UNCTD. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)

Schmidt-Traub, Guido. Noviembre 2015. *Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals*. Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible. <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/09/151112-SDG-Financing-Needs.pdf>

The Financial System We Need: Aligning the Financial System with Sustainability. Octubre 2015, UNEP. [http://apps.unep.org/publications/index.php?option=com\\_pub&task=download&file=011830\\_en](http://apps.unep.org/publications/index.php?option=com_pub&task=download&file=011830_en)

de Martelaere, Patricia. *Taoïsme: De weg om niet te volgen*. Ámsterdam: Ambo Anthos, 2007.

Heider, John. *De Teao van het leiderschap: Strategieen voor de nieuwe tijd*. Ámsterdam: Contact, 1995.

van Lommel, Pim. *Eindeloos bewustzijn*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have, 2007.

Ver el Protocolo de Capital Natural en el Sitio Web Oficial de la Coalición por el Capital Natural: <http://www.naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol.html>

Ver el Sitio Web Oficial de Asociación EDFI: <http://www.edfi.be/>

Blended Finance: Trending Blending-the fad for mixing public, charitable and private Money, Abril 2016, The Economist

Redesigning Development Finance Initiatives – Blended finance: A primer for development finance and philanthropic funders, Septiembre 2015, OCDE y WEF

How Gender Equality can boost Economic Growth, Octubre 2013, por DEVEX editor, DEVEX





## MARIJN WIERSMA

---

Antropóloga cultural con más de veinte años de experiencia en desarrollo internacional sostenible de los cuales diez han sido en el continente africano. Trabajó hasta 2008 como experta en inclusión social en FMO. Desde 2017 trabaja como especialista social y ambiental en Arise, compañía de inversiones en el sector financiero presente en el continente africano.

*“Banca para un Mundo Mejor es de lectura obligatoria para todas las personas que quieran entender lo que se necesita de parte de las empresas, los gobiernos y la sociedad civil para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030. Nanno Kleiterp logró acumular profundos conocimientos a lo largo de sus muchos años como gerente general de FMO los cuales comparte en este libro. Su llamado es por un nuevo modelo de negocios capaz de acelerar cambios en los flujos financieros. Estos cambios son un imperativo moral que tiene además un gran sentido comercial”.*

— ANDREW STEER, PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL DEL WORLD RESOURCES INSTITUTE

Desde la crisis de las hipotecas *subprime*, el escándalo del tipo interbancario de oferta de Londres (*LIBOR*) y la discusión sobre los bonos, agravar bancos ha dominado el debate público. Muchos sostienen que nada ha cambiado en el sector financiero.

“Banca” y un “Mundo Mejor” no son conceptos que se asocien con frecuencia, sin embargo, este libro sostiene que lo último va a requerir de lo primero. Al examinar los abrumadores retos que el mundo enfrenta actualmente para reducir la pobreza y la desigualdad, enfrentar el cambio climático y proteger la biodiversidad, este libro destaca los cambios en las responsabilidades de las empresas, los gobiernos, las instituciones financieras y la sociedad civil. También detalla la función crucial que pueden desempeñar los bancos de desarrollo como catalizadores del desarrollo sostenible.

*“Banca para un Mundo Mejor, lectura obligada que nos inspira a lograr objetivos mundiales y un verdadero desarrollo sostenible para ponerle fin a la pobreza, proteger el planeta, garantizar la prosperidad y un futuro mejor para las próximas generaciones.”*

— RAMIRO ORTIZ M., CHAIRMAN & CEO GRUPO PROMERICA



AUP.nl