

Nanno Kleiterp*

LA IMPORTANCIA DEL SECTOR PRIVADO Y LA SOSTENIBILIDAD**

El mundo está cambiando rápidamente, pero no así las políticas. Anteriormente, la cooperación al desarrollo se centraba principalmente en el sector público y en la población pobre de los países con rentas más bajas. Sin embargo, en las últimas dos décadas se observan cuatro tendencias que tendrán efecto en las políticas de cooperación al desarrollo. El gran reto es, por tanto, fomentar el crecimiento económico en los países de ingresos medios y tratar de disminuir en la medida de lo posible la huella ambiental, así como propiciar la creación de empleo de buena calidad. La contribución de los fondos de cooperación al desarrollo a la mejora de la sostenibilidad y la eficiencia de toda la cadena de valor, beneficia tanto a los intereses de las empresas de los países desarrollados como a los de los emergentes. Vamos a ser testigos de cómo estos fondos serán cada vez más utilizados para financiar las cadenas de valor, respondiendo tanto a la necesidad de usarlos para el beneficio de cada país, como a la de generar un impacto positivo en los que están en vías de desarrollo. En este trabajo se aborda la evolución y experiencia del Banco de Desarrollo Holandés (FMO, por sus siglas en holandés) en estos ámbitos.

Palabras clave: sostenibilidad, medio ambiente, empleo, financiación del desarrollo, bancos de desarrollo.
Clasificación JEL: F0, F23, G20, G21, O10.

1. Importancia del sector privado y la sostenibilidad

El mundo está cambiando rápidamente, pero no así las políticas. Anteriormente la cooperación al desarrollo se centraba principalmente en el sector público y en

la población pobre de los países con rentas más bajas. Sin embargo, en las últimas dos décadas se observan cuatro tendencias que tendrán efecto en las políticas de cooperación al desarrollo.

La primera tendencia es el desplazamiento de la actividad económica y del poder político de Occidente a los países emergentes y en vías de desarrollo. Esto se debe a un cambio en el patrón de comportamiento de los flujos de capital, que cada vez más se dirigen a estos mercados. Por ejemplo, la inversión extranjera directa para el África subsahariana ha crecido cinco veces en la última década.

* Director ejecutivo del Banco de Desarrollo Holandés (FMO) Entrepreneurial Development Bank, *The Dutch Development Bank*.

** Traducción de «*The importance of the private sector and sustainability*» por Amaya Martínez Martín.

Sorprendentemente, la Europa en crisis ha llegado a pedir auxilio financiero a China y Brasil. Esto está creando un mundo multipolar donde prima la igualdad y la reciprocidad en detrimento del patrón de supremacía que viene ejerciendo Occidente sobre los países emergentes.

La segunda tendencia es el cambio que se atisba en el patrón de la pobreza. Hace 20 años más del 90 por 100 de la población pobre vivía en países con rentas bajas. Hoy en día, menos del 30 por 100 de este grupo se encuentra en esos países. Y no es debido a la emigración, sino a que la economía ha mejorado.

Dos países que hasta hace poco eran países con bajos ingresos, Nigeria y Vietnam, se encontrarán en el G20 hacia 2050. Situaciones como esta están cambiando la premisa fundamental sobre la que se basaba la relación entre el rico Occidente y los países en vías de desarrollo. Los países emergentes cada vez luchan mejor contra la pobreza sin tener que recurrir al capital procedente de las subvenciones. Como resultado, la cooperación al desarrollo acabará abandonando las premisas de condicionalidad para adoptar las de igualdad y reciprocidad. El nuevo enfoque estará en la cooperación conjunta.

Es evidente que el capital total que la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) destina a los países en desarrollo se está reduciendo significativamente. En cambio, aumenta la inversión en el sector privado, en las fundaciones internacionales y en la ayuda ligada de antiguos países emergentes como China, India o Brasil.

La tercera tendencia es la continua mala gestión de los bienes públicos mundiales, tales como el agua y la pesca, o las emisiones de carbono que están precipitando el cambio climático y planteando la primera amenaza real para la humanidad. De acuerdo con las previsiones en las tasas de crecimiento y el incremento de la clase media en los mercados emergentes, serán necesarios 2,4 planetas en 2050 para hacer sostenible nuestro estilo de vida. Tendremos que cambiar nuestro modelo productivo y de consumo para hacer frente a la escasez de recursos y evitar un cambio climático drástico.

La cuarta tendencia es la creciente escasez de recursos, que está a su vez motivando un aumento de los precios y un cambio en las políticas de los países y de las empresas a favor de un control mayor de las cadenas de valor más importantes. El control es clave si se quiere mantener el acceso a los recursos y mejorar la productividad y la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Impacto de estas tendencias en la cooperación internacional

En primer término avanzamos hacia un mundo multipolar, donde la igualdad y la reciprocidad son aspectos clave en las relaciones entre países. El esquema según el cual los países ricos dictaban las normas y establecían las condiciones sobre el comercio y las ayudas está desapareciendo.

Los países en desarrollo —a excepción de los que atraviesan actualmente por algún tipo de conflicto o aquellos con altos niveles de pobreza— no van a seguir aceptando la imposición de condiciones. Más aún cuando hay potencias emergentes como China y Brasil que ya invierten en África, Asia y América Latina para su propio beneficio. Los acuerdos a los que están llegando en la búsqueda de recursos escasos y de nuevos mercados para sus productos, se basan en la negociación y en la igualdad, y no en los valores morales predominantes hasta ahora.

Los países desarrollados están cambiando sus políticas de ayuda para poner más énfasis en el sector privado y en los préstamos en lugar de en las subvenciones. También debido a la crisis, un número cada vez más elevado de países ha comenzado a mirar por sus propios intereses económicos y a demandar más reciprocidad.

En cuanto a la segunda tendencia, la mayoría de la población pobre vive en países de rentas medias y se espera que un elevado número de los que ahora están clasificados como de rentas bajas, suba de categoría en los próximos años. La mayor parte de estos países

tiene tasas de crecimiento económico entre el 5 y el 8 por 100, y su población más pobre disfruta de más oportunidades que en el pasado. El crecimiento crea nuevos puestos de trabajo.

¿Ofrecen estos puestos de trabajo salarios razonables? ¿Las circunstancias laborales son las adecuadas?

Estas cuestiones están ocupando un papel cada vez más preponderante en los debates sobre el desarrollo. A la vez que se aprecia una disminución de los niveles de pobreza, el crecimiento económico parece ir ligado a un aumento de la desigualdad. El problema del incremento de la desigualdad es el riesgo de la inestabilidad política que entraña. La existencia de una creciente clase media podría contrarrestar este peligro, pues demanda una mejor educación, una mejor sanidad y una mejor gobernanza como retorno al pago de sus impuestos.

El gran reto es, por tanto, fomentar el crecimiento económico en los países de ingresos medios y tratar de disminuir en la medida de lo posible la huella ambiental, así como propiciar la creación de empleo de buena calidad.

En los países desarrollados la cooperación internacional pone el acento en el sector privado. La población con ingresos inferiores a dos dólares al día se concentra en los países con rentas bajas de África y especialmente en los Estados fallidos. No se vislumbra a día de hoy la manera de apoyar a estos países mediante la promoción del sector privado. La primera prioridad aquí es la paz y la creación de instituciones, así como una mejor gobernanza. Esa debe ser la base para un enfoque que posteriormente pueda crecer y orientarse hacia el sector privado.

En la tercera tendencia es necesario que los países desarrollados tomen medidas urgentes para combatir el cambio climático. La urgencia es real y han de acometerse las medidas necesarias para adaptar el modelo productivo y de consumo.

El sector privado juega un papel clave, ya que es responsable tanto de la generación de riqueza como de la contaminación que produce. La medida más importante que ha de acometerse es la de crear un mercado donde el precio del CO₂ por tonelada sea superior a los 50 dólares. Esto conllevaría realmente un cambio en los patrones de inversión. Los países que desde la revolución industrial han sido responsables de las emisiones de carbono deberían compensar a los países en vías de crecimiento por los elevados precios del CO₂.

En este momento parece imposible crear un mercado de estas características a nivel global. No obstante, se aprecian signos positivos a nivel regional en EE UU, Australia, China y Europa. También la iniciativa del nuevo Fondo climático de transferir los flujos financieros de países desarrollados a las economías emergentes puede resultar eficaz. Sin embargo, es de vital importancia no cometer los mismos errores que con los programas de ayuda, es decir, hay que evitar centrarse únicamente en el sector público y en las subvenciones.

Del mismo modo, hay que tomar medidas urgentes para proteger la naturaleza, invirtiendo por ejemplo en servicios forestales y de biodiversidad. Ya estamos asistiendo a una tendencia según la cual el cambio climático está adquiriendo un papel protagonista en los presupuestos destinados a la cooperación al desarrollo.

Los Gobiernos han acordado la creación de un fondo de acción contra el cambio climático. En la mayoría de los países se hará con cargo a los presupuestos de cooperación al desarrollo; y se estima que en los próximos años la cooperación al desarrollo tradicional destine cada vez más esfuerzos a financiar políticas de adaptación que ayuden a mitigar el cambio climático.

Respecto a la cuarta tendencia, la importancia de incluir la sostenibilidad y la productividad en la cadena de valor, va en aumento. Los países que conforman el grupo de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) están liderando esta tendencia en África. No sin embargo la mayor parte de los países

desarrollados, que continúan aún sin hacerse eco de esta necesidad. El enfoque adoptado por China en África es un ejemplo a seguir y del que, sin duda, convendría aprender.

En la mayor parte de los países, la cooperación al desarrollo tiende a centrarse en los intereses nacionales propiamente dichos, en la industria doméstica que a su vez invierte en los países emergentes o en las empresas exportadoras. Los recursos se tornan cada vez más escasos y los consumidores demandan una producción más sostenible. Es decir, se aboga por una producción que descarte la mano de obra infantil, que fomente un entorno laboral digno y que respete la naturaleza y la biodiversidad.

Las empresas deben asumir parte de la responsabilidad de cómo se fabrican los bienes que compran. Es necesario analizar todo el entramado de la cadena de valor con el fin de garantizar la sostenibilidad de la producción local y el acceso a los recursos. Cuando una empresa solo se interesa por comprar mercancías en el puerto de Accra o Mombasa por ejemplo, podría suceder que acabara perdiendo el acceso a los recursos ya por sí escasos.

La contribución de los fondos de cooperación al desarrollo a la mejora de la sostenibilidad y a la eficiencia de toda la cadena de valor (los pequeños agricultores, por ejemplo); beneficia tanto a los intereses de las empresas de los países desarrollados como a los de los emergentes. Vamos a ser testigos de cómo estos fondos serán cada vez más utilizados para financiar las cadenas de valor, respondiendo tanto a la necesidad de usarlos para el beneficio de cada país, como a la de generar un impacto positivo en los que están en vías de desarrollo.

2. Crecimiento económico, sector privado y sostenibilidad

A la luz de estas tendencias es evidente que la cooperación económica internacional ha de promover un crecimiento económico integral.

Para reducir la pobreza en el mundo es necesario el crecimiento económico. Solo a través del crecimiento económico se pueden crear suficientes puestos de trabajo que propicien unas condiciones de vida dignas a los 600.000.000 de nuevos habitantes durante esta década y a los 200.000.000 de desempleados de todo el mundo. Afortunadamente, desde los años noventa, los países en desarrollo han ido creciendo a un ritmo mucho más rápido que las naciones desarrolladas. Como resultado, los niveles de pobreza han descendido drásticamente en los últimos diez años, y las diferencias salariales entre países también se prevé que sigan respondiendo a esta tendencia durante el próximo decenio.

El mundo ha experimentado un giro rápido y sorprendente en términos de riqueza. Esa es la buena noticia. La mala es que la distribución de las rentas entre países es cada vez más sesgada. A día de hoy todavía hay 2.000 millones de personas que viven con menos de dos dólares al día, y debido al ascenso de las clases medias la forma en la que producimos y consumimos hoy, no se podría sostener.

Así pues, el mundo se enfrenta al desafío de crear crecimiento económico, reduciendo la pobreza y a su vez ajustándonos a los límites que impone nuestro planeta. No se puede establecer qué es más importante: si el crecimiento económico, la reducción de la pobreza o la sostenibilidad ambiental. Hay que trabajar en los tres frentes al mismo tiempo.

El crecimiento económico se puede fomentar aplicando ciertas medidas que contemplen las peculiaridades de cada país a la hora de conjugar los tres elementos. La estabilidad macroeconómica es esencial para garantizar el crecimiento económico a largo plazo. Y la mayoría de los países en desarrollo han mejorado su gestión macroeconómica y controlado el déficit por cuenta corriente, así como la deuda pública.

Por otra parte, los países necesitan aumentar el gasto en I+D y en educación con el fin de aumentar la productividad y la innovación. Las infraestructuras (carreteras, escuelas, hospitales y el acceso a servicios financieros)

y un clima óptimo de inversión son determinantes para lograr el crecimiento económico a largo plazo.

Para poder vivir dentro de los límites de nuestro planeta habría que:

- Reducir a la mitad las emisiones de carbono en todo el mundo para el año 2050 (en base a los niveles de 2005).

- Doblar la producción agrícola evitando incrementar el gasto de agua.

- Detener la deforestación y aumentar los rendimientos de los bosques plantados.

- Mejorar de cuatro a diez veces el uso eficiente de los recursos y los materiales.

Para alcanzar estos objetivos, los países necesitan invertir en una economía circular que promueva las energías renovables, los edificios energéticamente eficientes, las reforestaciones; una economía que proteja los bosques y fomente unos procesos de producción que demanden menos recursos y materiales y atiendan a la necesidad de reciclar.

Para reducir la pobreza habría que crear 800.000.000 de nuevos empleos en la próxima década. Los países en desarrollo necesitan aumentar su productividad y, por tanto, son necesarias las innovaciones de en los productos y los procesos. El 90 por 100 de todos los puestos de trabajo nacen del sector privado en grandes y medianas corporaciones, así como en pequeñas empresas y microempresas. Los estudios recientes demuestran que la mayoría de los puestos de trabajo con sueldo y condiciones laborales adecuadas se crean en el sector formal de la economía y son determinantes para reducir la pobreza.

En un estudio sobre el empleo elaborado por la Corporación Financiera Internacional (CFI) se desprenden cuatro hallazgos sobre los obstáculos que impiden el crecimiento de las empresas:

- La informalidad es un impedimento de calado para las pymes en los países con rentas medias.

- Un suministro energético fiable es lo más importante para las empresas de los países con rentas bajas. Para el resto de países las infraestructuras en

general son las que juegan un papel más relevante.

- La dificultad de las pymes para acceder a la financiación.

- La escasez de trabajadores cualificados, que constituye un desafío clave para las empresas de mayor tamaño.

Por lo tanto, para lograr un crecimiento integral es de vital importancia fomentar el valor añadido de las pymes. De este modo se impulsa el desarrollo del sector privado y consiguientemente se reduce la pobreza, que es la meta última de toda política de cooperación al desarrollo.

Es evidente que hay que revisar de manera global las políticas existentes en materia de cooperación internacional al desarrollo para enfocarlas a aspectos más urgentes como el cambio climático, la naturaleza y la biodiversidad, la pobreza y la equidad en la distribución de las rentas.

Los objetivos del milenio tienen que ser reemplazados por un nuevo conjunto de indicadores. La sostenibilidad global podría ser un punto de partida. La clave del éxito residirá en que el sector privado juegue un papel decisivo a la hora de solucionar los problemas antes mencionados y el sector público adopte el rol de catalizador y facilitador del sector privado.

Por último, la igualdad y la reciprocidad deberán ser el principio rector de la relación entre países. La sostenibilidad es fundamental para alcanzar los objetivos globales mencionados anteriormente y para poder vivir dentro de los límites de nuestro planeta.

La importancia de la sostenibilidad

La generación actual es la primera en enfrentarse directamente a una cuestión fundamental: cómo lidiar con las restricciones globales, tales como la escasez de recursos naturales, el aumento de la desigualdad social, la degradación del medio ambiente o el cambio climático, y a su vez mantener el crecimiento mundial al ritmo requerido (o merecido) por todos y cada uno de los seres humanos.

El crecimiento y el aumento de la demanda son buenas noticias para las empresas y el sector financiero. Sin embargo, dado que se prevén interrupciones en la cadena de suministro debido a la falta de recursos y de materias primas, la sostenibilidad debería convertirse en un objetivo primordial.

Dentro del mundo empresarial y financiero solo unos pocos están concienciados con la importancia de incorporar políticas de sostenibilidad a su actividad principal para alcanzar el éxito a largo plazo. Sin embargo, no es habitual acceder al sitio *web* de una empresa y no encontrar una sección relacionada con este tema. No obstante, hay una gran diferencia entre usar la sostenibilidad como un eslogan de *marketing* e incorporarlo verdaderamente a los productos, los procesos, la forma de hacer negocios y, más aún, al modelo de negocio de la empresa.

El sector de los servicios financieros aún tiene que descubrir su papel en este complejo rompecabezas que es la creación de un mundo sostenible. Al no disponer de instalaciones para la producción ni usar directamente grandes cantidades de materias primas, la gran pregunta es: ¿qué papel puede desempeñar el sector financiero en todo esto?

La respuesta está en reconocer al sector financiero el papel preponderante que tiene en el desarrollo económico mundial. Lamentablemente, la reciente crisis financiera ha dañado gravemente la imagen de este sector, a pesar de lo cual no ha dejado de ser un agente fundamental de promoción del crecimiento económico y de reducción de la pobreza (Asian Development Banc, 2009), así como «un catalizador de la forma en la que mercados enteros operan» (Sutton y Jenkins, 2007).

A diferencia de aquellas industrias que requieren un uso intensivo de los recursos, la cuestión de la sostenibilidad en las instituciones financieras no se refleja en la manera en que gestionan sus instalaciones, sus operaciones internas, o las relaciones públicas; sino más bien en su cartera. La construcción de una cartera dependerá de la elección de los clientes y de la oferta de productos por parte de la institución financiera.

En este sentido, la integración sincera de valores sociales, de respeto al medio ambiente y de gobernanza ambiental, en las principales actividades de inversión, es clave para lograr un modelo de negocio sostenible y disfrutar de sus beneficios (Eccles y Viviers, 2011 y Corporación Financiera Internacional, 2007). La pregunta que queda pues en el aire es: ¿cómo hacerlo?

La sostenibilidad en el Banco de Desarrollo Holandés (FMO)

Dentro del FMO la sostenibilidad comprende los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG, environmental, social and corporate governance), sin olvidar aquellos relacionados con la viabilidad financiera, sin la cual ninguna empresa tendría futuro. De este modo, el FMO ha optado por integrar la sostenibilidad en su actividad y productos principales. Desde una perspectiva de gestión de riesgos, una cartera de clientes saludable que atiende a los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza, es también una cartera más saludable para los bancos. Desde el punto de vista de la oportunidad de negocio, la experiencia del FMO es que las empresas que abrazan políticas de sostenibilidad tienden a pensar en el largo plazo y son capaces de acceder a nuevos mercados, reducir los costes y mejorar la planificación de los recursos necesarios; todo lo cual se traduce en mayores oportunidades también para el FMO.

Como entidad pionera de banca sostenible, el recorrido del FMO se remonta muy atrás. En 1997 contrató a su primer experto en ESG para gestionar riesgos de esta índole a nivel de cliente. A partir de entonces, se han alcanzado muchos hitos en las diferentes áreas de organización, políticas de empresa, productos, comunicación, etc. No obstante, la evolución hacia la sostenibilidad no ocurrió de la noche a la mañana, sino que fue un proceso realizado paso a paso y erigido sobre la firme creencia de que la sostenibilidad aporta valor a la organización.

Tal y como se acaba de señalar, introducir políticas de sostenibilidad en el entramado de la organización

es un proceso que requiere compromiso, tiempo y recursos. Es necesario concebir de nuevo el enfoque de la organización, sus productos y, en algunos casos, replantearse los mercados objetivos. En definitiva, como con cualquier otra iniciativa estratégica, el elemento clave del que dependerá el éxito de la integración y desarrollo será el apoyo con el que cuente por parte de la alta dirección de la compañía. El 85 por 100 de las organizaciones que encabezan el ranking de sostenibilidad afirman que la sostenibilidad favoreció sus ganancias y reconocen el «firme compromiso del director ejecutivo» (BCG, 2012). Los académicos también han subrayado que «los altos ejecutivos deben lanzarse a hablar públicamente sobre la importancia del desarrollo sostenible y explicar el rol que desempeñan en este ámbito» (Hart, 2010).

Dentro del FMO, la sostenibilidad ha ido ocupando progresivamente un lugar cada vez más prioritario en la agenda directiva. Los primeros «promotores», los especialistas en ESG, se emplearon a fondo en realizar pedagogía al respecto. Finalmente, sus esfuerzos resultaron en una mejor comprensión de la importancia de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno por parte del equipo directivo.

Entre 2009 y 2012 la sostenibilidad fue finalmente reconocida como un valor estratégico clave. Este hecho promovió cambios organizativos de gran calado que serán descritos a continuación. Desde entonces, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los pilares sobre los que se construye la estrategia del FMO, y como tal, cada empleado es responsable de integrar esta política en su trabajo diario.

Cuando el FMO asumió su compromiso con las políticas de sostenibilidad (alrededor de 2009) no contaba con una orientación específica. No existían referencias lo suficientemente concretas dentro del sector financiero. El banco se guió por una decisión muy clara que procedía de las altas instancias: había que alcanzar el liderazgo entre las instituciones financieras en términos de implementación de políticas ambientales, sociales y de buen gobierno.

Un punto de referencia para llevar a cabo el proceso de verificación o *due diligence* son los estándares de aplicación de la Corporación Financiera Internacional (CFI) introducidos en 2007. El FMO también es, desde 1999, signatario de la iniciativa para instituciones financieras del programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente (UNEP-FI, 2012) y, desde 2006, de los Principios de Ecuador (Principios de Ecuador, 2012). Cabe resaltar que en 2008 el FMO también decidió comenzar a denunciar formalmente los incumplimientos de las condiciones en materia de ESG estipuladas en los contratos, lo que implicaría a partir de entonces la retirada de financiación a los clientes incumplidores.

El objetivo del FMO es desarrollar aún más la agenda de sostenibilidad, y para ello, es muy provechoso entablar diálogo con las diferentes partes interesadas y poner en común los proyectos y objetivos. Queda mucho trabajo por hacer, desde cuantificar el impacto y los beneficios que reporta la sostenibilidad, a incluir estas áreas de una manera integrada en las memorias anuales.

Es necesario llevar a cabo una labor de concienciación a lo largo de todo el entramado de la organización y conseguir que arraigue en su cultura. La mera definición de objetivos y la puesta en marcha de las políticas no es suficiente. También hay que tener en cuenta cómo los empleados se dirigen a los clientes, qué temas se están abordando, y a qué tipo de soluciones se está llegando, etc.

La evaluación de los riesgos de ESG ha sido clave para el FMO en el proceso de asignación de créditos. Sin embargo, antes de 2009, el FMO tenía un equipo de especialistas en ESG ubicados físicamente en el departamento de crédito. Estos especialistas no participaban directamente en la selección ni en el análisis del cliente; su involucración en este ámbito no se produjo hasta que los equipos de inversión presentaron una propuesta de financiación a tal efecto. Esto daba lugar a situaciones muy frustrantes donde un acuerdo podía estar listo para su aprobación desde el punto de

vista financiero, pero acaba siendo retrasado o cancelado debido al incumplimiento de los criterios de ESG. Adicionalmente, se generaba la percepción de que los problemas en materia de sostenibilidad apelaban únicamente a los especialistas en aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno de los departamentos de crédito.

Ni los responsables de inversión ni ningún otro miembro de la plantilla podían familiarizarse con la actividad llevada a cabo por los expertos en ESG, ya que esta materia era totalmente ajena a sus trabajos. Se realizó un esfuerzo tremendo por incorporar estas áreas a los departamentos comerciales. Se pusieron en marcha numerosas iniciativas, tales como actividades formativas o charlas para concienciar sobre su importancia, pero todo fue en vano. Fue un arduo proceso de aprendizaje para el FMO que puso de manifiesto la necesidad de una mayor integración de la sostenibilidad en la actividad principal de la empresa y en sus procesos.

Con el fin de integrar la sostenibilidad en la organización, el FMO no tuvo más remedio que reformar su proceso de evaluación de inversiones (2007-2009). Por primera vez, se otorgó el mismo peso a los aspectos de ESG y a los aspectos financieros. En la oficina principal se incorporó un área dedicada a los aspectos de ESG y todos los equipos de inversión contarían con expertos en estas materias. Las temáticas relacionadas con la gobernanza corporativa fueron asignadas al departamento comercial. Se creó, asimismo, una unidad experta en ESG en la oficina principal y los demás especialistas en estas áreas se ligaron a todos los equipos de inversión. Igualmente, el departamento de crédito mantuvo un especialista encargado de aplicar el «principio de los cuatro ojos» que requeriría que las propuestas fueran cotejadas por los responsables de ESG de la oficina principal.

En consecuencia, el rol de los especialistas y su contribución al FMO se ha ido incrementado considerablemente. Cada proyecto se clasifica dentro de una «categoría de riesgo» de acuerdo a criterios

ambientales y sociales antes de ser analizado en términos financieros y proceder a su revisión o *due diligence*, para lo que se utiliza una herramienta de detección denominada «plantilla de detección rápida de riesgos». Por último, los expertos en ESG se comunican directamente con el cliente y trabajan estrechamente con los departamentos de inversión durante la evaluación de los posibles proyectos, durante su verificación y durante su contratación y seguimiento.

Cabe destacar que un proyecto puede ser rechazado si no se cumplen los criterios ambientales y sociales adecuados. Adicionalmente, si se detectan riesgos inaceptables en estas materias (el FMO tiene una lista exhaustiva con criterios de exclusión) o el cliente no está dispuesto a mejorar las áreas donde se han identificado los riesgos correspondientes, el banco podrá optar por no sumarse a un proyecto determinado.

Una vez que los cambios de procedimiento son implantados, el siguiente paso lógico es analizar los productos y servicios de la organización. Llevar a cabo innovaciones en estos dos ámbitos reporta los mayores beneficios a la implementación de las políticas de sostenibilidad dentro de las corporaciones globales (BCG, 2012). Debido a ello, el FMO decidió refinar aún más su estrategia energética para centrarse principalmente en las energías renovables. Cabe destacar que la excepción son los países menos desarrollados, donde el acceso a la energía es una prioridad para su desarrollo.

Otro procedimiento liderado por el FMO ha sido establecer una política de incentivos para el cliente vinculada a la aplicación de las políticas de ESG. Consiste en ofrecer al cliente una reducción de los intereses de préstamo si se compromete a cumplir exhaustivamente el plan de mejora de los aspectos ESG, y que son parte sustancial del contrato. En la actualidad, estos planes de mejora anticipan, en la mayoría de los casos, la implantación de un Sistema de gestión ambiental y social (ESMS) en el caso de los bancos y, en el resto de los clientes corporativos se adivinan otros objetivos adicionales. Estos objetivos pueden variar, desde lograr determinadas certificaciones relacionadas

con un sector determinado a obtener resultados conmensurables en las comunidades circundantes. Estas mejoras deben ser significativas y por lo general serán evaluadas por un consultor independiente.

El Banco de Desarrollo Holandés también ha desarrollado negocios para plasmar la experiencia de algunos de sus clientes al introducir las políticas de sostenibilidad en sus organizaciones. Estos casos exhiben beneficios financieros y no financieros, que son resultado de la aplicación de los patrones de sostenibilidad. Además, en 2011, el FMO emprendió junto con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y la Institución Financiera para el Desarrollo (CDC) del Reino Unido un estudio sobre el aceite de palma sostenible. El estudio concluyó que los beneficios derivados de la aplicación de la certificación de sostenibilidad en el sector del aceite de palma (RSPO, Roundtable on Sustainable Palm Oil) superaba con creces los costes de su aplicación.

«No se puede gestionar (o incluso entender) lo que no es medible». Se trata de una vieja máxima que ha tenido que desenterrar la industria financiera. Huelga decir que las mediciones deben estar al día, ser completas, precisas e imparciales. Tan importante es lo que se mide como el modo en que se lleva a cabo y se comunica.

Además de realizar el plan de medición de mejoras, el FMO también ha recurrido a los *ratings* de Sustainalitics y Oekom, dos agencias de calificación dedicadas a la sostenibilidad. Se analizó el FMO al completo y cada una de sus operaciones, incluida la aplicación de los principios de sostenibilidad de su cartera, y el resultado fue que ambas agencias emitieron calificaciones altas.

3. La presentación de informes de medición del impacto

En su último informe anual, el FMO presentó su Modelo de medición del impacto, elaborado recientemente. Este modelo se utilizará para comunicar los

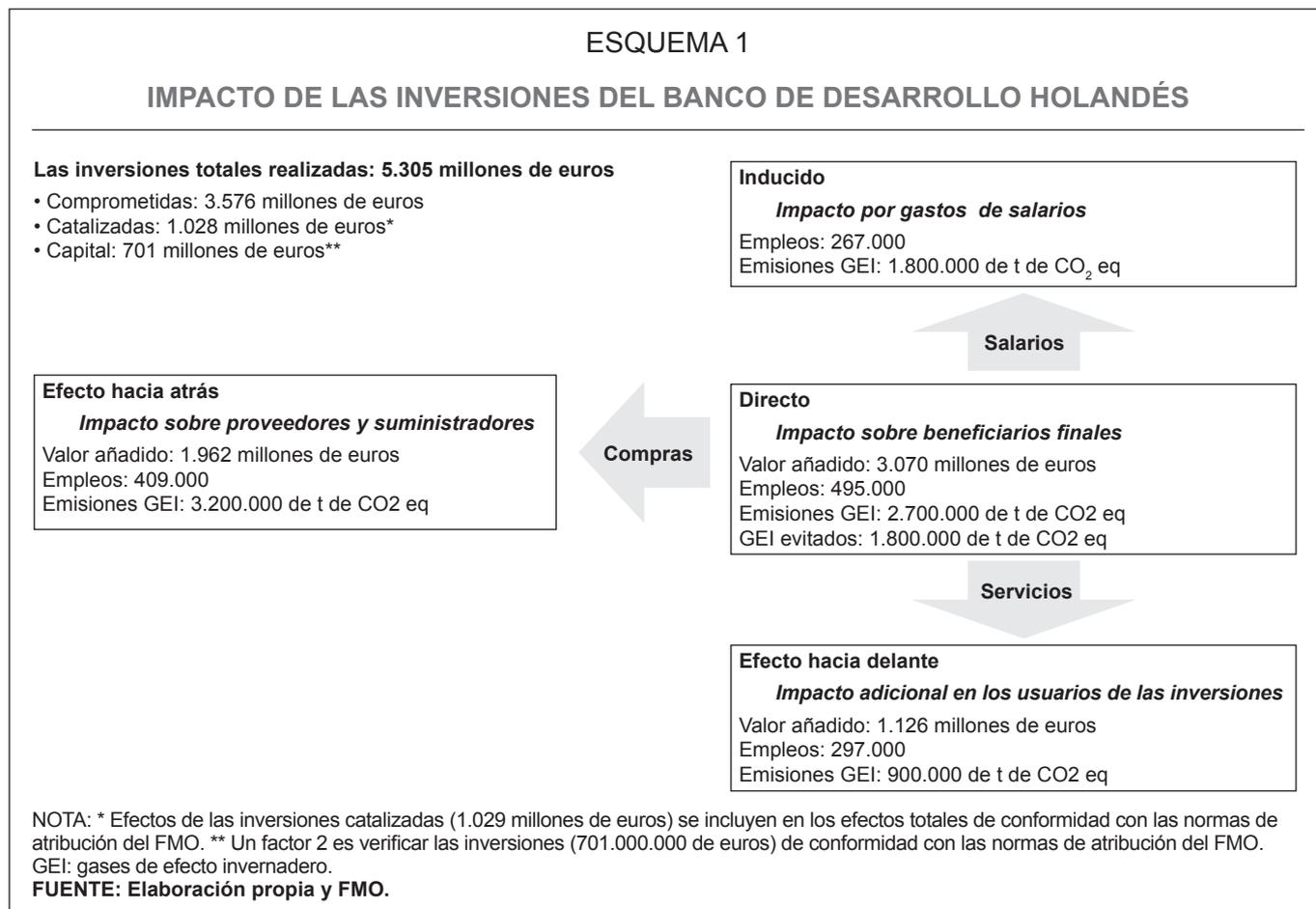
objetivos estratégicos del FMO de «duplicar su participación y reducir a la mitad la huella de carbono». El FMO aspira a doblar el número de puestos de trabajo vinculados a su participación (impacto), y a reducir a la mitad las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) (huella). El objetivo estratégico de cada uno de los nuevos proyectos se medirá a partir de los resultados que desprendan los modelos de evaluación previos. Se ha fijado el período 2018-2020 como fecha límite para cumplir estos objetivos (respecto al supuesto de referencia de 2010-2012).

De acuerdo con los especialistas, gracias al nuevo modelo de medición, el FMO se convierte en una entidad pionera en esta materia:

— El FMO es el primer banco de desarrollo que dispone de una herramienta para calcular los resultados indirectos de las inversiones. En muchos proyectos a los que destina fondos, los empleos indirectos son más importantes que los empleos directos a nivel de cliente. Si se piensa, por ejemplo, en las instituciones financieras, en la infraestructura y la energía, estas inversiones desempeñan un papel fundamental, ya que permiten potenciar otros sectores de la economía, lo que redundará en un mejor acceso a la energía, a las finanzas y a la infraestructura. Los resultados del modelo muestran que por cada empleo que el FMO apoya a nivel de cliente, al menos otros dos puestos de trabajo dependen de los efectos indirectos de la inversión.

— El FMO es el primer banco de desarrollo que posee una herramienta integrada que evalúa conjuntamente el impacto (los puestos de trabajo) y la huella (las emisiones GEI) de sus inversiones. Esta herramienta contribuye, de forma transparente, a arrojar más luz sobre los resultados de las inversiones, sin necesidad de tener que recabar una cantidad excesiva de datos procedente de los clientes. También ilustra claramente las ventajas y desventajas en materia de crecimiento económico y sostenibilidad.

— Se ha establecido como punto de referencia los proyectos de 2010-2012 (aproximadamente 350 proyectos). Los resultados iniciales muestran que el FMO



Compras

inviertió 1.500.000 euros en puestos de trabajo durante este período, y redujo en 1.800.000 toneladas las emisiones de GEI. En general, los resultados arrojan que la inversión en los países más pobres de Asia y África beneficia el empleo, en particular en los sectores de energía e infraestructuras, en las instituciones financieras y en los fondos de capital privado. El papel que desempeñan los intermediarios financieros en materia de apoyo al empleo ofrece resultados sorprendentes. La mayor parte de sus inversiones recaen sobre el sector local de las pymes, que demandan una concentración mayor de mano de obra que las grandes corporaciones que el FMO financia directamente. En general, el modelo espera retornos de alto impacto en lo que a puestos de trabajo se refiere en los países más

pobres (Centros de inserción laboral de los 55 países más pobres), debido en gran parte a la escasez de capital en estos países.

El lanzamiento de modelo de medición del impacto ha supuesto un gran avance para el FMO, ya que permite comunicar mejor los resultados de las inversiones. Este modelo será incluido en los informes internos y externos del Banco. En definitiva, el modelo ayuda al FMO a perfilarse como una entidad que invierte en resultados. Las conclusiones del modelo son intuitivas, y están bien alineadas con la estrategia del FMO de centrarse en los países más pobres y de enfocarse a intermediarios financieros, a los sectores de energía e infraestructuras y a los fondos catalizados. (Esquema 1).

Además de centrarse en su cartera de clientes, el FMO también ha logrado varios hitos operacionales. Desde 2004, el FMO compensa todas sus emisiones de carbono y utiliza energía y calefacción «ecológicos» a través de un proveedor local. En 2006, el reciclaje de residuos se puso en marcha en la Central. Hay que subrayar en este contexto que, dado el volumen de empleados (alrededor de 350), el impacto ambiental del FMO es insignificante en comparación con la de su cartera de clientes. Sin embargo, predicar con el ejemplo siempre es importante.

En 2004, el FMO comenzó a seguir las directrices del *Global Reporting Initiative* (GRI), un informe anual integral que se publica desde el año 2006.

El compromiso con la sostenibilidad implica, sobre todo, la participación a todos los niveles de las partes interesadas. Las instituciones financieras han tenido que considerar —debido a su naturaleza de amplio alcance— mas parámetros de influencia que la mayoría de las grandes empresas, por ejemplo: empleados, clientes, la sociedad, asesores, inversores, organismos gubernamentales y reguladores, agencias de rating, ONGs, y medios de comunicación, entre otros. (Laugel y Laszlo, 2009).

Con sede en La Haya (Países Bajos) y una pequeña oficina en Sudáfrica, el Banco de Desarrollo Holandés se constituye como una organización en red. La mayoría de los proyectos se consiguen gracias a las redes existentes, que van desde una base de clientes ya existente a nuevas alianzas con otros bancos. Otro ejemplo es la junta directiva de clientes latinoamericanos que proporciona asesoramiento al FMO sobre las necesidades de la región. Las asociaciones no bancarias también son cruciales para tener acceso a «ideas frescas»; ejemplos de ello son la colaboración con *World Wildlife Fund* y los acuerdos informales que se entablan con universidades locales.

Hay motivos más que evidentes para implementar las políticas de sostenibilidad en los bancos. No solo por la acuciante necesidad de poner en marcha un modelo operativo diferente, sino también por el valor

añadido que reporta a las partes interesadas. Como en casi todos los casos, implica tomar decisiones difíciles que, por otro lado, ofrecerán beneficios a largo plazo a la sociedad en su conjunto. Es necesaria una mayor aceptación de los principios de sostenibilidad financiera, basados en un compromiso a largo plazo y en la aplicación rigurosa de los procedimientos. Así mismo resulta imperativo, y de todo punto viable, dar a conocer la información relacionada con los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG).

Desdeñar o rechazar el factor de sostenibilidad perjudica la ventaja competitiva de cualquier empresa. En lo que a la industria financiera se refiere, esta aseveración se sustenta en nuevos trabajos de investigación según los cuales «los mercados financieros no valoran suficientemente las cuestiones de ESG, pese al hecho probado de que son clave para mejorar el rendimiento de las empresas» y pese a que «en un futuro cercano irán adquiriendo un papel más preponderante en los procesos de valoración de empresas» (EABIS, 2009; Eccles y Viviers, 2011).

La experiencia del Banco de Desarrollo Holandés en materia de sostenibilidad no puede responder a todas las cuestiones que se plantean durante el proceso de implantación o a la hora de crear las ventajas competitivas. En todo caso, puede servir como un ejemplo de integración de los aspectos de ESG en una institución financiera. También se puede poner de relieve el papel que ha desempeñado en relación con la innovación de producto, la mejora de la reputación o la reducción de riesgos. Lo que sí cabe resaltar es la capacidad que ha tenido el Banco para alcanzar la sostenibilidad financiera manteniendo buenos resultados durante y después de la crisis financiera.

Referencias bibliográficas

[1] BANCO ASIÁTICO DE DESARROLLO (ADB) (2009). *Financial Sector Development, Economic Growth, and Poverty Reduction: A Literature Review*. Manila: ADB.

[2] CORPORACIÓN BRITÁNICA DE RADIODIFUSIÓN (BBC). Future (2012). Recuperado de Global resources stock

check: <http://www.bbc.com/future/story/20120618-global-resources-stock-check>

[3] GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON (BCG) (2012). «Sustainability Nears a Tipping Point». *MIT Sloan Management Review* .

[4] ACADEMIA EUROPEA DE NEGOCIOS EN LA SOCIEDAD (EABIS) (2009). *Sustainable Value: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm*. Recuperado de EABIS Research Project: <http://investorvalue.org/docs/Eabis-ProjectFinal.pdf>

[5] ECCLES, N. y VIVIERS, S. (2011). «The Origins and Meanings of Names Describing Investment Practices that Integrate a Consideration of ESG Issues in the Academic Literature». *Journal of Business Ethics* .

[6] PRINCIPIOS DE ECUADOR (2012). Recuperado de Equator Principles: www.equator-principles.com

[7] COMPAÑÍA HOLANDESA DE DESARROLLO FINANCIERO (FMO) (2012). *Networks and Associations*. Recuperado de Networks: www.fmo.nl/networks

[8] HART, S. L. (2010). *Capitalism at the Crossroads: Next generation Business Strategies for a Post-Crisis World* (3rd ed.). Upper Saddle River: Wharton Business school.

[9] CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC) (2007). Recuperado de Banking on Sustainability: [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_ex-](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_ex-ternal_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_bankingonsustainability_wci_1319578181361)

[ternal_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_bankingonsustainability_wci_1319578181361](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_ex-ternal_corporate_site/ifc+sustainability/publications/publications_report_bankingonsustainability_wci_1319578181361).

[10] LAUGEL, J. F. y LASZLO, C. (2009). «Financial Crisis: The Opportunity for Sustainable Value Creation in Banking and Insurance». *Journal of Corporate Citizenship*, nº 35, pp. 24-38.

[11] ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2012). *OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction*. Recuperado de Environmental indicators, modelling and outlooks: <http://www.oecd.org/environment/indicators-modelling-outlooks/oecdenvironmentaloutlookto2050theconsequencesofinaction.htm>

[12] SUTTON, C. N. y JENKINS, B. (2007). Recuperado de The Role of the Financial Services Sector in Expanding Economic Opportunity: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_19_EO%20Finance%20Final.pdf

[13] NACIONES UNIDAS (UN) (2009). *Food and Agriculture Organization*. Recuperado de How to Feed the World in 2050: <http://www.fao.org/wsfs/forum2050/wsfs-forum/en/>

[14] NACIONES UNIDAS (UN) (2010). *World Population Prospects, the 2010 Revision*. Recuperado de Population Division: <http://esa.un.org/wpp/index.htm>

[15] INICIATIVA FINANCIERA DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS (UNEP-FI) (2012). *What we Do*. Recuperado de Innovative financing for sustainability: <http://www.unepfi.org/>.

ANEXO

SOBRE EL BANCO DE DESARROLLO HOLANDÉS (FMO)

El FMO destina financiación a empresas, proyectos e instituciones financieras en mercados emergentes y en vías de desarrollo. El FMO tiene la firme creencia de que el espíritu empresarial es la clave para del crecimiento económico sostenible y de la mejora de la calidad de vida de las personas. Se especializa en sectores en los que su aportación reporta mejores beneficios a largo plazo, es decir, en las instituciones financieras, en el sector de la energía y la agroindustria, así como en el de la alimentación y el abastecimiento de agua.

El sólido perfil del FMO le permite invertir en los mercados de mayor riesgo, ya sea con capital propio o en nombre del Gobierno holandés. Fundado en 1970, el FMO es una asociación público-privada, con un 51 por 100 de sus acciones propiedad del Estado holandés, y el 49 por 100 en manos de los bancos comerciales, sindicatos y otros representantes del sector privado. El FMO tiene una calificación AAA de *Standard & Poors*. Los productos del FMO integran, desde la equidad, a préstamos para el desarrollo de capacidades, y son proporcionados en términos comerciales. Para más detalles, no duden en visitar el sitio web del Banco en www.fmo.nl.