



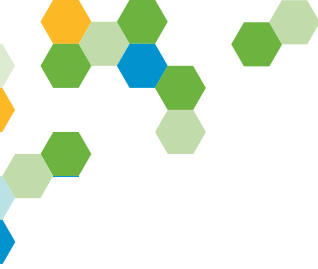
INFORME ESPECIAL

Invertir en Desarrollo Repensando la estrategia internacional de las empresas con los organismos multilaterales

Madrid / Buenos Aires, septiembre 2015

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA



1. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN EL DESARROLLO

1. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA EL ROL DEL SECTOR PRIVADO EN EL DESARROLLO
2. ¿QUÉ SON LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES (IFIS)?
3. EL GRAN RETO: PENSAR EN UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA, MÁS ALLÁ DE LA OBTENCIÓN DE CONTRATOS

AUTORES

El 2015 es decisivo para el desarrollo internacional, tal y como demuestran los importantes eventos y cumbres que se celebran a lo largo de este año. Entre los más destacados, el pasado julio se adoptó la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre la Financiación al Desarrollo de Organización de las Naciones Unidas (ONU), y en septiembre los focos están sobre Nueva York, donde la Asamblea General de la ONU debate los nuevos Objetivos del Milenio, necesarios para dar continuidad a un trabajo que está lejos de haberse cumplido. Este año está en juego el rediseño de la agenda global que guiará los esfuerzos futuros de la comunidad internacional dedicada al desarrollo: ONU, instituciones financieras internacionales, ONGs, universidades y empresas. Sí, empresas. El desarrollo hace tiempo que dejó de ser algo lejano para las empresas; las empresas, hoy, son un actor clave en esta agenda internacional. ¿Por qué?

El sector privado promueve la innovación y la transferencia tecnológica, mejora la productividad y la competitividad, incide en la cualificación del capital humano y crea empleo. *El World Development Report 2005* del Banco Mundial calculaba que el 90 % de los puestos de trabajo en los países en desarrollo los genera el sector privado¹. Según un informe de McKinsey & Company, la demanda de recursos generada por la clase media global incrementará entre un 30 y un 80 % para el año 2030². Para conseguir responder a estos niveles de demanda, los incrementos en productividad son fundamentales y, por tanto, el papel que el sector privado tiene que jugar resulta esencial. Su importancia no se limita a la economía productiva. El sector público, con menores recursos fiscales para responder a retos sociales más numerosos y complejos, necesita colaborar con el sector privado para la provisión de bienes y servicios públicos.

Esta importancia del sector privado ya se nota en los flujos financieros internacionales. En las últimas décadas, la proporción de Inversión Directa Extranjera (IDE) ha crecido respecto de la ayuda oficial al desarrollo, convirtiéndose, así, en la primera fuente de financiación externa de los países en desarrollo y emergentes³. Después de una bajada en el 2012 en el crecimiento de la IDE, en el

¹ Banco Mundial (2005) "World Development Report. A Better Investment Climate for Everyone"

² Richard Dobbs et al., (2012) "Mobilizing for a Resource Revolution", McKinsey & Company.

³ Iliana Olivé y Aitor Pérez (2015) "Inversión Directa Extranjera y Desarrollo", en *Movilizando los recursos y los medios de apoyo para hacer realidad la agenda de desarrollo Post-2015*. Documentos de trabajo, Cooperación Española.

“Las IFIs son más
que instituciones
puramente financieras”

2013 los flujos incrementaron un 9 % (hasta 1,45 billones de dólares), y se espera una tendencia de crecimiento positiva también en los próximos años⁴. Esta tendencia demuestra el gran potencial de la IDE, para, junto a otros recursos, lograr la consecución de los objetivos de la futura agenda para el desarrollo. El crecimiento de la economía mundial y este aumento de los flujos de recursos privados han desbancando a las Instituciones Financieras Multilaterales (IFIs) como principales financiadores del desarrollo.

A pesar de esta pérdida de peso en el conjunto de los flujos financieros en países en desarrollo, las IFIs siguen siendo uno de los actores principales como centro de intercambio de aprendizaje y conocimiento –pensamiento, análisis y asesoramiento en políticas–, como auténticos *hubs* de tendencias y conexiones –conexión con actores gubernamentales, empresariales y sociales–, y como movilizadores de recursos propios o de terceros. Es decir, las IFIs son más que instituciones puramente financieras y, precisamente por ello, existe una oportunidad clave para que las empresas repiensen su manera de relacionarse con ellas. Una aproximación más estratégica a estos foros y sus actores principales puede redundar en beneficios a medio y largo plazo para las empresas, pero también para su impacto en el desarrollo.

2. ¿QUÉ SON LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES (IFIS)?

Las IFIs son entidades de carácter público cuyo objetivo es el desarrollo económico equitativo de los países en los que trabajan. Financian principalmente a gobiernos, aunque desde hace varios años proveen también financiación directa a empresas con sede en países prestatarios, que mediante la inversión en innovación y tecnología, el impulso en la productividad y la generación de puestos de trabajo contribuyen de manera decisiva al desarrollo del país.

Dentro de las IFIs, destacan el Banco Mundial, institución que aúna a 188 países y trabaja en 173, y las instituciones regionales, que son auténticos centros de intereses económicos, políticos y culturales de la región en la que trabajan. Las más conocidas son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo. No obstante, los últimos años han visto el nacimiento de nuevas IFIs promovidas por países emergentes, con gran capacidad de financiación y con vocación de liderar las tendencias globales. Ejemplos de esta nueva tendencia son el Nuevo Banco de Desarrollo (NBD), creada por el grupo de países emergentes conocido como BRICS, con sede en Shanghái, o el Banco Asiático

⁴ UNCTAD (2014) “World Investment Report, 2014. Investing in the SDGs: An action plan”

“La relación de las instituciones financieras con el mundo empresarial es necesaria para ofrecer las mejores soluciones a los complicados retos que enfrentan los países en desarrollo”

de Inversión en Infraestructuras (BAII) que cuenta entre sus miembros con varios países desarrollados, y en el que China posee un poder accionarial relevante.

En su trabajo diario, las IFIs mantienen un diálogo continuo con los gobiernos prestatarios. Consecuencia de ello son los instrumentos de planificación creados con el objetivo de asegurar la coherencia estratégica de los proyectos. Tanto el BID como el Banco Mundial, por ejemplo, tienen estrategias de país en donde se establecen los objetivos prioritarios de inversión en los siguientes 4 a 5 años –normalmente coincidiendo con la nueva etapa de los gobiernos entrantes–. Para llevar a cabo todas estas estrategias y conseguir el desarrollo de los países prestatarios, surge un aliado imprescindible: el sector privado. Empresas –grandes, pequeñas o medianas– y consultores –individuales o asociados– son los que en último término ejecutan gran parte de las actividades financiadas por las IFIs. La relación de las instituciones financieras con el mundo empresarial es por lo tanto necesaria para ofrecer las mejores soluciones a los complicados retos que enfrentan los países en desarrollo en materias tan complejas como salud, educación, energía, agua y saneamiento o transporte.

LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LAS IFIS Y LA OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS

En el 2014, el Banco Mundial financió un total de 65.579 millones de dólares. El BID tuvo

un volumen de financiación en la región de América Latina de 13.800 millones de dólares. Obviamente, estos volúmenes de financiación presentan oportunidades de negocio directas e interesantes para las empresas. El BID, por ejemplo, genera anualmente entre 20.000 y 30.000 oportunidades de contratos para empresas y consultores.

Existen tres áreas de oportunidad de negocio principales en relación con las IFIs:

- **Adquisiciones corporativas:** Las IFIs, en tanto que organizaciones, adquieren una gran variedad de bienes y servicios para su operación diaria en todas sus oficinas del mundo. Generalmente, las oportunidades de adquisición para estos contratos requieren registrarse como proveedor de la entidad, la publicación de los contratos se hace a través de la página web de la institución, y el proceso de adjudicación se realiza a través de una puja competitiva.
- **Adquisiciones en el marco de las operaciones:** La Esta es una de las áreas generalmente más buscadas por las empresas. Buena parte de la inversión de las IFIs se realiza a través de préstamos o créditos que financian una amplia gama de actividades para crear la infraestructura física y social necesaria para la eliminación de la pobreza y la generación de

“El rol de las IFIs es generalmente de supervisión del proyecto y de aseguramiento en el cumplimiento de acuerdos entre el país y la IFI”

un desarrollo sostenible. Todas estas actividades requieren bienes, obras, equipos y servicios de consultoría que el gobierno receptor del préstamo financia con esos proyectos. A diferencia de lo que sucede con las adquisiciones corporativas, en este caso la contratación la realiza directamente el país receptor del préstamo. Es decir, el rol de las IFIs es generalmente de supervisión del proyecto y de aseguramiento en el cumplimiento de acuerdos entre el país y la IFI, pero el proceso de licitación lo realiza el gobierno directamente.

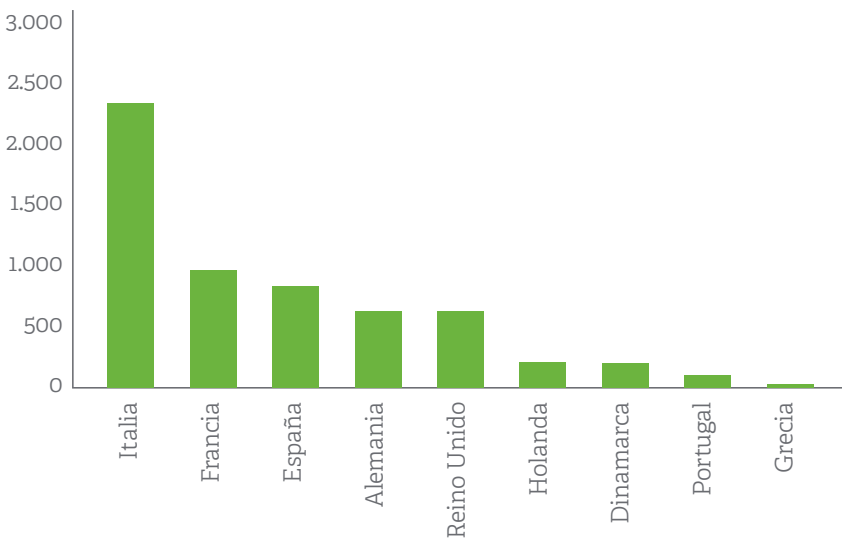
- **Financiación de proyectos del sector privado:** Las IFIs no solo financian a través de préstamos a gobiernos o entidades públicas, sino que también proveen finan-

ciación al sector privado directamente. Muchas IFIs han creado instituciones específicas que se dedican a la financiación del sector privado. Por ejemplo, el IFC (*International Finance Corporation*) en el Banco Mundial, o la CII (Corporación Interamericana de Inversiones) en el BID. La financiación se realiza a través de diferentes instrumentos: deuda, *equity* o garantías a inversiones frente el riesgo político, etc. El valor añadido de las IFIs en estas áreas deriva, por ejemplo, de su financiación a entidades con dificultad de acceder a financiación, de su provisión de servicios técnicos y de asesoría para asegurar la viabilidad de algunos proyectos, de la generación de un contexto de seguridad para atraer la participación de otras entidades financieras, la demostración de la viabilidad de áreas nuevas o difíciles promoviendo la apertura de nuevos mercados, o facilitando conexiones (*networking*) de empresas con otras entidades, IFIs, gobiernos, etc.

3. EL GRAN RETO: PENSAR EN UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA, MÁS ALLÁ DE LA OBTENCIÓN DE CONTRATOS

Muchas empresas son activas en los procesos de licitación de algunas de las principales IFIs. Por ejemplo, de acuerdo con las estadísticas disponibles en la

Gráfico 1. Total monto derivado de contratos en millones de dólares (2007-2010)



Fuente: Banco Mundial

“Lo importante es reconocer el contexto multilateral como un entorno de oportunidades para una inversión a largo plazo”

página web del Banco Mundial⁵, durante la peor época de la crisis económica, España ha sido uno de los países europeos cuyos proveedores han firmado más contratos (por monto) en proyectos del Banco Mundial.

Las cifras muestran que las empresas españolas han sabido competir a nivel internacional, ofreciendo soluciones competitivas en diferentes sectores. Algunos elementos son claves para entender esta buena actuación de las empresas españolas, más allá de la calidad y competitividad de sus servicios. Por ejemplo, la labor de la oficina de organismos multilaterales de la Embajada de España en Washington ha jugado un papel fundamental como canalizador de estas oportunidades, lo cual demuestra que una labor de contacto e interacción constante es esencial. De hecho, varias empresas han optado por tener una presencia permanente en Washington, inversión fundamental para conseguir entender las dinámicas y necesidades de los países, ya que Washington es, también, un punto de entrada clave a algunas regiones como América Latina.

El contacto con las agencias implementadoras de los proyectos –las unidades que se crean en los gobiernos de los países para ejecutar los préstamos– también resulta clave para aumentar las posibilidades de

éxito, tal y como expresamente se explica en la página web de adquisiciones del Banco Mundial⁶. Ahora bien, es preciso tener en cuenta que los técnicos de los proyectos –tanto en las IFIs como en las agencias implementadoras– pueden estar saturados de visitas “comerciales” de representantes de empresas. Lo importante es reconocer el contexto multilateral como un entorno de oportunidades para una inversión a largo plazo. Estas instituciones trabajan para dar soluciones reales, innovadoras y sostenibles a los retos más urgentes de poblaciones con altos índices de pobreza. Las empresas que quieran tener éxito en este entorno tienen que conocer muy bien los problemas que enfrentan los gobiernos y aportar soluciones concretas, con pruebas empíricas y estudios de caso que avalen su solución o producto. Por otra parte, el contacto con las empresas es clave para los técnicos de estas instituciones, dado que les permite conocer las últimas innovaciones y aproximarse a las tendencias del mercado.

Sin embargo, las oportunidades para las empresas no terminan en los contratos y adquisiciones con las IFIs. Al contrario, estas representan apenas una parte del amplio papel que las empresas pueden jugar, en colaboración con las IFIs, en el desarrollo. Las IFIs pueden ser también socios estratégicos clave para el

⁵ <http://go.worldbank.org/FAOKR3OTWo>

⁶ <http://go.worldbank.org/84RKoWY3So>

**“No es posible el
desarrollo sin el sector
privado”**

desarrollo de proyectos en mercados emergentes. Por ejemplo, en respuesta a una encuesta, varias empresas mencionaban como aspectos más valorados en su relación con las IFIs: el asesoramiento sobre temas sociales o ambientales en países, el conocimiento global, y el conocimiento técnico del personal de las IFIs. También, su capacidad como catalizadores de recursos adicionales para proyectos ambiciosos, así como el sello de calidad derivado de la presencia de una IFI en un proyecto⁷.

Además, dado su diálogo permanente con los gobiernos y con actores internacionales de diferentes sectores, se convierten en plataformas que proporcionan información respecto las tendencias más actuales de inversión, apoyan inversiones de estructuras financieras y operativas complejas, catalizan la atracción de recursos financieros de terceros –un buen ejemplo es el Fondo Chino de Co-Financiación del BID, dotado de 2.000 millones de dólares para cofinanciar proyectos públicos y privados– y promueven innovaciones y solu-

ciones a nivel regional actuando como centro de intercambio de aprendizaje y conocimiento.

Estas oportunidades del trabajo con las IFIs suponen elevar el nivel de diálogo e interacción con las IFIs. Algunas empresas han demostrado ser muy competitivas en adquisiciones. Muchas pueden continuar en esa línea, pero para multiplicar las potencialidades de una economía cada vez más global, las empresas deberían comenzar a pensar su rol en el desarrollo –incluyendo su relación con las IFIs– de manera más estratégica. Esto implica invertir más en la interacción con las IFIs, entender la amplia gama de sinergias que se podrían generar para entrar en nuevos mercados, o participar más activamente en los foros donde se están discutiendo las claves del futuro. Las economías en desarrollo son, sin duda, las de mayor crecimiento potencial en los próximos años. Al mismo tiempo, no es posible el desarrollo sin el sector privado. En definitiva, las condiciones están dadas, ¿están las empresas dispuestas a asumir el reto?

⁷ IFC (2011) “International Financial Institutions and Development through the Private Sector”

SUMARIOS

- El sector público necesita colaborar con el sector privado para la provisión de bienes y servicios públicos.
- Las IFIs son más que instituciones puramente financieras y, precisamente por ello, existe una oportunidad clave para que las empresas repiensen su manera de relacionarse con ellas.
- Una aproximación más estratégica a estos foros y sus actores principales puede redundar en beneficios a medio y largo plazo para las empresas, pero también para su impacto en el desarrollo.
- Las empresas son necesarias para ofrecer las mejores soluciones a los complicados retos que enfrentan los países en desarrollo en materias tan complejas como salud, educación, energía, agua y saneamiento o transporte.
- España ha sido uno de los países europeos cuyos proveedores han firmado más contratos en proyectos del Banco Mundial.
- Lo importante es reconocer el contexto multilateral como un entorno de oportunidades para una inversión a largo plazo.

***Disclaimer:** Los hallazgos, interpretaciones, y conclusiones son exclusivamente de los autores del artículo y no reflejan necesariamente las opiniones del Grupo del Banco Mundial ni del Banco Interamericano de Desarrollo, ni la de sus Directores Ejecutivos, ni los gobiernos a los que ellos representan.

Autores



Idoia Ortiz de Artiñano es la asesora principal del Secretario del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En su rol como asesora apoya el proceso de diálogo y toma de decisiones de los órganos colegiados de la institución, trabajando estrechamente con los representantes de los 48 países miembros del BID. Anteriormente trabajó en otras instituciones públicas internacionales y fundaciones como la Organización de los Estados Americanos, la Delegación de la Comisión Europea para el Mercosur y el Club de Madrid. Tiene experiencia profesional en Uruguay, Guatemala, Bolivia, Estados Unidos y España. Idoia posee un Master en Relaciones Internacionales de la Universidad de Georgetown (*Master of Science in Foreign Service*), una licenciatura en Derecho de la Universidad de Comillas (ICADE) y un postgrado en gestión y estrategia por la Universidad de Columbia.*



Fernando Fernandez-Monge es especialista en gobernanza en el Banco Mundial, donde ha asesorado a gobiernos en reformas para la mejora de la prestación de servicios públicos y el clima de inversiones en más de 10 países. Anteriormente trabajó como abogado en los departamentos de *Project finance* y arbitraje internacional de Uria Menéndez, además de en varias instituciones públicas en el ámbito internacional, tanto en Estados Unidos como en Asia, incluyendo la Organización de los Estados Americanos, la Cámara de Comercio de Estados Unidos y el Consulado de España en Shanghái. Posee un Master en Políticas Públicas y Tributación por la UNED y el Instituto de Estudios Fiscales, y una doble licenciatura en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Madrid, con un año de estudios internacionales en la *George Washington University*.*



Joan Navarro es socio y vicepresidente de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Sociólogo y PDG por el IESE. Ha sido Director y Portavoz de La Coalición de Creadores e Industrias de Contenidos Audiovisuales y ha ocupado diversos cargos en la Administración Pública, entre ellos, Director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006) y Director de Relaciones Institucionales de la Sociedad Estatal Aguas de las Cuenas Mediterráneas (2006-2008).

jnavarro@llorenteycuenca.com

[@joannavarro](https://twitter.com/joannavarro)



Pablo Abiad es socio y director general de la oficina de Argentina de LLORENTE & CUENCA. Se incorporó a la compañía en 2009. Experto en Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos, ha desarrollado estrategias para grandes compañías argentinas y multinacionales como Barrick, Bimbo y Petrobras, entre otras. Trabajó durante más de 15 años en el diario Clarín, donde estuvo a cargo de la cobertura de temas judiciales en la sección de Política y Economía, y fue colaborador de otros medios argentinos y extranjeros. Ha sido autor de dos libros de investigación periodística de fuerte repercusión pública y ha dictado conferencias sobre periodismo en el país y la región.

pabiad@llorenteycuenca.com

www.pabloabiad.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de RR. HH.
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RR. HH.
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue. 20th floor
Suite 2020
Miami, Florida 33131

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México DF

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel. +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com