

# BANCA & DESARROLLO

ENERO-MARZO  
2021

## INNOVACIÓN, EJE DEL CAMBIO

BANCOS DE DESARROLLO  
APUESTAN POR LA  
INNOVACIÓN PARA  
RECUPERAR EL CRECIMIENTO

DIÁLOGO CON



**ALAN ELIZONDO**  
DIRECTOR GENERAL DEL FIRA



**JORGE MENDOZA**  
DIRECTOR GENERAL DE BANOBRAS



## Carta del presidente

El año 2021 empezó con luces y sombras. Así, tenemos la esperanza en la pronta disponibilidad de las vacunas para hacer frente a la pandemia de la COVID-19 y el inicio de la recuperación de la economía internacional, en particular de las principales economías del mundo —EE. UU. y China—, con las cuales los países de América Latina y el Caribe están muy vinculados. Junto a ello tenemos los favorables términos de intercambio debido a los altos precios de los principales productos de exportación de la región; la continuidad de las bajas tasas de interés para acceder a financiamiento internacional en condiciones más favorables; la aprobación, en la primera mitad del mes de marzo, del paquete de estímulo de 1,9 billones de dólares por parte del Congreso estadounidense para acelerar la recuperación económica, que, sin duda, tendrá impactos positivos en la demanda de productos de exportación de nuestra región que tienen como destino el mercado norteamericano.

Sin embargo, vemos con asombro la inequidad en el mayor acceso a las vacunas por parte de unos pocos países que disponen de los recursos, y con mayor influencia y peso político en la escena internacional. Ello, en un momento en el que América Latina y el Caribe atraviesa uno de los momentos más complicados de la pandemia, debido a que los gobiernos son un poco más reacios a los confinamientos estrictos por sus consecuencias negativas en la economía, y por la estrechez fiscal y el mayor endeudamiento de los gobiernos y del sector corporativo, que limitan las posibilidades de continuar la recuperación.

A pesar de ello, las proyecciones económicas, según el Fondo Monetario Internacional (World Economic Outlook, January 2021), estiman que la economía mundial crecerá 5,5 % en 2021 y 4,2% en 2022; en tanto que para América Latina y el Caribe se espera una expansión de 4,1 % en

2021 y 2.9% en 2022. No obstante, también se estima que algunas economías de la región vuelvan a sus niveles de actividad prepandemia recién a partir del año 2023.

En este contexto, la Asamblea General de ALIDE, prevista para realizarse los días 25 y 26 de mayo próximo, se denominará «Más Allá de la Triple Crisis: ¿Continuidad o Cambio?». La confluencia de las tres crisis simultáneas que estamos viviendo —económica, sanitaria y ambiental— nos lleva a hacernos esta pregunta, sobre la que esperamos obtener algunas respuestas: ¿debemos continuar haciendo las cosas como las hemos venido haciendo hasta ahora, o transitar hacia un cambio si queremos lograr resultados diferentes desde el punto de vista del desarrollo humano?

Con ese propósito, centraremos los debates en identificar algunos elementos del mundo pospandemia, los avances en cuanto a digitalización y automatización de las actividades para la transformación productiva; el renacer del interés por la ciencia, tecnología e innovación en el centro de las políticas de reactivación y desarrollo y en sectores críticos, así como el financiamiento y desarrollo sustentable desde la Banca de Desarrollo.

Esperamos contar con su presencia y activa participación en el evento más importante de la Banca de Desarrollo latinoamericana y compartir las experiencias y las contribuciones que nuestras instituciones financieras pueden aportar para la recuperación y transformación productiva sustentable de cada uno de sus respectivos países en América Latina y el Caribe.

Cordialmente,  
Carlos Linares  
Presidente de ALIDE



# Compromisos por el desarrollo global

Mientras el mundo se enfrentaba a una situación económica, social y medioambiental sin precedentes como consecuencia de la crisis COVID-19, 450 bancos públicos de desarrollo del mundo se reunieron por primera vez en la Cumbre Finance in Common (FICS), para unir esfuerzos y formar una coalición global por un desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo.

La reunión se llevó a cabo, simultáneamente, de manera presencial en París, y virtual, del 9 al 12 de noviembre de 2020, con la asistencia de unos 10000 participantes. El propósito fue impulsar un modelo sostenible, resiliente e inclusivo de desarrollo, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las agendas globales de financiamiento climático.

Los bancos de desarrollo asumieron diferentes compromisos sobre clima, transición energética, biodiversidad, salud, inversión social, igualdad de género y digitalización. A continuación, un resumen de los principales compromisos contemplados en la **Declaración Conjunta de los Bancos Públicos de Desarrollo del Mundo**.

Los bancos públicos de desarrollo (BPD) que reconocen su papel único y responsabilidad social, con el objetivo de reorientar todos los flujos financieros hacia la sostenibilidad, afirman la determinación de cambiar sus estrategias, patrones de inversión, actividades y modalidades operativas, de manera colectiva y coherente con sus respectivos mandatos y gobernanza, las políticas y estrategias de largo plazo de los países, teniendo en cuenta las circunstancias nacionales y regionales, en particular las siguientes:

o **Sobre el cambio climático.** Se comprometen a esforzarse por desarrollar, operar y ampliar estrategias y metodologías de alineación en la perspectiva de la COP26, en apoyo de la definición e implementación de Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) y estrategias a largo plazo para alcanzar cero emisiones netas. Asimismo, incorporar la resiliencia y la adaptación en sus estrategias y operaciones y mejorar las acciones para financiar la implementación de planes nacionales de adaptación. Igualmente, ayudar a reorientar los flujos financieros privados en apoyo de un desarrollo sostenible con bajas emisiones de carbono y resiliente al clima. Además, están dispuestos a ayudar a los gobiernos a acelerar la acción climática y a alejarse de las actividades contaminantes, intensivas en recursos y con alto contenido de carbono y evitar las malas prácticas.

o **Sobre la transición energética.** Se comprometieron a acelerar el ritmo y la cobertura de la inversión en energía renovable, eficiencia energética y tecnologías limpias para acelerar el acceso equitativo a la energía limpia y la transición energética. En ese sentido, el compromiso es trabajar juntos para dar un salto a las energías renovables en países donde hay poco o ningún desarrollo de este tipo. Apoyar y promover alternativas sostenibles a las

Los bancos de desarrollo asumieron diferentes compromisos sobre clima, transición energética, biodiversidad, salud, inversión social, igualdad de género y digitalización.

inversiones en combustibles fósiles y considerar formas y medios de reducir estas inversiones, contribuyendo al logro de trayectorias de desarrollo bajas en carbono a largo plazo y NDC hacia una sociedad descarbonizada.

o **En cuanto a la biodiversidad, los océanos y la naturaleza.**

Considerar que su conservación, gestión sostenible y protección son la base esencial para el desarrollo y el bienestar de todos. Se comprometieron a desarrollar o reforzar estrategias, financiamiento y cooperación entre ellos y con los sectores público y privado en estos temas. Para tal efecto, utilizarán soluciones basadas en la naturaleza, recursos sostenibles y uso de la tierra, así como una mejor consideración de los riesgos relacionados con la naturaleza, para promover una economía favorable para la biodiversidad y la neutralidad climática. Promover enfoques de Una Sola Salud que integren la salud humana, animal y ambiental, así como la restauración de ecosistemas. También consideran cambiar sus políticas para no causar daño al medioambiente y luchar contra todas las amenazas a la biodiversidad, incluida la destrucción de hábitats naturales, la sobreexplotación de especies silvestres y recursos naturales, la contaminación, las especies invasoras y el cambio climático, deben fortalecerse para todas las áreas clave de biodiversidad, incluidos los bosques, océanos, humedales y cuencas hidrográficas. Esforzarse por alcanzar cobeneficios entre las agendas climáticas, de biodiversidad y oceánicas, cuya preservación conjunta ofrece poderosas oportunidades para mejorar la salud del planeta y de todas las personas.



o **En salud.** En el contexto de COVID-19 y más allá, intensificar su cooperación para sistemas de salud más resilientes a fin de lograr la seguridad humana, la salud y el bienestar para todos. Esforzarse por fortalecer el apoyo a las políticas, la infraestructura y los servicios de salud, incluso en lo que respecta a los recursos humanos y las capacidades correspondientes, y a favor de la preparación para emergencias y la Cobertura Universal de Salud.

o **En materia de inversión social.** Fomentar la igualdad y la inclusión social, esforzarse por aumentar el acceso a servicios esenciales asequibles y accesibles, como educación, vivienda, energía sostenible, agua potable, higiene y saneamiento, así como a la protección social, incluso facilitando la integración financiera de las personas vulnerables, incluidos los jóvenes, ancianos, personas con discapacidad, indígenas, pequeños productores y comunidades rurales, migrantes y refugiados, con especial atención a los desafíos específicos que enfrentan las mujeres y las niñas. Tener en cuenta los riesgos e impactos del cambio climático y la degradación de los ecosistemas, así como las necesidades de capacidad de adaptación y resiliencia resultantes, incluso en contextos frágiles. Contribuir a la provisión de empleos dignos y sostenibles a través de sus operaciones. Tener en cuenta el imperativo de una transición justa, inclusiva y basada en los derechos.

o **En materia de igualdad de género y derechos de la mujer, empoderamiento e igualdad de acceso a los servicios financieros.** Esforzarse por desarrollar y fortalecer, de manera sistemática y transversal, políticas sensibles al género y transformadoras de género a través de todas las prácticas internas y externas. Mejorar el acceso a las oportunidades de empleo y aumentar la financiación para la igualdad de género y los derechos y el empoderamiento de las mujeres como



Se comprometieron a acelerar el ritmo y la cobertura de la inversión en energía renovable, eficiencia energética y tecnologías limpias para acelerar el acceso equitativo a la energía limpia y la transición energética.

facilitadores clave del desarrollo sostenible y la recuperación económica.

o **En digitalización.** Aprovechar el poder y la aceleración de la transformación digital para fomentar la implementación de los ODS, incluidos el clima, la biodiversidad y los objetivos sociales. Trabajar para lograr una integración más sistemática de las oportunidades y desafíos de la transformación digital y sus impactos sociales, incluso reconociendo la ampliación de la brecha digital y las desigualdades y enfocando los esfuerzos frente a esta.

Mejorar el acceso a las oportunidades de empleo y aumentar la financiación para la igualdad de género y los derechos y el empoderamiento de las mujeres como facilitadores clave del desarrollo sostenible y la recuperación económica.

o **Para no dejar a nadie atrás.** Desarrollar estrategias, operaciones y alianzas que aborden las necesidades específicas de las comunidades más vulnerables, desde un punto de vista económico, político, social y ambiental, con especial atención a África, los países menos adelantados (PMA) y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (PEID), inspirados notablemente por el marco de acción de las Naciones Unidas «No dejar a nadie atrás».

**Los BPD creen que su contribución ayudará al surgimiento de un marco global muy necesario para las finanzas compatibles con los ODS. Por ello, se comprometen a:**

o Contribuir colectivamente a la preparación e implementación de metodologías comunes para la caracterización de inversiones alineadas con los ODS y el Acuerdo de París, basándose en el trabajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre financiamiento compatible con los ODS.

Una guía general sobre qué es compatible con el clima y los ODS, y qué no lo es, es esencial para la coherencia de la acción.

o Establecer formas de incrementar sus contribuciones a la elaboración e implementación de políticas de desarrollo sustentable y programas de inversión nacionales y locales alineados con los ODS. Estas contribuciones consisten, principalmente, en proporcionar recursos financieros a largo plazo y/o concesionales para financiar inversiones sostenibles alineadas con tales políticas. Para complementar sus actividades de financiamiento, sostienen que están preparados para brindar servicios no financieros con el fin de informar a los formuladores de políticas nacionales y contribuir a la definición y puesta en funcionamiento de trayectorias de desarrollo sostenible a largo plazo (fuente de proyectos, experiencia y asistencia técnica, conocimiento e investigación aplicada, prospectiva, contribución al diálogo y la coherencia de las políticas, trabajar con gobiernos y reguladores para diseñar políticas apropiadas y capitalización cruzada en todos los niveles). Los BPD también pueden ayudar a detectar incertidumbres y señales tempranas de nuevas crisis y oportunidades, e integrarlas desde el principio.

o Mejorar la dinámica de la inversión privada y trabajar para aumentar la escala y los impactos de desarrollo sostenible de los flujos financieros privados, y fomentar el desarrollo del mercado de capitales y la alineación de estos mercados con los ODS y el Acuerdo de París a través de enfoques innovadores, financiamiento alternativo y finanzas combinadas. El papel de los BPD en las finanzas sostenibles es crucial y trabajarán para ampliar sus bonos de sostenibilidad y desarrollar herramientas innovadoras para estar en el centro de la movilización de los mercados financieros para una transición justa y exitosa.

o Contribuir a la reorientación de la financiación comercial hacia el clima y los ODS garantizando, al mismo tiempo, la igualdad de condiciones. La facilitación del comercio, el financiamiento y la infraestructura regional relacionada son áreas de excelencia de algunos BPD y con una contribución importante al desarrollo sostenible, en un contexto de brechas logísticas e ineficiencias persistentes



en varias regiones en desarrollo, así como interrupciones recientes en las cadenas de suministro y crecientes barreras comerciales entre algunas de las principales economías.

**Los BPD también se comprometen a actuar como instituciones responsables y transparentes, y a desarrollar la cooperación internacional compartiendo las mejores prácticas para mejorar la sostenibilidad, transparencia y calidad de su financiamiento. En esta perspectiva, se comprometen a esforzarse por:**

- Fortalecer la gobernanza, la apertura y la transparencia de las inversiones, incluso en lo que respecta a las adquisiciones, los esfuerzos contra la corrupción, el cumplimiento de las normas contra el lavado de dinero (ALD) y el financiamiento del terrorismo (CFT) y el acceso a información y datos adecuados. También, implementar políticas de precios coherentes para garantizar la eficiencia económica y mejorar la construcción de capacidad local.
- Compartir y aplicar las mejores prácticas y las normas y estándares internacionalmente aceptadas en materia ambiental, social y de gobernanza (ASG o ESG) en sus políticas, y desarrollar planes de gestión y mitigación de riesgos, así como planes de consulta a las partes interesadas, con el fin de facilitar la cooperación y mejorar la calidad de sus operaciones e informes, incluso mediante la integración de resultados e impactos no financieros. Prestarán especial atención al desarrollo liderado por la comunidad y al respeto de los derechos de los pueblos indígenas.
- Tener en cuenta y gestionar de manera directa e indirecta los riesgos y oportunidades del clima, la biodiversidad, el medioambiente y sociales, inspirados en las iniciativas y recomendaciones internacionales existentes. El objetivo es mejorar la implementación de instrumentos que pueden trasladar las inversiones a clases de activos sostenibles, y proporcionar información adecuada sobre el grado de alineación de sus carteras con estos objetivos.

### La unión global

La profundidad de la crisis y la búsqueda común de soluciones innovadoras suponen mejores formas de cooperación, que

Los BPD también se comprometen a actuar como instituciones responsables y transparentes, y a desarrollar la cooperación internacional compartiendo las mejores prácticas para mejorar la sostenibilidad, transparencia y calidad de su financiamiento.

incorporan el ODS 17, que exige «fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible». Las coaliciones internacionales reforzadas, ambiciosas e integrales son esenciales, creando impulso y apoyando el multilateralismo, capaces de anticipar y responder a los desafíos globales actuales y futuros.

En este contexto, los bancos públicos de desarrollo proponen unir fuerzas y reforzar la coalición global de BPD en todo el mundo, aprovechando las complementariedades y haciendo un uso óptimo de la diversidad y el valor agregado de todos los diferentes tipos de BPD y redes, incluida la Federación Mundial de Instituciones Financieras para el Desarrollo (WFDFI) y sus miembros AADFI, ADFIAP, ADFIMI, ALIDE, ELTI, y también IDFC, EAPB, D20-LTIC, EDFI y bancos multilaterales de desarrollo.

A través de esta coalición global, los BPD trabajarán juntos, como una comunidad entre ellos mismos y como un sistema con sus grupos de interés, con el fin de abordar simultáneamente la crisis de COVID-19, luchar contra el cambio climático y la pérdida de biodiversidad y alcanzar los ODS. Reforzar la cooperación y compartir las mejores prácticas y la innovación; desarrollar capacidades y mejorar el reconocimiento mutuo de procedimientos, y facilitar el acceso al financiamiento concesional internacional. En sus respectivas circunscripciones, acelerar el despliegue de recursos públicos, así como la movilización del sector privado para la recuperación, la resiliencia y la sostenibilidad. También, buscar una mayor coherencia en sus enfoques, acciones e intervenciones, en estrecha colaboración con los diversos grupos de interés, para que todo el sistema de financiación del desarrollo funcione de manera más eficiente.



# La innovación transformadora

Obedeciendo a su necesidad de alcanzar mayor impacto, el Banco do Nordeste do Brasil (BNB) convirtió la innovación en la clave de sus operaciones. En el marco de este propósito, creó el Hub de Innovación, iniciativa que orienta las acciones del banco a fomentar la innovación constante. El programa opera a nivel interno y externo favoreciendo su propia mejora y el emprendedurismo regional.

Tras la crisis de la COVID-19 se aceleró la transformación digital del sector bancario en la búsqueda por innovar para crear productos diferenciados, alineados a las expectativas del cliente; ofrecer el mejor servicio e interactuar con una cartera de clientes digitales que va acrecentándose y que se ha convertido en prioridad estratégica para los bancos.

En los últimos años, los clientes son quienes deciden si operan con su banco de forma móvil, en qué instante, desde qué lugar, cómo y de qué manera. Un nuevo escenario

en el que, inicialmente, el Banco do Nordeste de Brasil (BNB), como tantos otros bancos, no estaba preparado para hacerle frente. Es así como, en agosto del año 2016, lanza el Hub de Innovación, una unidad de innovación abierta, responsable del diseño de modelos de gestión de la innovación, mejoramiento de procesos organizacionales, productos y servicios para el banco, y de prospección y articulación de alianzas con organismos públicos y privados para el desarrollo del ecosistema de innovación de la región nordeste.

Una unidad de innovación abierta, responsable del diseño de modelos de gestión de la innovación, mejoramiento de procesos organizacionales, productos y servicios para el banco.

En aquel momento el banco necesitaba invertir en un cambio de paradigma para llegar a nuevos mercados, generar nuevas relaciones financieras y hacer uso de productos y servicios innovadores. Por lo tanto, era necesario adoptar acciones para promover la cultura de la innovación, realizar la gestión empresarial de la innovación y apoyar el emprendimiento regional.

### Respuesta estratégica

La respuesta estratégica del BNB fue expandir las operaciones e implementar el Hub de Innovación, una iniciativa que estaba totalmente alineada con la misión del banco de actuar como banco de desarrollo para la región nordeste de Brasil, considerando que estas acciones directas del *hub* pueden contribuir a incrementar la competitividad de las empresas a través de la innovación como valor agregado.

Pero ¿en qué consiste? ¿Qué características tiene? ¿Cómo opera este servicio? El Hub de Innovación se encarga de formular políticas y directrices para la gestión de la innovación; estructura y supervisa las acciones de innovación para mejorar los procesos, productos y servicios del banco, y fortalece el emprendedurismo innovador regional. Dichas responsabilidades se centran en dos pilares importantes: **el ecosistema de innovación y la gestión de la innovación.**

Para el ecosistema de la innovación, la atención se centra en el desarrollo de emprendedores innovadores y el apoyo a las *startups* cuyo foco de atención son las 2244 *startups* distribuidas en los 9 estados de la Región do Nordeste de Brasil. La relación institucional sociopolítica es una forma importante de estructurar las asociaciones estratégicas con los líderes y actores locales. La gestión de la innovación, cuyo público objetivo son los 6802 empleados del Banco do Nordeste, se materializa a través de grandes líneas de

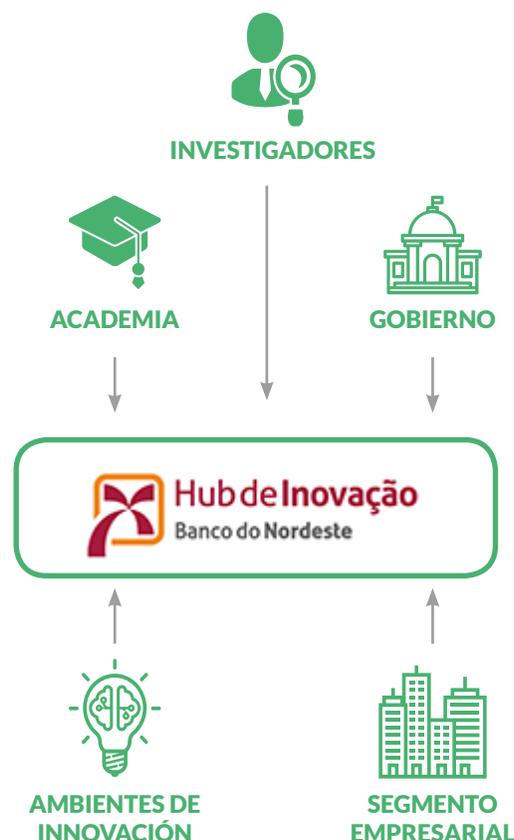
actuación, como la innovación abierta, la economía creativa y también la búsqueda del establecimiento de una cultura de la innovación en el banco.

Actualmente, el *hub* cuenta con tres espacios de *coworking* ubicados en tres ciudades de la región nordeste: Fortaleza, Recife y Salvador de Bahía, para facilitar la conexión entre el mundo académico, el Gobierno y la sociedad en el ámbito de la innovación.

Este *hub* adopta el **modelo de innovación abierta** como referencia para la acción, por considerar que el trabajo en red potencia las conexiones, acelera el aprendizaje, potencia el intercambio de información y las experiencias y genera conocimiento.

### Ecosistema y aliados estratégicos

La relación institucional es una parte importante del trabajo del Hub de Innovación y los socios estratégicos están representados por los actores de los ecosistemas de innovación que operan en los estados de actuación del Banco do Nordeste, agregados a la red del Gobierno federal. La siguiente figura muestra las asociaciones del *hub* con los actores del ecosistema.



## Innovación

- a) **El mundo académico:** universidades que proporcionan formación académica, conocimientos científicos, investigación y desarrollo.
- b) **Entornos de innovación:** entidades que promueven la interacción de los actores de la innovación y contribuyen a la cultura de la innovación y la generación de negocios. Lo constituyen incubadoras, aceleradoras, centros de innovación, *coworkings*, núcleos de innovación tecnológica y parques científicos, tecnológicos o de innovación.
- c) **Inversores:** instituciones y personas que apoyan financieramente los ecosistemas de innovación fomentando el espíritu empresarial y la innovación, como instituciones financieras con recursos reembolsables y no reembolsables, fundaciones de apoyo a la investigación, inversores privados (ángeles, semillas o empresas). Cabe destacar la actuación conjunta del Banco do Nordeste y del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ambos accionistas de fondos de inversión y de capital.
- d) **Gobierno:** El BNB es un ejecutor de políticas públicas del Gobierno federal, garantiza la realización de inversiones en el área de actuación de la Superintendencia para el Desarrollo del Nordeste (Sudene) de acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional del Nordeste (PRDNE) y la Política Nacional de Desarrollo Regional (PNDR). También define las políticas y directrices establecidas por el Ministerio de Desarrollo Regional (MDR), el Ministerio de Economía (ME) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovación y Comunicaciones (MCTIC), como el Marco Legal para la Innovación y la Estrategia Brasileña de Transformación Digital. Además de los socios del Gobierno federal, esta categoría incluye también a los representantes de los gobiernos estatales y municipales que tienen iniciativas asociadas a la promoción de la innovación en sus áreas de actividad.
- e) **Segmento de negocios:** empresas que crean demandas y necesidades de negocio que pueden influir en el desarrollo de soluciones de innovación de las *startups* apoyadas por el Hub de Innovación y toda la región nordeste.

## Avances y resultados

Los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos por el Hub de Innovación en el periodo 2016-2019 son los siguientes:

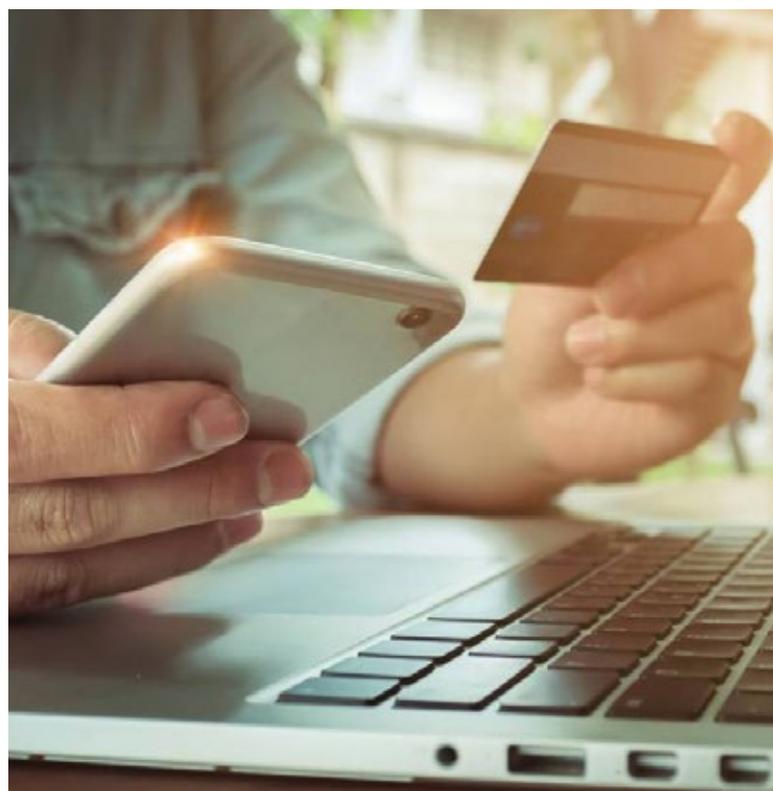
### Cualitativos

- Definición de directrices estratégicas en la planificación corporativa estableciendo la innovación como práctica.
- Estructuración del Plan de Gasto Global con un presupuesto específico para la innovación.
- Procesos internos para los concursos de ideas que contemplan la presentación, evaluación, selección y aplicación de ideas innovadoras.
- Práctica de metodologías ágiles (Design Thinking y Design Sprint) en el diseño de nuevos procesos, productos y servicios.
- Adaptación en el proceso de satisfacer las demandas de la TI para proponer soluciones innovadoras.
- Definición del proceso de adquisición de soluciones innovadoras en el mercado conforme al marco regulador de la innovación.
- Creación de la primera línea de crédito dirigida especialmente a las *startups*, la FNE Startup.
- Conexión entre academia, Gobierno y sociedad en busca de la innovación en el Banco do Nordeste y la economía de la región nordeste.



### Cuantitativos

- Realización de 126 eventos de formación sobre temas de innovación, con 8 562 participantes (público interno y externo), lo que representa una media anual de 42 eventos y 2 854 participantes.
- Celebración de eventos de innovación abierta con la presencia de más de 100 clientes del BNB que buscan soluciones innovadoras de más de 50 *startups*. Intercambio de experiencias con, al menos, 200 *startups*, incluyendo socios internacionales, como Start-Up Chile e inversores como Core Angels de Portugal.
- Apoyo a más de 25 *startups* con *coworking*.
- Aumento del número de empresas en 160% en el periodo 2016-2019.
- Realización de 3 programas de Concursos de Ideas (InovaBNB 2016, InovaBNB 2017 y A TI+Perto de VC 2019) con la participación de toda la institución.
- 347 ideas recogidas con premios para las mejores de cada año.
- Concesión de créditos especializados para la innovación. 47 millones de reales en 2017 (US\$ 14,2 millones), 750 millones en 2018 (US\$ 193,6 millones), 1,06 billones en 2019 (US\$ 263,7 millones).
- Creación de 3 convocatorias de subvenciones económicas para financiar proyectos de innovación para *startups*, que implican 14 millones de reales (US\$ 4,2 millones) en recursos no reembolsables (R\$ 4 millones en 2017, R\$ 5 millones en 2018 y R\$ 5 millones en 2019; es decir, US\$ 1,2 millones, US\$ 1,29 millones y US\$ 1,24 millones, respectivamente, a los años del periodo 2017-2019.
- 73 reuniones de negocios que resultaron en la intermediación de negocios con clientes de las sucursales del banco, superando los R\$ 150 millones (US\$ 37,3 millones) en proyectos de financiación en 2019.
- Inversiones de alrededor de R\$ 20 millones (US\$ 4,9 millones) en *startups* por parte de fondos de capital riesgo, incluyendo inversores internacionales.
- Las *startups* del *hub* de Fortaleza presentaron un crecimiento del 100 al 600% en el periodo 2017-2018.



### Aprendizajes

- Implantar procesos innovadores en instituciones tradicionales, como los grandes bancos, es siempre un gran reto. En el Banco do Nordeste el proceso no fue diferente. Hubo barreras iniciales asociadas a la cultura organizacional, teniendo en cuenta el escaso apetito por el riesgo, la resistencia al cambio y la falta de regulación.
- En cada etapa de la aplicación del proceso surgieron nuevos obstáculos que fueron superados con creatividad, resistencia y demostración de los resultados alcanzados en forma gradual.
- A lo largo del periodo de análisis del Hub de Innovación, el banco buscó el *benchmarking* con instituciones gubernamentales y otras referencias que permitan justificar las acciones propuestas para el BNB y la proyección de impactos y resultados.
- La adhesión de los patrocinadores y del público involucrado fue trabajado con la realización de eventos internos que dieran a conocer el tema de la innovación, su alineación a los objetivos del banco y los beneficios que estos le han traído a la entidad de desarrollo regional.



# Conexiones innovadoras en Minas Gerais

El Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) creó Hubble Hub para promover el acercamiento de *startups* con el sector público y privado. Considerado entre los 10 mayores hubs de Brasil, este programa genera conexiones para impulsar negocios, vinculando las soluciones innovadoras de las firmas tecnológicas con las grandes compañías de la industria y la banca.

A nivel global, la difusión de las tecnologías digitales está transformando la dinámica de las finanzas empresariales. La enorme cantidad de datos generados y procesados por las nuevas herramientas pueden utilizarse para comprender mejor la dinámica del mercado, evaluar la solvencia y gestionar los riesgos con mayor eficacia. La aparición de nuevas soluciones tecnológicas ha traído consigo un conjunto de oportunidades y desafíos para las instituciones financieras.

En Brasil, como ya se ha observado en otros sectores, están aumentando las iniciativas de cooperación entre grandes empresas del sector financiero privado/público y *startups*,

como InovaBRA (Banco Bradesco), CUBO (Banco Itaú) y BNDES Garage (BNDES).

En este sentido, las alianzas entre las instituciones financieras y las *fintechs* está aportando beneficios a ambos, tanto en digitalización como en prestación de servicios. Los bancos dan al mercado y pueden facilitar el crecimiento de prometedoras *fintechs* promoviendo la viabilidad de las soluciones tecnológicas a gran escala. A cambio, las alianzas disminuyen la amenaza de generar una competencia directa con las *fintechs*, al tiempo que permiten a los bancos beneficiarse de su capacidad para operar de forma más ágil.

Hubble Hub es un programa de aceleración formado por startups con productos ya diseñados que pueden servir al sector bancario, a las industrias y al sector de servicios en general, dado que las soluciones financieras se vinculan con otros pilares de la economía.

Este codesarrollo permite a los bancos adquirir nuevas tecnologías *fintech* sin asumir el mismo nivel de riesgo y costos.

### La iniciativa Hubble Hub

En sintonía con este panorama previamente descrito, en 2018 el Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), en asociación con LM Ventures, lanzó el proyecto Hubble Hub que busca fomentar el ecosistema de innovación y promover el acercamiento de las *startups* con el sector público y privado mediante la continua exploración de socios, y posiciona al BDMG como una institución «glocal», una plataforma local conectada a las tendencias y oportunidades globales.

El BDMG Hubble, como único polo de atracción de negocios financieros fuera de la ciudad de São Paulo, es un programa que busca conexiones para el intercambio de experiencias e ideas para crear, emprender y generar negocios. Se presenta como un entorno que facilita la colaboración y la realización de negocios entre diferentes actores: los clientes de BDMG y los socios de Hubble. Además de promover la integración entre los directivos del banco y las *startups* a través del programa de *mentoring*, impulsa otras acciones que fomentan el diálogo sobre temas tecnológicos con la sociedad, con talleres, conferencias y eventos de *networking*.

Por tanto, Hubble Hub es un programa de aceleración formado por *startups* con productos

### LM Ventures

Es una empresa de consultoría en innovación e inversión en *startups* en fase inicial, que ofrece programas corporativos y de intra-emprendimiento y gestiona centros de innovación en los que conecta a grandes empresas, *startups* y el ecosistema. En su cartera se encuentran el Okara Hub, en el sector de la ingeniería y la construcción; Pulse, Agrihub Space y el Techfarmersclub en el segmento de la agroindustria; Hubble Hub en el sector financiero, y el programa Conecta en el sector logístico. LM Ventures también dirige Paint the Future, el programa de innovación de Akzo Nobel.



ya diseñados que pueden servir al sector bancario, a las industrias y al sector de servicios en general, dado que las soluciones financieras se vinculan con otros pilares de la economía.

El surgimiento de nuevas soluciones tecnológicas presenta un conjunto de oportunidades y desafíos para las instituciones financieras y para el área TI en empresas de otros sectores. Así, las asociaciones entre instituciones financieras y *fintechs* se convierten en una oportunidad para que los bancos se adapten a la revolución digital. En la actualidad, Hubble Hub ya se utiliza como referencia para que otros bancos de desarrollo sigan este enfoque.

### Alianza empresarial estratégica

Una de las principales características del Hubble Hub es que opera como una asociación empresarial, cuyo fin es reunir a un grupo de

Hubble Hub, como iniciativa necesaria para el desarrollo del ecosistema de innovación, se inserta en un contexto que conforma los mayores centros de innovación de Brasil.

instituciones que tengan intereses comunes en el desarrollo y la puesta en marcha del *hub* y que, al mismo tiempo, tengan conocimientos complementarios y con diferentes aportaciones a la viabilidad del proyecto.

### El Hubble Hub cuenta con tres tipos de socios:

- o **Socios operativos:** instituciones con experiencia previa en la gestión de espacios de aceleración y/o tracción empresarial<sup>1</sup>, responsables de la gestión de la iniciativa, la organización de los procesos de selección, la tutoría, el desarrollo de pruebas de concepto y los eventos organizados por Hubble Hub. Es importante destacar que el proyecto será desarrollado por los socios, entre ellos el BDMG, y las orientaciones se harán de acuerdo con las normas de gobernanza definidas en el instrumento legal. Para la etapa operativa se estableció una asociación empresarial con LM Ventures.
- o **Socios corporativos:** grandes y medianas empresas, cooperativas, asociaciones o fundaciones. Preferiblemente, que operen en sectores estratégicos priorizados, que tengan interés en relacionarse con *startups* y que sean los sostenedores del proyecto. Además del BDMG, en junio de 2019 se firmó una alianza con Olé Consignado, empresa del Grupo Santander, que nació en 2016 y es la primera empresa en Brasil que ofrece crédito consignado 100% digital para funcionarios, jubilados y pensionistas del Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Olé vio en la asociación con Hubble Hub la oportunidad de entrar en contacto con las *startups* para seguir reforzando y ampliando su cultura de la innovación.
- o **Socios técnicos:** instituciones de referencia en tecnologías / áreas de conocimiento / investigación priorizadas por Hubble Hub o instituciones de referencia en innovación / desarrollo de personas que apoyarán la realización de eventos y *startups*

en el desarrollo de productos. En esta categoría se pueden incluir escuelas y entidades que produzcan estudios y conocimientos, las ONG, asociaciones u organismos reguladores cuya finalidad y actividades estén vinculadas a las del Proyecto Hubble; entidades internacionales, preferentemente sin ánimo de lucro, que puedan aportar conocimientos y conexiones para promover el intercambio de conocimientos con Hubble Hub y sus participantes (empresas y *startups*), entre otras entidades que colaboren con el desarrollo y crecimiento de las *startups*.

Hubble Hub, como iniciativa necesaria para el desarrollo del ecosistema de innovación, se inserta en un contexto que conforma los mayores centros de innovación de Brasil. Minas Gerais es el segundo mayor núcleo de startups de Brasil. Según el Censo de Startups realizado por el Sistema de Innovación de Minas Gerais, esta región cuenta con más de 1000 empresas de base tecnológica (mercado objetivo), distribuidas en 4 parques tecnológicos, 21 incubadoras de empresas, 13 aceleradoras, 31 comunidades y decenas de espacios de *coworking* y otros entornos. Estas cifras demuestran la importancia del Estado como centro para el fomento del emprendimiento innovador de base tecnológica y el gran potencial de desarrollo económico en la era del conocimiento.

### Algunos resultados

Desde enero de 2019 se han realizado dos ciclos del proyecto, habiéndose alcanzado resultados significativos. El programa generó un total de 81 empleos directos a través de sus *startups*, que recaudaron más de R\$7,5 millones (US\$1,8 millones) en inversiones. Después de unirse a Hubble Hub, las *startups* firmaron 256 nuevos contratos, entre ellos, dos con Olé Consignado y dos con clientes de BDMG. En el primer trimestre de 2019 la suma de los ingresos de las empresas superó la cifra de R\$2 millones (US\$400 mil), un crecimiento del 31,8% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Se firmaron 15 contratos y las inversiones alcanzaron los R\$7,5 millones (US\$1,8 millones). El banco contribuyó a la materialización de nuevos negocios presentando las *startups* a sus clientes, como la Fundação Altivo, Telemont y Hermes Pardini. Estas mismas 15 *startups* de la primera serie tenían más de 30 PoCs (Pruebas de Concepto) trazadas con BDMG y Olé Consignado hasta fines de 2019. Cabe destacar que las

Ubicándose entre los 10 mayores *hubs* de Brasil, según los Startup Awards 2019, este Hubble demuestra los resultados de una cultura de innovación a través de la generación de empleos y negocios y la oferta de nuevas soluciones nacionales que contribuyen a la economía de Minas Gerais.

*startups* del Hubble Hub mantuvieron la curva de crecimiento ascendente por trimestre, tal y como se muestra en los siguientes resultados:

- **Primer y segundo trimestre:** crecimiento del 0,3%.
- **Segundo y tercer trimestre:** crecimiento del 29,6%.
- **Tercer y cuarto trimestre:** crecimiento del 4%.

Como parte de las iniciativas impulsadas por Hubble Hub, se celebraron 84 eventos de formación, entre conferencias, cursos y talleres, a los que asistieron 5 683 personas en Belo Horizonte. Entre ellos el Global Startup Weekend Sustainable Revolution, uno de los eventos más importantes para fomentar la innovación y la sostenibilidad en el mundo, organizado por Hubble Hub y BDMG en junio. En el primer semestre de 2019 se publicaron 13 artículos sobre Hubble, sus startups y sus socios en medios como *InfoMoney*, *Terra* y *Exame*, sumando, aproximadamente, 500 publicaciones (*clippings*) en las redes.

Además, se estableció un modelo de negocio entre el BDMG y Newatt, una de las *startups* seleccionadas en el primer *batch* o grupo de *startups* perteneciente a un programa, cuyo producto presenta soluciones en tiempo real de consumo energético, y que permite al BDMG ofrecer los productos de financiamiento del

banco a clientes de la mediana y gran industria y del comercio minorista, junto con las soluciones de bajo coste centradas en la gestión energética de las empresas que ofrece la *startup*.

El modelo en mención fue probado por el mercado, y como caso de éxito fue aplicado en una empresa química, de un gran grupo empresarial, que permitió mostrar un ahorro del 4% en el coste energético de la empresa, pudiendo, incluso, llegar a cerca del 20% con un *payback* estimado en 6 meses.

Ubicándose entre los 10 mayores *hubs* de Brasil, según los Startup Awards 2019, este Hubble demuestra los resultados de una cultura de innovación a través de la generación de empleos y negocios y la oferta de nuevas soluciones nacionales que contribuyen a la economía de Minas Gerais.

El segundo *batch* comenzó en diciembre de 2019, las *fintechs* seleccionadas fueron Asotech, Galax Pay, Pris Softwar, Banco Social Liberdade, GoCredit, Sobix, HTS, Tyde, Cashtag Blockchain, Mitosis, Trovato Lending, Predify y Crawly, caracterizadas por su origen, mayoritariamente de Minas Gerais y emprendedores con experiencia nacional e internacional, un grupo de *startups* diverso que permitirá enriquecer y fortalecer el ecosistema de innovación en Minas Gerais.

Por último, las experiencias aportadas por el Hubble Hub muestran cómo la promoción de la innovación genera valor no solo para la institución que la promueve, sino también para la sociedad en conjunto, contribuyendo al desarrollo del ecosistema económico del Brasil. Las empresas participantes, aparte de proponer nuevos productos tecnológicos al mercado, promueven y contribuyen a la diversificación económica, además de ser relevantes para marcar la relevancia de estos polos tecnológicos que se ocupan de la incubación, aceleración y tracción de las empresas en el escenario actual.

En el **primer trimestre de 2019** la suma de los ingresos de las empresas superó la cifra de **R\$2 millones (US\$400 mil)**, un crecimiento del **31,8%**

1 Las empresas tractoras o ancla son todas aquellas grandes empresas que fomentan el crecimiento y desarrollo económico a nivel macro, ya que la mayoría de ellas son grandes firmas a nivel nacional o internacional.



# Seguros contra desastres en Guatemala

El programa del Banco de Desarrollo Rural (Banrural) de Guatemala brinda protección a los agricultores ante desastres naturales, en especial a los pequeños agricultores y propietarios de micro y pequeñas empresas, con tarifas razonables. Solo al cierre de febrero de 2020, el producto había beneficiado a más de 10800 clientes directos, impactando en más de 54000 beneficiarios indirectos.

Los países centroamericanos están particularmente expuestos a catástrofes naturales, las cuales se han incrementado como consecuencia del cambio climático. Las catástrofes naturales tienen un impacto mayor en las poblaciones vulnerables de escasos recursos, ya que son estas las que suelen estar más expuestas a tales eventos y por lo general no tienen acceso a mecanismos eficientes de gestión de riesgo.

Ante los efectos de una catástrofe natural, las familias se ven obligadas a vender sus bienes, utilizar sus ahorros, recurrir a la ayuda de familiares y amigos, asumir deudas o

exigir a los hijos contribuir a la economía del hogar y, por lo tanto, estos se ven forzados a dejar sus estudios, entre otros problemas.

El Banco de Desarrollo Rural, S. A. (Banrural), de Guatemala, es consciente de que los desastres naturales detienen la productividad y los buenos resultados de los esfuerzos de sus clientes. En virtud de lo anterior creó el Seguro Paramétrico, un novedoso producto en el país, que cubre las pérdidas y garantiza la continuidad de la actividad productiva en casos de sequía, exceso de lluvia o terremotos.

Este seguro protege a los clientes de crédito de Banrural, que son pequeños agricultores y propietarios de micro y pequeñas empresas productoras, en caso de un desastre natural, indemnizando una parte o el total del crédito, según sea la intensidad y magnitud del desastre ocurrido en el área donde se realiza la actividad productiva.

### Objetivos del producto

- Brindar protección, ante desastres naturales, a las poblaciones vulnerables del país, pequeños agricultores y propietarios de micro y pequeñas empresas.
- Facilitar a los asegurados, con tarifas razonables, soluciones para enfrentar pérdidas económicas ante la ocurrencia de una catástrofe natural, mediante la modalidad del ajuste del siniestro con base en índices climáticos.
- Contribuir con alternativas de mitigación de los efectos del cambio climático, con la cobertura de seguros principalmente para pequeños agricultores y propietarios de micro y pequeñas empresas productoras, para la continuidad de sus actividades productivas.

### Alineación con el mandato social

La naturaleza de Banrural está orientada, sobre todo, al área rural del país y a la inclusión financiera, fortaleciendo, a través de los seguros, la resiliencia de los clientes de crédito en las comunidades más vulnerables del país.

El Seguro Paramétrico se ofrece a los clientes de Banrural en las líneas de créditos productivos, que garantizan su inversión ante la ocurrencia de eventos catastróficos, lo cual activa las coberturas y genera indemnizaciones a una parte o al total del crédito, según sea la intensidad y magnitud del desastre ocurrido en las zonas productivas.

Este seguro protege a los clientes de crédito de Banrural, que son pequeños agricultores y propietarios de micro y pequeñas empresas productoras, en caso de un desastre natural, indemnizando una parte o el total del crédito.

La modalidad de Seguro Paramétrico es una alternativa viable para la atención de emergencias ante eventos de desastres naturales, reconociendo la ocurrencia de un evento indemnizable.

El segmento objetivo para el Seguro Paramétrico está conformado, principalmente, por 433413 propietarios de microempresas y 819162 productores agrícolas, lo cual suma la cantidad de 1252575 potenciales clientes. De este segmento, Banrural ha atendido con crédito a 94431 clientes, lo cual representa únicamente el 8%, indicando con ello la amplia demanda potencial para la escala del producto.

### Características del producto

El microseguro desarrollado es una solución para cubrir a personas en situación de vulnerabilidad, dedicadas a actividades productivas en zonas o regiones con alta exposición a catástrofes naturales.

Este producto brinda cobertura por interrupción de la producción, lo que se define como afectación causada por eventos severos de la naturaleza a la continuidad normal de la actividad productiva, y se cuantifica teniendo en cuenta la inversión realizada y los ingresos comerciales esperados. En caso de que ocurra se activarán los detonadores paramétricos.

El proceso operativo del producto ante un evento catastrófico es el siguiente:

El segmento objetivo para el Seguro Paramétrico está conformado, principalmente, por 1 252 575 potenciales clientes. De este segmento, Banrural ha atendido con crédito a 94 431 clientes, lo cual representa únicamente el 8 %, indicando con ello la amplia demanda potencial para la escala del producto.

- La plataforma MI CAPP informa a Aseguradora Rural que hubo un evento que afectó las actividades productivas de los clientes sujetos a pago. En este reporte se indica la ubicación, el índice que registró y el porcentaje (%) de indemnización.
- Aseguradora Rural, con base en el reporte, efectúa un cuadro de saldos de la cartera de créditos por cliente para poder realizar el cálculo de pagos individuales, generando un reporte de pagos (cifras) por cliente, que se traslada a Banrural.
- Banrural activa el proceso de pago aplicando al crédito o directamente a la cuenta del cliente, cuando la indemnización es superior al saldo del crédito.

Otra característica del Seguro Paramétrico es que el cliente no tiene que dar aviso para reclamar el seguro. Los clientes se enteran de que su seguro activó un pago por evento a través de un mensaje de texto a su teléfono celular.

Es importante destacar que el producto brinda muchos beneficios e impactos para los clientes y para Banrural, entre los principales:

### Beneficios e impactos

#### a. Para el cliente

- Brindar continuidad a la actividad económica.
- Disponibilidad de recursos para invertir nuevamente.
- Reactivación de la economía local al contar con más asegurados.
- Impactar en la tranquilidad y bienestar del beneficiario directo y de su familia.

#### b. Para Banrural

- Posicionar a Banrural y a la Aseguradora Rural como referentes de innovación en el sector financiero, aportando en la lucha contra los efectos del cambio climático y la conservación del medioambiente.
- Oportunidad de incrementar la cartera al contar con una solución que mitiga riesgos ante desastres naturales, siendo una nueva experiencia para el cliente.



### Resultados

- Al cierre de febrero de 2020, el producto había beneficiado a más de 10 800 clientes directos, impactando en más de 54 000 beneficiarios indirectos, con una participación de las mujeres del 57,8 %.
- Banrural cuenta con un saldo de cartera de crédito asegurada, por US\$ 16,5 millones.
- Se han atendido 64 eventos catastróficos, de los cuales el 52 % corresponde a sequía y el 48 % a excesos de lluvia.
- Ha realizado 44 668 pagos a 10 868 clientes indemnizando por un monto de US\$ 670 000.
- De los pagos realizados por segmento, el 57 % corresponde a Microagro y el 43 % a Microseguro.

- Incrementa la fidelización de los clientes al indemnizar de forma inmediata cuando experimentan la ocurrencia de un evento catastrófico.
- Mejora la sanidad de la cartera crediticia.

## Lecciones aprendidas

### a. Desde la perspectiva del cliente

- La participación de aliados estratégicos y la cooperación internacional han sido fundamentales para el diseño y gestión de los mecanismos y herramientas para la implementación de productos innovadores, además de que genera un valor agregado a los productos crediticios.
- Los medios de comunicación y programas de educación financiera son fundamentales para la sensibilización de los clientes y colaboradores ante los riesgos, para la comprensión de los beneficios del seguro y sobre el mecanismo de reclamos por eventos catastróficos cubiertos.

### b. Desde la perspectiva de Banrural

- Los estudios técnicos y la prueba piloto son indispensables para conocer las necesidades de los clientes y su nivel de comprensión y expectativas de una cobertura catastrófica.
- La comunicación permanente y el acompañamiento de la Superintendencia de Bancos (SIB) como ente regulador, son fundamentales para avanzar en el diseño y formulación del producto.
- El monitoreo del nivel de aceptación, la opinión de los clientes, así como los ajustes en los reportes de medición, deben ser permanentes para realizar acciones de mejora en el proceso y el producto.
- El diseño de un producto que parte de las opiniones y necesidades del cliente garantiza su aceptación y penetración en el mercado.
- Los desembolsos de las indemnizaciones en forma automática y de manera inmediata, contribuyen significativamente a la sanidad de la cartera, a la credibilidad, fidelización y continuidad del negocio de los clientes.



## Conclusiones

- Guatemala es un país con altos niveles de pobreza y con más alta vulnerabilidad ante los efectos del cambio climático; situación que lleva al país a perder con mayor facilidad gran parte de su producción o de sus cultivos o cosechas, principalmente por escasez o exceso de lluvia, elementos que permitieron a Banrural y a Aseguradora Rural desarrollar un producto que mitigue las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de eventos catastróficos.
- El Seguro Paramétrico es una alternativa viable de inclusión financiera de Banrural y Aseguradora Rural, en cumplimiento de su visión y misión, el cual facilita el acceso a los créditos con mecanismos de resiliencia de los segmentos productivos más vulnerables ante las amenazas del riesgo climático, minimizando pérdidas ante situaciones de afectación por desastres naturales, protegiendo los montos de crédito de cartera y aportando para la reinversión de los pequeños productores.
- La indemnización del seguro cuenta con un mecanismo de atención inmediata para los reembolsos ante el suceso de un evento catastrófico, constituyéndose, también, en un mecanismo eficiente, transparente y un aliciente para el asegurado al contar de nuevo con sus recursos para invertir, lo cual aumenta la fidelización hacia Banrural.
- La continuidad del negocio de los clientes asegurados ante la incertidumbre derivada de eventos catastróficos, es el principal beneficio del Seguro Paramétrico.
- Banrural y Aseguradora Rural contribuyen de forma importante a la dinamización de la economía local que impacta, primordialmente, en proporcionar la tranquilidad y bienestar del beneficiario directo y de su familia.



# Resultados históricos

Dialogamos con Alan Elizondo Flores, director general de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), acerca del trabajo liderado por la entidad mexicana en la pandemia. El directivo resaltó los récords históricos que alcanzó FIRA en el ámbito del financiamiento agrícola. Además, reveló que en la actualidad alrededor del 63 % del financiamiento otorgado por la banca comercial al sector primario ha sido inducido con recursos o garantías de FIRA.

*\* Esta entrevista fue realizada el lunes 29 de marzo de 2021*

## **¿Cuál es el rol y qué tan importante es la presencia de FIRA como banco público en el sistema de financiamiento para el desarrollo de México?**

El campo en México es uno que presenta amplios contrastes y que requiere un conjunto de instrumentos de fomento diverso para asegurar su desarrollo. El crédito es, en todos los estratos que lo componen, un insumo esencial. Las instituciones del sector privado muestran diversos niveles de alcance en el servicio, pero para asegurar su presencia en los estratos menos favorecidos es indispensable la intervención de una institución pública de fomento como lo es FIRA. Las barreras de acceso al crédito se asocian al alto costo relativo que les representa a los intermediarios financieros acreditar a productores que demandan, por un lado, un bajo monto de crédito, una localización remota y frecuentemente caracterizada por condiciones de marginación y, por el otro lado, condiciones de informalidad, historial crediticio o carencia de garantías o avales.

Desde su creación, hace 66 años, FIRA ha impulsado el financiamiento bajo estas condiciones. Como entidad de fomento de segundo piso busca generar economías de escala y mayores canales de acceso y servicio a la población.

Como entidad de fomento de segundo piso busca generar economías de escala y mayores canales de acceso y servicio a la población.

En la actualidad, alrededor del 63 % del financiamiento otorgado por la banca comercial al sector primario ha sido inducido con recursos o garantías de FIRA.

En la actualidad, alrededor del 63 % del financiamiento otorgado por la banca comercial al sector primario ha sido inducido con recursos o garantías de FIRA.

Su modelo de operación se engrana con el de 81 intermediarios financieros que operan en el campo mexicano y le permite tener un alcance muy superior al que podría tener por sí misma. Al mes de marzo, la cartera de FIRA tiene un saldo de 229 mil millones de pesos (US\$11 mil millones de dólares), de los cuales 78 % es inducido a través del financiamiento y 22 % a garantías.

Es así que, como entidad de fomento, FIRA genera economías de escala en la operación de servicios financieros en el campo y, por ende, puede influir en una diversidad de asuntos de política pública asociados al desarrollo sostenible del sector. Dentro de estos asuntos, ilustro el caso de la sostenibilidad con el medioambiente en relación con la actividad de campo. A través de tres instrumentos (financiamiento, garantías y transferencia de conocimiento), FIRA promueve incentivos para que los financiamientos otorgados no dañen

el medioambiente y sean congruentes con buenas prácticas de tipo social. En un segundo momento, es posible otorgar incentivos a los intermediarios y productores por la vía de productos financieros diseñados para favorecer la adopción de tecnologías de producción amigables con el medioambiente. Finalmente, a través de su acceso a los mercados de deuda nacionales promueve e involucra a otros segmentos en la problemática que aqueja al sector.

**Entre las enseñanzas que nos deja esta coyuntura muy particular, está la revalorización del sector agrícola como un sector estratégico. ¿Cuál es su visión al respecto, sobre todo de la pequeña agricultura?**

El sector agropecuario se ha revaluado en la actual coyuntura gracias a su papel contracíclico y confirmación como sector esencial de la economía ante circunstancias extraordinarias. Las actividades primarias crecieron 2 % en 2020

Al mes de marzo, la **cartera de FIRA** tiene un saldo de **229 mil millones de pesos** (US\$ 11 mil millones de dólares), de los cuales **78 %** es **inducido** a través del **financiamiento** y **22 %** a **garantías**.



Del 29 de febrero al 30 de junio de 2020, el saldo de la cartera de crédito de los intermediarios financieros con fondeo de FIRA se incrementó \$ 31 223 millones (21 % nominal), lo que representa el mayor crecimiento observado para este periodo de cuatro meses en los últimos 10 años.

frente a una caída de 8,3% de la economía en conjunto. De igual forma, el rol de los pequeños productores ha sido acentuado debido a que han representado la principal fuente de alimentos en diversos mercados locales. La evolución favorable que ha mostrado el sector agropecuario obedece a múltiples factores, entre los cuales destacan los siguientes tres:

- la persistencia de la demanda de productos del sector agropecuario frente a la caída de otros sectores, lo que ha tenido como consecuencia que no se hayan observado disrupciones importantes en la producción o en las cadenas de suministro.
- el fuerte dinamismo que han mostrado las exportaciones es lo que ha influido en la evolución de la economía de los Estados Unidos y la firma del TMEC. En 2020, las exportaciones de productos agropecuarios fueron 4,7% superiores a las observadas en 2019, con lo cual el saldo en la balanza agropecuaria ascendió a US\$ 5,8 mil

millones, un récord histórico desde que se registró un superávit (2015).

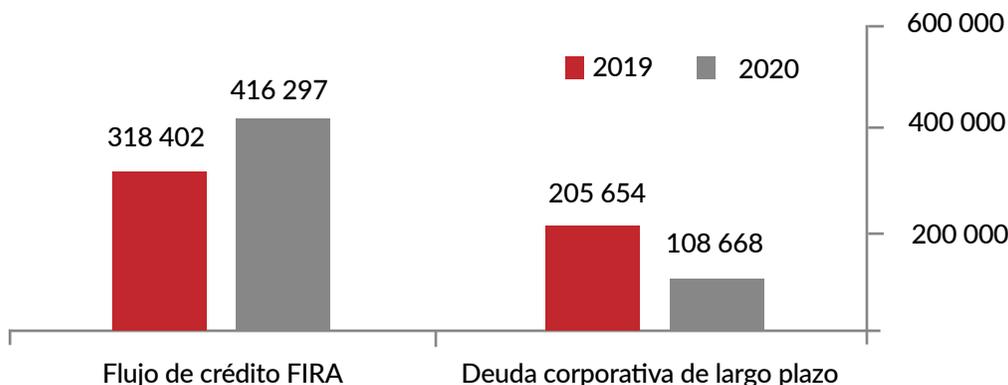
- la presencia de servicios financieros diversos que se mantuvieron en marcha durante la pandemia, a pesar de las restricciones de liquidez que caracterizaron a los mercados financieros en 2020 para financiar y mantener funcionando la producción del campo; en particular, a la presencia de paquetes de restructuración de créditos oportunos y a la medida de las necesidades.

**En el marco de la crisis ocasionada por la pandemia de la COVID-19, el FIRA ha tenido un rol muy importante. ¿Qué medidas y acciones realizaron ante la repentina emergencia de la crisis para apoyar a los sectores agropecuario, pesquero y ganadero?**

La escasez temporal de liquidez en los mercados de deuda corporativa locales, entre marzo y junio de 2020, se tradujo en una demanda atípica de recursos de financiamiento de FIRA por parte de los intermediarios financieros. Del 29 de febrero al 30 de junio de 2020, el saldo de la cartera de crédito de los intermediarios financieros con fondeo de FIRA se incrementó \$ 31 223 millones (21 % nominal), lo que representa el mayor crecimiento observado para este periodo de cuatro meses en los últimos 10 años.

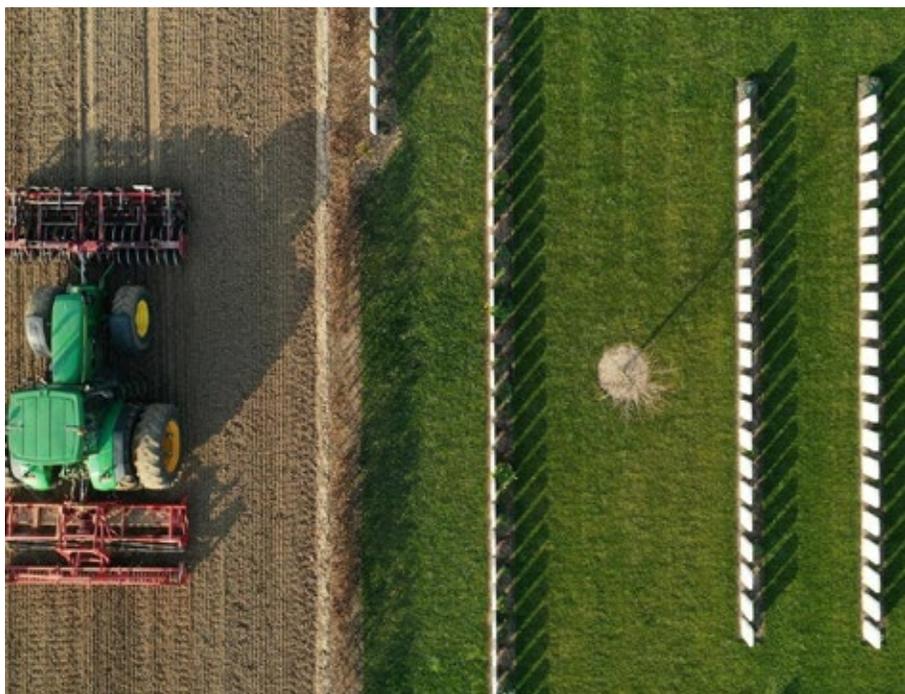
Además de la contratación de deuda ante el aumento de la demanda generada por la pandemia, FIRA implementó una estrategia de apoyo dual, esto es, se realizaron acciones para los productores y para los intermediarios financieros. En el caso de los productores destacan las facilidades para

**Flujo de crédito de FIRA y mercado nacional de deuda corporativa**  
(Millones de pesos)



Fuente: FIRA-EBIS y SIPO BMV.

Los esquemas de garantía juegan un múltiple papel en la labor de política pública de la institución al inducir el crédito en estratos de menor monto de crédito y mayor riesgo, sustituir la falta de colaterales que frecuentemente se observa en esta misma población e inducir crédito asociado a los objetivos estratégicos de la institución.



la reestructura de créditos, el cual alcanzó un monto de \$20866 millones (US\$1043 millones); también se otorgó a estos productores con reestructura, un crédito adicional para facilitar el reinicio de sus actividades por un monto de \$18760 millones (US\$938 millones). En el caso de los intermediarios financieros, se atendió la demanda extraordinaria de recursos para empresas y créditos que normalmente los intermediarios financieros atendían con recursos propios; esta acción implicó un crédito adicional por \$55736 millones (US\$27868 millones).

**Uno de los instrumentos financieros muy utilizados en México, particularmente por el FIRA, es la diversidad de tipos de esquemas de garantías para clientes, intermediarios bancarios y no bancarios. ¿Qué esquemas están ofreciendo y cuáles han sido los resultados?**

FIRA ofrece dos tipos de garantías de crédito: garantías *pari passu* y garantías de primeras y/o segundas pérdidas. En las garantías *pari passu*, los bancos compran porcentajes de cobertura (típicamente, 50%). En caso de incumplimiento,

FIRA y el banco comparten pérdidas de acuerdo con el porcentaje de cobertura pactado en el contrato. En las garantías de primeras pérdidas se cubren mediante fondos de garantía líquida las pérdidas, en primer lugar, asociadas a un portafolio de créditos.

Por otra parte, FIRA ha firmado convenios con más de 13 entidades federativas para constituir fondos de garantía que se administran para el respaldo de créditos a la mediana empresa agroalimentaria y rural (PROEM). El PROEM tiene un efecto multiplicador alto en la generación de créditos: permite incorporar a nuevos acreditados al sistema financiero (41% de las empresas respaldadas en el PROEM fueron nuevos acreditados) y facilita el financiamiento con condiciones crediticias adecuadas para los productores del campo.

Otro esquema de garantías es el Programa de Financiamiento a la Agricultura Familiar (PROAF), dirigido a los créditos de IFNB y a pequeños productores a los cuales ha permitido un mayor acceso al financiamiento (61% de los beneficiarios, entre 2015 y 2018, nunca habían tenido crédito de una institución financiera). El

Los bonos temáticos se conceptualizan como un elemento dentro de una estrategia de mayor alcance orientada a promover objetivos de desarrollo sustentable en el campo mexicano. Su emisión ha representado el principal medio de involucrar a actores relevantes en la solución de la problemática que aqueja al campo en estas dimensiones.

programa también ha tenido un marcado enfoque de género (45% de los beneficiarios totales son mujeres) y ha inducido créditos en municipios con baja penetración financiera y con un alto grado de marginación.

Los esquemas de garantía juegan un múltiple papel en la labor de política pública de la institución al inducir el crédito en estratos de menor monto de crédito y mayor riesgo, sustituir la falta de colaterales que frecuentemente se observa en esta misma población e inducir crédito asociado a los objetivos estratégicos de la institución, tales como elevación de productividad o beneficio para el medioambiente.

### **¿Cómo ha hecho, qué medios ha utilizado para seguir atendiendo al campo aun con las limitaciones de movilidad social y en un medio con clientes tan dispersos?**

FIRA cuenta con más de 80 oficinas repartidas en diferentes localidades del país dedicadas a asesorar a los productores del campo y ayudarlos a estructurar sus proyectos de inversión, de forma tal que estos puedan ser sujetos de crédito por parte de las entidades financieras. Aquí es donde el modelo de segundo piso cobra valor, pues a través de 480 centros de atención o sucursales extiende su alcance a la población objetivo.

FIRA ha implementado una estrategia de trabajo «móvil» que opera desde hace 14 años y que permite dar continuidad a la operación de los productos, servicios y trabajo de *back office*. Esta estrategia ha permitido mantener la operación incluso con incremento de saldo financiado, aunque es importante mencionar que por las restricciones impuestas en comunidades más remotas se ha mermado el trabajo de promoción.

### **¿Cómo están financiando sus programas y la mayor demanda de crédito en la actual coyuntura? ¿De dónde provienen los recursos?**



El crecimiento de la cartera de crédito se está financiando con deuda que proviene del mercado de deuda local y con organismos financieros internacionales. Al cierre de 2020, el saldo total de financiamiento de crédito se ubicó en \$232956 millones (US\$11715 millones), lo que representó un crecimiento de 9,44% respecto a 2019.<sup>1</sup>

Ante una demanda atípica de financiamiento por parte de los IF hacia FIRA, se contrató deuda en un periodo muy corto de tiempo bajo condiciones adversas de los mercados financieros. Del 29 de febrero al 30 de junio de 2020, el saldo de la cartera de crédito con fondeo se incrementó \$31223 millones (21% nominal), lo que representa el mayor crecimiento observado para este periodo de cuatro meses en los últimos 10 años.

Por lo anterior, de marzo a junio de 2020 se contrató deuda por \$47290 millones (unos US\$2378 millones). Este monto fue superior a toda la deuda contratada durante 2019 y el mayor monto contratado en un periodo de 4 meses desde que FIRA capta deuda en los mercados (2012).

**FIRA tiene una orientación muy clara hacia el desarrollo sustentable. ¿Qué puede comentarnos de esta experiencia en las emisiones de este tipo de bonos temáticos y cómo esto se corresponde con su enfoque de sustentabilidad?**

Los bonos temáticos se conceptualizan como un elemento dentro de una estrategia de mayor alcance orientada a promover objetivos de desarrollo sustentable en el campo mexicano. Su emisión ha representado el principal medio de involucrar a actores relevantes en la solución de la problemática que aqueja al campo en estas dimensiones.

En 2018, FIRA inició la emisión de Bonos Verdes. A la fecha contamos con tres ediciones

para tener un monto en circulación por \$8000 millones; además, el 15 de octubre de 2020, en el marco del Día Internacional de la Mujer Rural, se realizó la emisión del primer Bono Social de Género (BSG) por un monto de \$3000 millones.

El Programa Institucional 2020-2024 de FIRA considera, dentro de su marco de referencia, los ODS de la Agenda 2030. Las emisiones temáticas se enmarcan en la estrategia de sustentabilidad que descansa en tres pilares: a) No contribuir a acrecentar el problema; b) Proveer soluciones a los problemas, y c) Poner a disposición recursos, incentivos e información para establecer soluciones.

**Cuéntenos más acerca del bono con criterio de género.**

El objetivo del crédito que respalda el bono social de género es contribuir a abatir las desigualdades de género al empoderar a la mujer otorgándole financiamiento, pero más importante aún, capacitación y asistencia técnica. Los recursos del bono servirán para financiar la cartera existente o nuevos proyectos productivos en el sector agroalimentario y rural, liderados exclusivamente por mujeres.<sup>2</sup> El marco de referencia del bono incluye tres categorías: a) Inclusión financiera; b) iniciativa

Con estas herramientas tecnológicas FIRA busca derribar las barreras que limitan el acceso al financiamiento de los productores mexicanos (como la falta de información) y promover la inclusión de nuevos productores al sistema financiero.

## Entrevista

laboral y productiva, y 3) emprendimiento. Al momento de la emisión se tenía identificada una cartera por \$ 1426 millones (US\$ 72 millones), la cual se incrementó a \$ 1756 millones (US\$ 89 millones) al cierre de diciembre de 2020. El bono se colocó a 3 años por \$ 3000 millones a una tasa de TIE+27 pb con una sobredemanda de 3,8 veces. La sobretasa obtenida fue inferior en 13 puntos base respecto al último bono temático de FIRA a ese plazo.

### ¿Cuáles son las perspectivas que vislumbra en el corto, mediano y largo plazo para el banco en el ámbito de la infraestructura?

En materia de infraestructura, FIRA busca desarrollar y ampliar los activos del sector agroalimentario a través de instrumentos financieros innovadores, como lo son los Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces (Fibra). Este mecanismo busca que las empresas con flujos financieros estables puedan convertir activos fijos en líquidos para poder utilizarlos en la ampliación de su negocio a través de infraestructura especializada: bodegas, almacenes, silos, redes de frío, entre otros.

Además, Fibra agroalimentaria atraerá recursos de largo plazo —de inversionistas institucionales— que de otra forma no participarían en el sector; ello permitirá incrementar el volumen de infraestructura especializada convirtiendo a Fibra en un coordinador de la oferta y configuración agrologística en el país.

### ¿Algún otro tema sobre la actividad del FIRA que nos quiera comentar?

FIRA se encuentra en un proceso de transformación digital para integrar elementos tecnológicos que promuevan la inclusión financiera, productividad y gestión de riesgos en los procesos de negocio, con una perspectiva transversal —desde la originación del crédito hasta su supervisión, monitoreo y evaluación—. Con estas herramientas se proporcionará a los socios de negocio de FIRA, información oportuna y relevante para la toma de decisiones estratégicas, ya sean de crédito o agronómicas.

Con estas herramientas tecnológicas, FIRA busca derribar las barreras que limitan el acceso al financiamiento de los productores mexicanos (como la falta de información) y promover la inclusión de nuevos productores al sistema financiero.

Otro tema que está desarrollando FIRA es la Agenda ESG institucional. La revelación de información ambiental, social y de gobierno corporativo creará sinergias con organismos internacionales y con un mayor número de inversionistas, lo cual permitirá acceder a financiamiento denominado «responsable».

- 1 Saldo total de financiamiento al cierre de 2019: \$212857 millones.
- 2 Como personas físicas o como miembros o socias de una empresa, asociación u organización de productoras con participación exclusiva de mujeres o lideradas por mujeres.





# Banca contracíclica

Jorge Mendoza, director general del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Banobras) de México, explica la función contracíclica que cumplió el banco en la crisis COVID-19. Además, habla de bonos sustentables, la recuperación económica y las perspectivas para la nueva normalidad.

\* Esta entrevista fue realizada el martes 2 de marzo de 2021

## ¿Qué rol asume Banobras en el sistema de financiamiento para el desarrollo de México en el marco de la crisis?

Sabemos que 2020 fue un año complejo. El impacto de la pandemia de COVID-19 nos impuso retos; sin embargo, ya contamos con variables financieras y económicas que nos hacen pensar que la recuperación económica ha iniciado en los últimos meses.

Este 2021 Banobras lo ha iniciado trabajando para contribuir a la recuperación mediante el financiamiento de infraestructura. En este sentido, hemos enfocado esfuerzos

para financiar proyectos en sectores prioritarios que generen empleo y que, principalmente, mejoren el bienestar de todas las familias mexicanas.

En el contexto de la pandemia, Banobras funciona como herramienta contracíclica del Gobierno de México. En particular, en 2020 el Banco alcanzó una colocación histórica de unos US\$ 7 937 millones, y una cartera de crédito de unos US\$ 29 302 millones.

En 2021 Banobras seguirá siendo un actor importante en la recuperación económica. Pondremos especial énfasis en el acceso a financiamiento para obras y proyectos que



*En el contexto de la pandemia, Banobras funciona como herramienta contracíclica del Gobierno de México.*

generan empleo y alto impacto social; trabajaremos en fortalecer la visión social del banco y en asegurar que nuestro financiamiento se traduzca en bienestar.

### **¿Qué medidas tomaron ante la repentina emergencia de la crisis, para apoyar al sector productivo y social y a los gobiernos subnacionales: estados y municipios?**

Atendiendo las instrucciones del presidente Andrés Manuel López Obrador, hemos puesto especial énfasis en aquellos sectores, estados y municipios con mayores necesidades y riesgos. Como resultado, en 2020 la región sursureste del país concentró 62% de los créditos de Banobras a estados y municipios. Durante este año hemos otorgado financiamiento a Oaxaca, Veracruz, Quintana Roo, Durango, Estado de México y Ciudad de México. Hemos apoyado a más de 353 municipios.

Banobras también participó en procesos competitivos por un monto cercano a los 160 mil millones de pesos (US\$8040 millones), adjudicándose el 50% de estos. El caso más relevante es el proceso puesto en marcha por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) por 70 mil millones de pesos (unos US\$3518 millones), para potenciar los recursos del Fondo de Estabilización de los Ingresos de las Entidades Federativas (FEIEF), cuya finalidad es hacer frente a la caída de los ingresos por participaciones federales de estados y

Hemos enfocado esfuerzos para financiar proyectos en sectores prioritarios que generen empleo y que, principalmente, mejoren el bienestar de todas las familias mexicanas.

municipios. A pesar del complejo entorno de liquidez que se presentó a mediados de 2020, Banobras maximizó esfuerzos para participar con 25 mil millones de pesos (US\$1256 millones), siendo con ello la institución financiera que aportó la mayor cantidad de recursos para esta importante operación.

Asimismo, a través del Programa «4+2» se apoyó a los gobiernos de los estados de Coahuila, Sonora, Jalisco y del municipio de Cozumel, difiriendo el pago de principal e intereses por un periodo de cuatro meses, por un monto total de 655,3 mdp (unos US\$33 millones). Con este mecanismo de apoyo se aliviaron presiones de liquidez derivadas de la caída en sus ingresos por la desaceleración de la actividad económica.

### **¿Qué tan importante ha sido la participación de Banobras en la implementación de los programas públicos para evitar la agudización de la crisis?**

La participación de Banobras ha sido de gran relevancia para mitigar los efectos de la crisis económica, porque ha permitido mantener el flujo de financiamiento para garantizar que los proyectos que el país requiere no se detengan por falta de financiamiento.

Adicionalmente, el banco ha impulsado el desarrollo de 56 proyectos considerados en el Plan Nacional de Infraestructura, así como en los «Acuerdos para la Inversión» entre el Gobierno de México y el sector privado. Estos proyectos representan una inversión estimada de más de 280 mil millones de pesos (US\$14070 millones) y permiten recuperar empleos.

Por otra parte, durante 2020 Banobras implementó un programa especial para la conclusión, rehabilitación y

equipamiento de hospitales. Para el sector salud, prioritario en el contexto actual, se canalizaron recursos por US\$ 34 millones para 5 hospitales.

### Más allá de la coyuntura, Banobras apoya la gestión de los gobiernos estatales y municipales en materia de infraestructura de diferentes maneras. ¿Puede resumirnos esas vertientes de apoyo?

Así es. En el caso de estados y municipios, hemos financiado proyectos con alto impacto social que inciden directamente en la calidad de vida de la población; proyectos que garantizan accesos a servicios y que permiten reducir las brechas regionales y sociales.

Este apoyo se gestiona mediante 4 mecanismos:

- o **Financiamientos.** Banobras otorga créditos para el desarrollo de proyectos de infraestructura básica y servicios públicos.
- o **Apoyos financieros.** A través del Fondo Nacional de Infraestructura se fomenta la realización de estudios y proyectos de infraestructura con impacto social y rentabilidad económica.
- o **Garantía financiera.** Instrumento financiero que garantiza el pago oportuno a la banca.
- o **Asistencia técnica.** Programas que contribuyen al fortalecimiento financiero e institucional de los gobiernos locales.

### ¿Cómo trabajan con aquellos estados y municipios que tienen menores rentas, son pequeños o no tienen acceso a financiamiento del sistema financiero?

Banobras coadyuva al fortalecimiento institucional de las entidades federativas a través de sus productos y programas de asistencia técnica que facilitan el acceso de los municipios al financiamiento. Por ejemplo, el programa de modernización catastral fortalece los ingresos propios municipales generando incrementos en la recaudación del impuesto predial.



En 2020, para el sector salud el banco canalizó recursos por US\$ 34 millones.

Adicionalmente, Banobras brinda asesoría legal y financiera a los estados, municipios y organismos públicos descentralizados que necesiten financiar o reestructurar su deuda actual, mediante asesoría financiera y el análisis jurídico de la viabilidad de la operación y el cumplimiento de la legislación aplicable, a través de programas de capacitación a funcionarios municipales.

Por último, el Programa Banobras-FAIS es un esquema que permite la anticipación y potenciación de los recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, para la ejecución de proyectos de alto impacto social en zonas con mayor grado de marginación. Es un esquema financiero accesible, con condiciones competitivas de mercado y está diseñado para no comprometer las finanzas públicas de los municipios. El objetivo es que los proyectos no impliquen deudas para la siguiente administración.

### ¿Cómo están financiando sus programas y la mayor demanda de crédito en la actual coyuntura? ¿De dónde provienen los recursos?

Banobras tiene pleno acceso a los mercados financieros y a créditos bancarios. Como parte del esfuerzo para diversificar nuestras fuentes

En 2020 el banco alcanzó una colocación histórica de unos US\$ 7 937 millones, y una cartera de crédito de unos US\$ 29 302 millones.



*Banobras-FAIS impulsa la ejecución de proyectos de impacto social en zonas de alta marginación.*

Banobras maximizó esfuerzos para participar con 25 mil millones de pesos (US\$ 1 256 millones), siendo con ello la institución financiera que aportó la mayor cantidad de recursos para esta importante operación.

de financiamiento hemos recurrido al mercado de bonos sustentables. De hecho, Banobras es hoy el emisor más importante de bonos sustentables. La emisión de diferentes instrumentos de captación, tanto de corto como de mediano y largo plazo, permite cubrir nuestras necesidades de liquidez, siendo así uno de los principales emisores en el mercado de deuda mexicana.

Incluso, podemos observar que, a pesar de las complicaciones observadas en los mercados financieros durante gran parte de 2020, la demanda por títulos de Banobras continuó la buena dinámica observada en los años previos y se logró satisfacer el incremento en la colocación de crédito a través de las emisiones de títulos de deuda.

### ¿Puede darnos más detalles sobre los bonos sustentables y cómo se enmarcan en la Estrategia de Fondeo Sustentable del banco?

Banobras, continuando con el compromiso de banco sustentable, enlistó en la Bolsa Mexicana de Valores dos

nuevos bonos sustentables. Las emisiones que se colocaron exitosamente en noviembre pasado, fueron por un monto conjunto de US\$ 377 millones a tasa flotante, a plazos de tres y cinco años. La demanda observada fue de tres veces el monto objetivo y dos veces el monto convocado, lo que confirma la confianza que los inversionistas tienen en la institución y en su objetivo. Esta transacción marcó el regreso de la Banca de Desarrollo a la colocación pública de valores, después de un año complejo para los mercados financieros ante la contingencia de la COVID-19.

Cabe destacar que el marco de referencia que guía la emisión de bonos sustentables del banco integra los principios de los bonos verdes y sociales, establecidos por la Asociación Internacional de Mercados de Capitales (ICMA, por sus siglas en inglés); además, cuenta con la revisión por parte de Sustainalytics, empresa experta en la materia a nivel global.

El monto total colocado de bonos sustentables asciende a aproximadamente 27,060 mdp (US\$ 1360 millones), consolidando a Banobras como el principal emisor de bonos temáticos y sustentables en México.

Háblenos un poco de los proyectos que están financiando con los recursos captados con los bonos sustentables.

Los recursos obtenidos son dirigidos al financiamiento de proyectos que cumplen los criterios de elegibilidad del marco de referencia y que pertenecen a ocho sectores atendidos por Banobras:

- Infraestructura básica que beneficie a la población en rezago social y pobreza extrema;
- Infraestructura de servicios públicos;
- Recuperación de desastres naturales;
- Transporte sustentable;
- Proyectos de energías renovables;
- Proyectos que reduzcan el consumo de energía o mejoren la eficiencia energética;
- Agua y manejo de aguas residuales, y
- Prevención y control de la contaminación.

Los recursos captados por los bonos se destinan a proyectos verdes y con alto impacto social, lo que está en línea con el marco de sostenibilidad de Banobras y la función del banco de impulsar el desarrollo sostenible del país.

Durante 2020 Banobras implementó un programa especial para la conclusión, rehabilitación y equipamiento de hospitales. Para el sector salud, prioritario en el contexto actual, se canalizaron recursos por US\$ 34 millones para 5 hospitales.

En este sentido, les comparto que, al cierre de diciembre de 2020, la cartera sustentable de Banobras ascendió a 51 325 mdp (US\$ 2 579 millones).

### ¿Cuáles son las perspectivas o nuevos retos que vislumbra para el banco en este sector tan importante para el desarrollo como es el de la infraestructura?

Banobras continuará trabajando activamente para contribuir a la recuperación económica. En 2021 buscamos canalizar mayor cantidad de recursos a la región sur y sureste para dar cumplimiento al enfoque social de promover el desarrollo. Particularmente, buscamos atender a los municipios con alto o muy alto grado de marginación y aquellos que tradicionalmente no han tenido acceso a la banca comercial.

Se buscará incrementar la colocación en proyectos con fuente de pago propia, considerando los proyectos estratégicos en sectores como carretero, energía, salud, telecomunicaciones y transporte, entre otros.

Cabe mencionar que emitimos, por primera vez en la historia, políticas ambientales y sociales, y de género, que habrán de

orientar nuestras acciones hacia dentro y fuera de nuestra institución, lo que permitirá impulsar mejores prácticas en materia ambiental, social y de género mediante indicadores que midan el impacto y los beneficios sociales.

Continuaremos diversificando la captación de recursos mediante mecanismos sustentables, como la emisión de bonos temáticos y los recursos concesionales de fondos verdes internacionales.

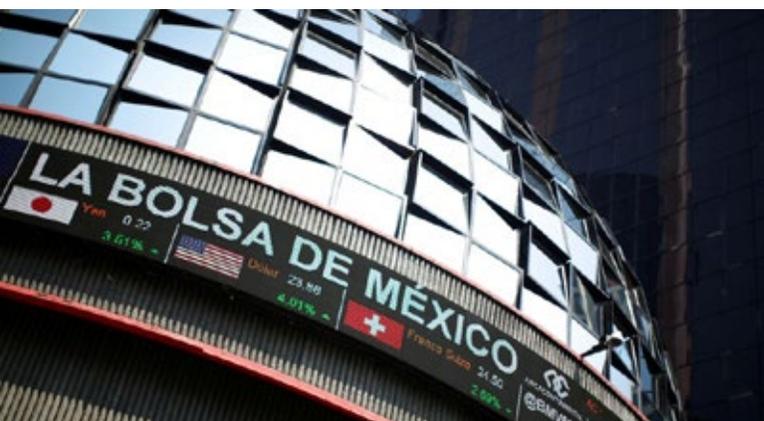
### Por último, ¿qué tanto ha cambiado la estrategia del banco para promover el desarrollo ante esta nueva realidad?

Ha cambiado significativamente. El enfoque de la política pública del Gobierno de México para reducir las brechas regionales, sociales y económicas, en conjunto con el efecto contracíclico que tuvo la Banca de Desarrollo, han hecho posible que Banobras pueda atender una demanda creciente producida por la contracción económica actual.

Estamos, también, participando en los proyectos prioritarios para la administración del presidente López Obrador, entre los que se encuentran el tren México-Toluca, la autopista Barranca Larga-Ventanilla, la conectividad del aeropuerto Felipe Ángeles, Internet para Tod@s y el Tren Maya, que son un importante motor para la generación de empleo y el bienestar en las regiones donde más se necesita.

### ¿Algo más que quisiera comentarnos y que podría hacer Banobras con sus pares de la región en el marco de ALIDE?

El banco seguirá promoviendo el desarrollo económico a través del acceso a financiamiento que se traduce en mejores condiciones de vida para todas y todos los mexicanos, por lo que consideramos que el intercambio de experiencias y la identificación de mejores prácticas en materia de sostenibilidad y de género, el establecer convenios de colaboración en temas financieros de interés común, y el colaborar en talleres de capacitación financiera, fortalecerán las capacidades técnicas de todas las instituciones financieras miembros de ALIDE. Les agradezco mucho por la invitación para participar en esta entrevista y compartirles un poco del trabajo que está llevando a cabo Banobras en esta administración.



Al cierre de diciembre de 2020, la cartera sustentable de Banobras ascendió a US\$ 2 579 millones.

# PUBLICACIONES RECIENTES

Periódicamente, ALIDE elabora informes, documentos y libros sobre distintos temas del financiamiento para el desarrollo. Puede consultar libremente el catálogo de publicaciones en [www.alide.org](http://www.alide.org).



## LIBRO Public Banks and COVID-19

Municipal Services Project, UNCTAD, Eurodad | Diciembre 2020

Municipal Services Project, UNCTAD, Eurodad | Diciembre 2020  
*Un relato en profundidad de las respuestas de los bancos públicos a las crisis socioeconómicas resultantes de COVID-19. Escrito por expertos de todo el mundo, el libro ofrece una evaluación crítica de los programas implementados en diferentes lugares y pregunta cómo podrían mejorarse estas acciones en el futuro. ALIDE escribió el capítulo 22 sobre la experiencia de los bancos de desarrollo de América Latina.*



## LIBRO Premios ALIDE 2020: Ecosistemas de innovación y financiamiento ambiental

ALIDE | Diciembre 2020

*El libro reúne y describe en detalles los programas, productos y servicios de las instituciones financieras de desarrollo que recibieron los Premios ALIDE 2020. En su mayoría, se trata de iniciativas orientadas al impulso a la innovación y productividad empresarial, así como al financiamiento de proyectos con énfasis en el desarrollo sostenible.*



## DOCUMENTO Banca de Desarrollo y apoyo a la pyme durante la crisis COVID-19

ALIDE | Setiembre 2020

*El documento analiza la situación de las pymes en América Latina y el Caribe y las respuestas de los gobiernos frente al escenario de crisis COVID-19, específicamente las medidas adoptadas por los bancos de desarrollo para apoyar y reactivar el sector productivo latinoamericano. El documento fue presentado en la conferencia «From Pandemic to Recovery: The Role of Development Banks in Tackling the Economic Crisis», organizada por el VEB.RF de Rusia e IDFC.*