# El uso de incentivos y empujones para ayudar a las empresas

Los fondos de donantes pueden combinarse con inversiones de capital para crear incentivos y empujones para los equipos de gestión de las empresas, a fin de lograr un resultado específico que sea bueno para la sociedad o el planeta, e idealmente para ambos.

BID Invest

Charlie Munger, el impulsor no tan conocido de Berkshire Hathaway, una vez sentenció: *«muéstrame el incentivo y te mostraré el resultado».* Esta sencilla afirmación resume lo que los economistas siempre han sabido que subyace a la idea de aprovechar el poder del capitalismo para lograr un beneficio, ya sea para los accionistas de una empresa, como buscaba Charlie; o para un grupo más amplio de partes interesadas.

Nosotros, simples mortales, nos regimos por nuestra interpretación de los incentivos a través del prisma de nuestra experiencia y psicología individuales. En un mundo capitalista, **el incentivo más universalmente aplicado es el financiero.** No obstante, a cada uno de nosotros se nos puede empujar, mediante incentivos bien diseñados, para que actuemos de una u otra manera.

Un ejemplo frecuente es el de la inscripción automática para lograr un resultado deseado, en lugar de poner como requisito la inscripción voluntaria para lograr el mismo resultado. Esta sencilla constatación ha permitido a empresas utilizar esta

estrategia para aumentar sustancialmente el número de trabajadores que se suscriben a planes de pensiones, así como a los gobiernos a incrementar el número de donantes voluntarios de órganos. Tal vez la estructura de incentivos más poderosa sea la que combine una **recompensa económica con uno o dos empujones.**

Esto es relevante ya que en **BID Invest** estamos probando el uso de fondos de donantes para complementar nuestras inversiones de capital en América Latina y el Caribe, de manera tal que se generen incentivos y empujones para los equipos de gestión de las empresas en las que invertimos, a fin de lograr un resultado particular que sea bueno para la sociedad o el planeta, e idealmente para ambos.

Los equipos de gestión suelen reconocer que estas externalidades positivas valen la pena, pero podrían no ser objeto de tanto empeño sin estos incentivos y empujones financieros. ¿Por qué? Porque somos humanos, y así es como funcionamos. Sin incentivos no hay empujones, y los resultados son menos positivos.

¿Y qué ocurre con los resultados de las empresas? Son muchas las oportunidades de apoyar simultáneamente el crecimiento de las empresas y la generación de resultados sociales positivos. Emplear una mano de obra diversificada contribuye a disminuir las desigualdades, y las investigaciones sugieren que también es rentable para las empresas, como lo demuestra, por ejemplo, el **Boston Consulting Group** en un informe de 2018.

En otros casos, las empresas pueden generar externalidades positivas, pero no saben cómo medirlas. Este puede ser el caso de los **modelos de negocio disruptivos** que generan eficiencias en las cadenas de valor y que además generan una reducción neta del consumo de energía.

Saber cuáles son esas eficiencias y poder medir su impacto en el desarrollo supone un gran beneficio para la sociedad. Este «bien

de conocimiento» intangible, cuando se pone a disposición del público, es reproducible y ampliable. Y este argumento podría profundizarse. También es muy valioso para la sociedad saber hasta qué punto estos modelos funcionan o no, y en qué condiciones o entornos. Con incentivar a las empresas para que experimenten se logra ese objetivo.

Hemos decidido centrar estos experimentos en las empresas más nuevas: aquellas que son disruptivas, que crecen rápidamente y que están transformando las industrias. ¿Por qué? Porque es mucho más fácil trabajar en la cultura y el ADN de una empresa cuando su cultura es incipiente que más adelante, cuando ya ha madurado y cuajado.

Además, si estas empresas tienen éxito y remodelan sus respectivos sectores, es probable que sus prácticas sean copiadas y ampliadas. ¿Cómo? Por lo general, a través de opciones de compra de acciones u otros incentivos de acciones transferidos desde la participación de capital del donante que están vinculados a resultados específicos, como el desarrollo y la aplicación de metodologías para medir la **huella de carbono o la reducción de emisiones.** También se pueden fijar objetivos de género, de inclusión y de PYME.

¿Y qué hay del empujón? Por ejemplo, dar a conocer la huella de carbono dentro de la empresa y potencialmente a los clientes puede ser aquel componente que "empuje". Demostrar que un **nuevo modelo de negocio** no solo es rentable, sino también sostenible, puede ser otro. ¿Y cuáles son los resultados hasta ahora? Existen razones para ser optimistas; si bien es prematuro aseverarlo, los primeros indicios son positivos.

Hasta ahora, hemos realizado este experimento en tres empresas: estructuramos incentivos de género, diversidad e inclusión para un proveedor de energía solar de prepago para comunidades

rurales sin acceso a la red eléctrica nacional en Guatemala y Colombia; estructuramos incentivos climáticos para implementar una herramienta de medición de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero para una empresa de logística electrónica en Brasil; y estructuramos un incentivo climático para implementar un plan de transición y eficiencia energética para una tienda en línea de comestibles en Colombia y México.

**¡Manténgase en sintonía!**