

89 CONVENCION BANCARIA

“INNOVANDO LA BANCA, CONSTRUYENDO EL FUTURO”

Versión estenográfica

Cancún, Q. Roo, 18 de marzo de 2026

PANEL: FUNDACIONES DE LA BANCA



- **LEONARDO CURZIO:** Muchísimas gracias, muy buenos días.

Es un placer, por supuesto, estar aquí esta mañana arrancando esta Convención.

Bueno, pues ahí lo tienen, con fanfarria y todo, les doy nuevamente la bienvenida.

Le pido a nuestros panelistas que se ubiquen, por favor, en el lugar que tienen ya asignado.

Le pido a la moderadora que también se ubique en el lugar.

Vamos, en los próximos días, más tengo buenas noticias para ustedes.

Esta Convención tiene como elemento particular que vamos a trabajar tres días, lo cual es sensacional. Hemos preparado todo, incluido el clima, para que nadie lamentablemente no estar en la playa o estas cosas extrañas que de pronto caen como tentación.

Se ha preparado todo para que trabajemos muy bien. Nuestros amigos del aire acondicionado han dispuesto todo para que nadie se duerma ni diga que estaba muy frío el ambiente. Tenemos muchos temas que hablar.

Además, es particularmente relevante, déjenme decirlo así, porque no solamente vamos a discutir los temas sustantivos del sistema bancario y financiero, que es el tema central de la convención, sino los temas adjetivos.

Y cuando digo adjetivos no quiero decir que tengan menos relevancia; el sustantivo y el adjetivo son fundamentales para que una oración tenga sentido y para que un sistema, en términos generales, también lo haga.

El caso de pensar en la filantropía, en la sustentabilidad, en la responsabilidad social es de extraordinaria relevancia.

Vamos a ir ahora al panel, efectivamente, de Fundaciones de la Banca.

Y me acompañan en la, por supuesto, mesa, que no es mesa, pero está dispuesta como tal, personajes muy relevantes en esta materia.

El panel lo va a moderar Marcela Orvañanos, a quien saludo y les pido un aplauso para ella.

Marcela tiene una amplia trayectoria en el sector empresarial, la sociedad civil y, por supuesto, va a hacer un trabajo extraordinario en los 50 minutos que tienen por delante.

Y el panel lo integran tres personalidades, para mí, muy reconocidas; está Sofía Ize Ludlow, ella es la presidenta de la Fundación BBVA. Ella es graduada de la mejor carrera que uno puede imaginar, Relaciones Internacionales por la Iberoamericana, además que tiene una amplísima experiencia en la materia que hoy se va a tratar.

Sofía, bienvenida.

Está el doctor Ricardo Bucio, un hombre al que la República le reconoce un amplio trabajo en el ámbito de la lucha contra la discriminación; un tema que no olvidamos del todo, pero está ahí presente en todas las discusiones, en el ámbito de los derechos humanos.

Actualmente es la cabeza de CEMEFI, el Centro Mexicano para la Filantropía.

Y también nos acompaña Carlos Labarthe, él es presidente de Compartimos que, como usted sabe, tiene una amplia presencia en México y en América Latina. Él ha estado muy preocupado por los temas de inclusión.

Así es que, sin más, Marcela, te dejo la palabra para la conducción del panel.

Bienvenidos, bienvenidas a todos.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Gracias, Leonardo, por esta introducción y muy contenta, feliz, me siento muy honrada de estar en esa primera vez que la Convención Bancaria dedica todo un día a hablar de temas de inversión social, de filantropía.



Creo que marca, a todos los que estamos relacionados con el sector social organizado, marca, de veras, como decíamos, te voy a robar la palabra, Sofi, un hito muy importante en la historia de la filantropía de la inversión social en México.

México es un país con un enorme potencial humano. Hay talento, hay creatividad y hay miles de personas trabajando todos los días para construir un mejor futuro.

En muchas comunidades hay jóvenes con capacidades y aspiraciones de estudiar, emprendedores con ideas para transformar sus regiones y organizaciones sociales que innovan constantemente para resolver problemas muy complejos. Sin embargo, persisten brechas profundas en acceso a la educación de calidad, financiamiento y para convertir ese potencial en desarrollo social.

Hoy sabemos que cerrar estas brechas no es solamente un desafío social, es también una condición indispensable para el desarrollo económico sostenible del país.

Durante décadas la responsabilidad de atender estos retos se ha colocado principalmente en el sector público, pero estos desafíos del siglo XXI, la desigualdad, la inclusión financiera, la educación para el futuro, la resiliencia de las comunidades requiere nuevas formas de colaboración entre todos los sectores.

En este nuevo contexto el sector bancario ocupa una posición única, los bancos no solo movilizan capital financiero, también pueden movilizar capital social, conocimiento, innovación, alianzas capaces de generar una transformación a largo plazo.

A través de sus fundaciones y programas de inversión social el sector bancario mexicano ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de la sociedad civil, al impulso de iniciativas educativas y al desarrollo de oportunidades en comunidades de todo el país, inclusive cuenta con una fundación gremial que amplía el alcance de la inversión social de las instituciones financieras que no cuentan con su propia fundación.

Pero hoy, la conversación global sobre impacto social está evolucionando.

La filantropía tradicional está dando pasos a un enfoque más amplio de inversión social estratégica, dando los recursos, no sólo buscan atender al, donde los recursos no buscan sólo atender necesidades inmediatas, sino fortalecer capacidades, escalar soluciones y generar un impacto sistémico.

Las mejores prácticas internacionales muestran que cuando el sector privado adopta esta visión, la filantropía se convierte en un capital catalítico, un capital que permite innovar, asumir riesgos iniciales, fortalecer organizaciones sociales y construir soluciones que después puedan escalarse a través de alianzas con gobierno, academia y con otros actores.

En este modelo, las organizaciones de la sociedad civil no sólo son ejecutoras de proyectos, se convierten en socios estratégicos de innovación social, profundamente conectados a las comunidades y con una capacidad única para generar soluciones desde su territorio.

Cuando estas alianzas funcionan, el resultado es verdaderamente un ecosistema de impacto, un ecosistema donde la inversión social, el conocimiento, las alianzas se alinean para generar un valor compartido, más bienestar de las

comunidades y, al mismo tiempo, un entorno más estable, más próspero y con mayores oportunidades para el crecimiento económico del país.

Por eso, la conversación que queremos abrir hoy, particularmente es relevante.

Las preguntas que nos debemos hacer serían: ¿Cómo ha evolucionado el papel de las fundaciones bancarias frente a los desafíos sociales de nuestro país?

¿Cómo podemos seguir fortaleciendo la vinculación para generar un impacto más escalable, colaborativo y basado en evidencia? Y ¿cómo puede el sector bancario movilizar no sólo recursos, sino también liderazgo, innovación, alianzas para ampliar estas oportunidades a todo México?

Este panel busca explorar esas preguntas, como movilizar capital, conocimiento y colaboración para fortalecer el ecosistema de impacto en México, y para esta conversación ya no nombraron, contamos con tres personas muy expertas cada una en su ámbito. Está Sofía, está Carlos, Ricardo, un placer estar con ustedes el día de hoy.

El formato es el siguiente. Yo les voy a hacer tres preguntas a cada uno, tienen 15 minutos para contestarlas y al final podemos tener un momento de reflexión, y a lo mejor una pregunta si nos da tiempo.

Entonces, si les parece vamos a empezar contigo, Sofía. Y te voy a formular las tres preguntas, no sé si haya un reloj que nos vaya indicando. Entonces, tienen su reloj para que nos dé tiempo a todos.

¿Sofía, desde una perspectiva social cómo las fundaciones bancarias contribuyen a la visión del México del futuro?

La segunda pregunta sería: las organizaciones de la sociedad civil suelen tener un conocimiento profundo de sus comunidades y de sus necesidades, ¿cómo las fundaciones de la banca generan mayor impacto a través de alianzas y cómo apoyan a la sociedad civil organizada?

Y la tercera pregunta del sector bancario que se caracteriza por su capacidad e innovación, ¿cómo las fundaciones se suman a esta tendencia del sector financiero?

Gracias, Sofía.

- **SOFÍA IZE LUDLOW:** Gracias, Marcela. ¡Qué gusto estar aquí con ustedes! Obviamente, Carlos, Ricardo, un placer, un honor estar aquí.



Y decirles que de venida al evento decía: “Qué bien lo hemos hecho”, felicidades a la ABM sin duda, al sector financiero y a las fundaciones del sector porque estamos aperturando un evento muy importante con esta conversación, y esta es la primera vez que lo hacemos.

Entonces, a mí me parece trabajando muchos años en fundaciones que hoy es un después, es una historia larga y con mucho futuro por venir.

Si duda a la ABM gracias por provocar este momento de conversión, a todos ustedes y, sobre todo, a los directores y a las directoras de las fundaciones bancarias que hoy me toca hablar en nombre de todos nosotros.

Y la primera pregunta que me hacías es: ¿cómo sumamos a la visión de un México del futuro? Las fundaciones bancarias cada una tiene, obviamente sus

particularidades, pero todos trabajamos para un solo objetivo, misión o propósito, es movilidad social en México. Eso es lo que nos interesa, es lo que estamos buscando.

¿Y cómo lo hacemos? Cada una de nosotras tenemos nuestros proyectos, nuestra inversión estratégica, pero lo tenemos muy claro, hay siete elementos en donde todas estamos enfocadas a proyectos en donde México nos necesita como sector y como fundaciones, que tenemos toda esta fuerza y esta capacidad del sector bancario.

¿En dónde estamos? Trabajamos, por supuesto, en educación financiera. Trabajamos en educación muy potente. Trabajamos, sin duda, en empleabilidad, en emprendimiento, en salud, en cultural y, por supuesto, en medio ambiente.

Todas las fundaciones del sector estamos enfocadas en los grupos más vulnerables, trabajamos con personas en pobreza extrema, en casos extremos, de verdad, de vulnerabilidad. Tenemos muchas comunidades en donde estamos trabajando a largo plazo. Y por supuesto que nos interesa la niñez, los jóvenes, las mujeres, la discapacidad, los adultos mayores y todos estos grupos minoritarios que necesitan una oportunidad y alguien que les tienda la mano y que les diga: “La vida puede ser distinta, y nosotros vamos a estar en el presente, en el futuro contigo”.

Cuando hablamos de cómo lo hacemos creo que algo muy relevante es que las fundaciones de los bancos tenemos el *expertise* del sistema financiero, de las mejores empresas de este país con un compromiso social impresionante. Y eso nos da los recursos y la responsabilidad para poder actuar, los recursos de los bancos.

Y algo que tenemos que reconocer son los recursos de los clientes de los bancos, porque todas las fundaciones recibimos, y muchas de ellas de manera recurrente aportaciones de los clientes y del público en general, somos un sector que hacemos las cosas bien, de manera segura y transparente.

Y por supuesto, tenemos que hacer un número consolidado y esta es la primera vez que nos sentamos todas a platicar, ¿cómo lo hacemos? ¿Hasta dónde lo hacemos? ¿Y cuánto invertimos? Y me aparece una cifra relevante, desde el 2020 a la fecha hemos invertido en conjunto alrededor de 8 mil millones de pesos.

Pero mucho más relevante es la cantidad de personas que tocamos, a las que les cambiamos el futuro, a las que les damos una oportunidad de empleabilidad, de salir de la pobreza y de tantas cosas que estamos haciendo, y eso llega a alrededor de 18 millones de personas.

Y todos sabemos, cuando nos dedicamos a inversión social, que tocar a una persona no es una persona, es esa persona, pero es su familia, es su comunidad, es México.

Y así es como las fundaciones de la banca estamos trabajando por un México mejor porque queremos heredar y queremos dejar, y si no lo hacemos hoy ese futuro no será claro para nadie.

Me preguntábamos como segunda pregunta --y estoy viendo los tiempos--, ¿qué estamos haciendo para trabajar en alianza? Porque tenemos una responsabilidad enorme, por supuesto, somos parte de un sector muy potente.

¿Qué estamos haciendo para trabajar en alianza? Porque tenemos una responsabilidad enorme, somos parte de un sector muy potente.

Pero algo que a mí me ha encantado vivir... de primera mano es cómo las fundaciones de los bancos trabajamos juntos. Y recuerdo muy bien la primera vez que nos sentamos en el sismo de 2017, que yo lo haya vivido, en donde dijimos: "No importan colores, no importan marcas, trabajemos juntos".

Carlos es un ejemplo de lo que hicimos, y en ese momento las cosas tomaron otra dimensión, porque tenemos una capacidad de gestión impresionante, no solamente por fundaciones, sino por las empresas que tenemos junto a nosotros.

Y es ahí donde hay muchos ejemplos, pero aquí les quiero platicar uno: desastres naturales, emergencias, pandemias.

El sector financiero a través de sus fundaciones es el primero que levanta la mano por México y que dice: aquí estamos.

Y hay dos formas, no solamente abrir los canales de procuración, mucha gente dice: "Quiero apoyar, ¿pero cómo lo hago, cómo es transparente, cómo es factible, quién me va a dar resultados? Y eso somos las fundaciones de los bancos.

Una vez que se abren los canales, los bancos además aportan capital semilla, multiplican recursos, trabajamos de la mano con gobierno, con sociedad civil y estamos ahí en el momento de la emergencia.

Cuando las cosas son desastrosas, cuando una emergencia, cuando hay un huracán estamos ahí, y lo primero que hacemos es apoyar a la gente que está damnificada, ¿qué quiere decir eso? No tengo nada, y los bancos estamos ahí, no solamente estamos en ese momento, nos quedamos en el tiempo.

Pasan una emergencia y perdemos foco. No, las fundaciones bancarias estamos ahí, ayudamos a la reconstrucción del tejido social y todo lo que implica escuelas, hospitales, casas, etcétera.

Ahora, esto lo hacemos las fundaciones recurrentemente. Les puse un ejemplo, desastres naturales, pero lo hacemos recurrentemente.

Ahora, ¿cómo apoyamos a las organizaciones de la sociedad civil, y seguramente Ricardo les va a dar muchos más datos? Pero eso también es algo que nosotros hacemos con mucha responsabilidad.

Cuando estamos apoyando a otros es reconocer el trabajo de la sociedad civil organizada, que trabaja en campo, que conoce profundamente los problemas sistémicos de México, y que están ahí, y nadie mejor que ellos para poder hacer ese enfoque al sistema, y de verdad acabar con problemas que nos aquejan a todos.

Hemos apoyado entre las fundaciones bancarias alrededor de 1 mil 700 fundaciones, y eso también es el impacto que podemos lograr, y más allá de la transmisión de recursos que, por supuesto, es muy importante, lo que hacemos es fortalecerlas, y ahí está la responsabilidad.

Y, otra vez, Ricardo, seguramente hablará del tema, pero lo que quiero es dejarles la visión de que no solamente es un tema de un donativo con el sector llamado “donativo de segundo piso”, es un acompañamiento profundo a su estructura, a su órgano de gobierno, a su rendición de cuentas, y eso es la manear que las fundaciones bancarias podemos aportar para que México tenga un futuro distinto.

Hay algo en donde hacemos mucho foco, y es el tema de la transparencia y rendición de cuenta. Muchas organizaciones están en ese proceso, y nosotros

como organizaciones donantes llevamos a todo el sistema a poder trascender, impactar y reportar. Decía la OCDE que el 10 por ciento de las fundaciones en México reportan su alcance, y esa es una responsabilidad del sector, de las fundaciones de segundo piso, y en este caso las fundaciones del sector bancario, de dar la rendición de cuentas.

Y, por último, me preguntabas el tema de innovación. Todos en el sector trabajamos todo el día con la palabra innovación.

Cuando llevamos la innovación al sector social qué significa. No significa tecnología nada más o nuevas formas de enfrentar problemas viejos, sino realmente qué estamos haciendo para ir más allá.

En temas de innovación lo que estamos haciendo con las organizaciones es llevarlas de la mano, por supuesto, inclusión digital, inclusión financiera, rendición de cuentas, uso de data, acceso a internet, educación en línea.

Muchísimas de las inversiones estratégicas que hacemos están enfocadas en innovación, en escucha constante de lo que necesita la fundación y en hacer trajes a la medida. Pero es una responsabilidad que tenemos como sector, si somos capaces de innovar vista a nuestros clientes, las fundaciones somos capaces de innovar vista a las personas que se benefician o que estamos tratando de cambiar su futuro, a partir de una situación muy vulnerable en el día de hoy.

Te puedo decir muchísimas cosas, pero me parece que lo más relevante es que las fundaciones del sector estamos trabajando juntas para lograr un México del futuro distinto y eso lo hacemos con transparencia, inversión estratégica, por supuesto, y rendición de cuentas.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Muchísimas gracias. La verdad que tus respuestas han sido muy, nos ilustra muchísimo porque, sí, las organizaciones tienen que ser basadas, todas, en su misión, ser muy estratégicas en lo que escogen apoyar

Yo soy muy creyente de que entre más te centras en un objetivo puedes lograr mayor impacto. Es clarísimo que la inversión del sector privado, en combinación con el sector público y el sector social es como debemos de trabajar.

Si no estamos nivelando, sobre todo al sector social organizado, a tener todas sus capacidades que podemos tener nosotros en el sector público o en el sector privado, hay un desequilibrio total.

Entonces, no podemos estar exigiendo a esta sociedad cosas que nunca han recibido porque tienen y luego yo me quiero imaginar, hay religiosas que tienen 400 niños que atender todos los días y le estás pidiendo que tenga otras capacidades.

Entonces, esta estructura de las fundaciones corporativas, de las fundaciones de la banca, se los están dando y les ayudan a tener esa rendición, ese seguimiento y a detectar, de veras, estas necesidades que son inmensas, son profundas en nuestro país.

Entonces, muestra a las fundaciones de la banca que trabajando en conjunto es como podemos sacar a México adelante y que además es una gran inversión social que a todos nos beneficia.

Pues muchísimas gracias, Sofía.

Carlos, seguimos contigo. Te voy a hacer tus tres preguntas.

Desde tu experiencia personal, ¿cómo puede potenciarse el impacto social de una estrategia cuando se construye a partir de un modelo de valor compartido entre el sector privado y las organizaciones, comunidades, personas a las que busca servir, financiar o impulsar?

Tu segunda pregunta sería desde el modelo de microfinanzas, se ve reflejado en lo que se ve reflejado en otras partes del mundo, como Asia, África, etcétera.

A la luz de estas experiencias internacionales, ¿qué aprendizajes han sido más relevantes para mostrar que es posible combinar sostenibilidad financiera con impacto social a gran escala?

Y, la tercera, más allá de los indicadores financieros, ¿cómo se manifiesta este impacto en la vida de las personas? ¿Es posible medirlo?

Y en caso afirmativo, ¿qué indicadores o metodologías permiten entender mejor esta transformación?

Gracias.

- **CARLOS LABARTHE COSTAS:** Muchas gracias, Marcela.



Muy buenos días a todos.

La verdad es que yo en lo particular estoy entusiasmado de lo que está pasando.

Hace mucho que no tenemos estas discusiones en la Convención Bancaria del impacto social, económico y humano que la banca tiene per se; además solamente de la presencia importantísima de las fundaciones que están aquí hoy, y de hoy en la tarde o al rato, el lanzamiento, un relanzamiento de la Fundación de los Bancos.

Entonces, me entusiasma porque veo esa inquietud que de alguna manera siempre ha estado, pero hacerla como más evidente y más clara y más vocal, como grupo, déjenme ponerlo así, como grupo de instituciones.

A ver, de la primera pregunta, para mí ha sido una obsesión, déjenme ponerlo así, este tema del valor compartido.

Hace muchos años tuve, digo, leía el documento este de Michael Porter y luego tuve chance de tener una conversación con él, justamente de valor compartido; y al final tiene muchísimo que ver, por supuesto, con las fundaciones, pero déjenme ponerlo un poco más, con el quehacer de todos los días, incluso el papel este, el documento está diseñado para las empresas en general, no solamente para las ONG o para la sociedad civil, sino para las empresas en general.

Y es este concepto de tomar en cuenta a todos los involucrados de alguna manera; o sea, las empresas no son entes en sí mismo, no es una isla que vive en sí misma, sino que impactamos la vida, por supuesto, primero de nuestros clientes. A ellos nos debemos y son los primeros que nosotros impactamos.

Por supuesto, nuestros colaboradores. La siguiente, audiencia o grupo, súper relevante, que son los que nos hacen posible cumplir nuestro propósito, nuestros propósitos.

Por supuesto, los inversionistas, que son los que confían en las empresas para que se pueda hacer, ahora sí que el quehacer, el propósito de la empresa.

Importantísimo y son de las cosas un poco nuevas que empieza a poner Porter en su papel este, en su documento, que son las comunidades en las que trabajamos.

Impactamos a las comunidades donde trabajamos, querámoslo o no. No es una pregunta de: "Oye, no y cómo le hacemos". Es que las impactamos solamente por estar ahí.

Y obviamente, especialmente cuando hablabas de las microfinanzas en el mundo, pues especialmente en esas comunidades más vulnerables y más necesitadas.

Y otra más es el planeta, el medio ambiente. Al final del día, la casa en la que vivimos.

Entonces, toda empresa tiene estos impactos y es cuando hablamos de valor compartido es, no es solamente el típico modelo de empresa de qué, cómo veo

un retorno para mis inversionistas y esa es mi única, pago mis impuestos, le pago a mis colaboradores, incluso lo menos que pueda, y ahí se queda.

Si no es una labora mucho más profunda. Decir: “Oye, cómo impacto, cómo logro que al revés, que mis colaboradores tengan una vida plena y feliz”.

Yo cuidado a mi colaborador y ese colaborador va a cuidar al cliente final. Y cuido al cliente final, y ese cliente va a cuidar sus comunidades. Entonces es una especie de cadena de valor que se da y que no solamente otra vez, nos debemos a una sola audiencia, que son nuestros inversionistas. Sino que nos debemos a todas estas audiencias que tienen un impacto tan relevante, ya si lo ponemos a nivel país o a nivel global.

Entonces, esa yo diría es la primera pregunta, cómo lo entendemos y como yo diría, a nivel empresas, no solamente a nivel microfinanzas.

Y la segunda que es una obsesión, pues también como muy personal, y que tiene que ver con valor compartido, sin duda, es que no solamente estamos llamados a ser o a generar valor económico, otra vez, en esta visión un poco, yo diría arcaica de la empresa, sino que estamos llamados a ser y a generar otros tipos de valor: valor social, valor económico que es, obvio, y que siempre se ha tenido como mucha claridad.

Y valor humano. Otra vez, todo nuestro actuar de alguna manera, impacta estos tipos de valor. Si lo hacemos con intencionalidad, pues se exponencia lo que podemos hacer; si no lo hacemos incluso conscientemente, al revés, hasta podemos estar haciendo un daño social, podemos estar generando utilidades para un grupo de los inversionistas, pero a lo mejor a costa de alguna de las otras audiencias, incluso restando valor humano o restando valor social.

Entonces, esta obsesión de los tres tipos de valor, incluso nosotros lo hemos bautizado últimamente como valor total.

Ahora, es muy fácil medir el valor económico. Tenemos todas las métricas habidas y por haber.

¿Cómo mides el valor social o cómo mides el valor humano? Es un súper reto y todos hemos estado involucrados, y aquí estoy un poco predicando a coro que ustedes se dedican a eso, a la medición del impacto.

Ya ha habido una metodología que nos ha gustado, la hemos estado explorando y ahí vamos avanzando, que es la misma metodología que ha usado Harvard en los últimos años, en el tema del florecimiento humano, que por eso venimos y por eso existimos, para florecer.

Y es una metodología interesante, porque está basada en encuestas, en encuestas muy puntuales a personas que contestan cada encuesta, y dependiendo lo que contestes en esa encuesta te ubicas en uno de cuatro arquetipos, pasando desde una relación extractiva, déjenme ponerlo así, a una relación transaccional o una relación transformacional o una relación de florecimiento, y es todo este tipo de relaciones.

Pero cuando hablas de la empresa, y es un poco el concepto que estamos nosotros queriendo hacer, ya empezamos con clientes y colaboradores, haces esa encuesta y entonces depende que te contesten, ese grupo de personas, esa persona, pero, por supuesto, si lo juntas esta sucursal o esta región o los clientes de esta región, empiezas a tener fenómenos de zonificación: estas personas están teniendo esta experiencia con el banco directamente, y normalmente, suena un poco obvio, pero parecen mucho las respuestas de tus colaboradores y de tus clientes.

Y lo que es interesantísimo de esta metodología es que además, lo que estamos haciendo es una, por ejemplo aquí estamos en Cancún, cómo contestan los colaboradores de Cancún, te da una fotografía de dónde está esta oficina de servicios, esta sucursal.

Cancún está transformacional, que gracias a mayoría nuestras sucursales están ahí, transformacional, y normalmente las respuestas de los clientes que son atendidos por esa oficina, están más o menos en ese mismo arquetipo, no sé si me explico, y no solo eso, si tú cruzas los datos de esas respuestas con los indicadores de negocio, además empiezas a tener correlaciones, la verdad, espectaculares.

Cosas un poco obvias y que intuíamos, el decir, oye --déjame ponerlo así--, una pieza clave de las microfinanzas es el promotor de crédito.

Un promotor de crédito que tiene, que está en el arquetipo, que cae en el arquetipo, por lo que responde en esa encuesta, en una relación extractiva, te produce cinco veces menos, así de duro, cinco veces menos en número de clientes que atiende, en la cartera que maneja, en la calidad de activos de su

cartera, etcétera, que un promotor de crédito que está en una relación transformacional, o incluso de florecimiento con la organización.

Entonces, si se fijan un poco, es entender las empresas y todo nuestro quehacer de todos los días, es un ser vivo y que al final del día nuestra base, y más especialmente las microfinanzas, la base son las personas.

Me encantó la reflexión que hacía Sofía, o sea, no se nos olvide que cada cliente es una persona, es una historia y es parte de lo que me entusiasma de la evolución que yo por lo menos veo ahorita con estas conversiones en la banca y en las fundaciones de la banca, es que cada vez estamos considerando mucho más el poner a la persona en el centro de todo lo que hacemos.

Por supuesto, hay muchísimo camino por recorrer, pensar que ya estamos donde tenemos que llegar o que somos perfectos o que, no, hombre, hay 50 mil cosas que tenemos que hacer mejor, mejorar condiciones, mejorar productos, mejorar mil cosas para nuestros queridos clientes, empezando también por nuestros colaboradores, la cadena de valor. Pero, sin duda, son pasos concretos que hoy, creo que la banca estamos dando, el trabajar juntos.

La verdad es que llevamos muy poco, relativamente poco tiempo haciéndolo, con unos resultados impresionantes porque, sí, cada quien tenemos nuestros propósitos y nuestras razones de ser y nuestras cosas cercanas a nuestro corazón, que eso está bien, pero cuando nos podemos sumar en cosas, como prácticamente todos trabajamos educación, desastres naturales, etcétera, el potencial es increíble y es verdaderamente enorme.

Entonces, a mí me entusiasma esta etapa que estamos viviendo. Creo que la retórica de alguna manera está cambiando y eso me gusta mucho, la narrativa está cambiando y creo que viene, de alguna manera viene lo mejor en ese sentido.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Muchísimas gracias. Muchísimas gracias, Carlos.

Creo que vemos una reflexión, habla de todos los *stakeholders*, como se dice en inglés, es todo el universo de la organización.

Nos damos cuenta de que no impactamos a todo lo que está alrededor nuestro, es un trabajo, como bien dices, falta muchísimo.

Y cambiar ese comportamiento de las personas, porque no solo es dar un curso o dar un dinero o solucionar de corto plazo, es dar seguimiento para que estas métricas que hablas, Carlos, de veras puedan ser medibles en el comportamiento del ser humano.

Estamos cambiando las vidas de las personas y esa es nuestra inversión social y que todo mundo tenga un ganar-ganar. Cada quien tiene su propia misión, como bien decía Sofía, pero creo que es importante darnos cuenta de que si no nos impactamos y no nos preocupamos unos por otros en trabajar, en darle las capacidades para poder medirlo y tener esos cambios, es importantísimo para salir adelante.

Y, bueno, vamos con Ricardo.

Ricardo, te voy a hacer tus tres preguntas y me dicen que tenemos así un poquito menos de tiempo, pero estamos bien, no te preocupes.

En el contexto actual de México, marcado por desigualdades persistentes, limitaciones de acción pública y mayores expectativas sobre el sector privado, ¿por qué es tan importante fortalecer una filantropía corporativa nacional que contribuya de manera sostenida a entender los grandes retos sociales del país?

La segunda pregunta, cuando se compara con otros países del mismo nivel de desarrollo, México aún presenta rezagos en el volumen y en la sofisticación y en el impacto de la filantropía corporativa. ¿A qué factores atribuyes este rezago y qué condiciones serían necesarias para cerrar esta brecha?

Y la tercera pregunta, ya mirando hacia el futuro, ¿hacia dónde debería de evolucionar la filantropía corporativa en México para convertirse en un verdadero catalizador de cambio?

¿Qué papel juega en este proceso elementos como una mayor inversión social, donativos multianuales y flexibles, alianzas multisectoriales y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil? Gracias, Ricardo.

- **RICARDO BUCIO:** Muy buen día a todas y a todos.



Gracias por las preguntas, cada una es un buen doctorado, Marcela, pero voy a intentar abordar.

Y voy a comenzar comentando una anécdota que me parece muy ilustrativa. Tuve un compañero en un espacio laboral que tenía una esposa japonesa, se casó, se divorció, se fue la mujer y el hijo a vivir a Japón y él iba cada vacación a verlos; y le tocó un día en que él entraba, el niño entraba a primero de primaria, entonces él estaba muy contento y le dijo: “Que suerte, te voy a llevar a tu primer día de clases”. Y el niño le dijo: “No, no me puedes llevar”. A los seis años aquí somos todos independientes, y le dijo: “No, pero vine de México y en México los llevamos hasta la universidad y todavía los vamos a recoger a sus trabajos”. Y el niño le dijo: “Que no”, pero que lo podía ver por la ventana.

Entonces, lo vio y dijo que salieron muchos niños y niñas de sus casas a tomar el Metro, el tren, a irse en transporte, en otros transportes y él le preguntaba a la mamá del niño si no estaba preocupada, porque hacía esto y el niño iba a irse a un lugar como a 4 kilómetros, no iba a la vuelta de su casa.

La mamá le dijo: “No. Porque en casa lo cuido yo, pero afuera, en la calle lo cuida Japón y Japón es mucho más poderoso que yo”.

Yo creo que esto a mí me lleva a pensar en que, en este caso en particular han hecho del cuidado de la niñez un bien público, un bien público, no sólo un bien gubernamental o no sólo una obligación gubernamental o un interés familiar, de cada persona, sino también una realidad, digamos, una cuestión de una cultura y una corresponsabilidad compartida.

Cuando vemos, hablabas del diagnóstico. Cuando vemos un poco qué pasa en México, por ejemplo, con ese bien en particular, con niños y niñas, aquí está Gonzalo Hernández Licona, que es el creador y titular de CONEVAL y que invitó el Sistema Multidimensional de la Pobreza, que se usa en más de 60 países, entonces me va a dar pena que esté pensando que voy a dar mal sus datos, pero, en México cuando vemos la, cómo, la medición de la pobreza desde el 2008 para acá, el sector de niñas y niños en primera infancia, los niños que, pues se supone más nos importan, estos niños pequeños entre cero y 6 años, tienen entre 10 y 12 por ciento más de incidencia de pobreza y pobreza extrema que la población adulta.

En la última medición, 46 por ciento de los niños no tiene acceso a servicios de salud y 59 por ciento no tienen acceso a seguridad social.

Hay una parte en donde uno puede tener, y yo lo viví muchos años, una claridad grande sobre los indicadores económicos, como decía ahora Carlos, este valor social que se genera, no, uno va y escucha a gobernadores y todo mundo sabe los datos de inversión, todo mundo sabe los datos de seguridad pública, pero los datos sociales, de qué pasa con la sociedad, qué pasa con la niñez, eso no se sabe y está comprometiendo el futuro, compromete la posibilidad de que la movilidad social se detenga, que es lo que decía Sofía, que hay que mover desde la filantropía, que la pobreza se herede, que la salud vaya a representar dentro de unos pocos años el gasto de salud de enfermedades como diabetes, hipertensión, más que lo que representa el gasto de pensiones actualmente.

Entonces, hay una serie de cuestiones que están en el entorno y que obligan, además de que es mucho mejor hacerlo, obligan a que no solo veamos uno de los aspectos, como es lo económico, como nuestras responsabilidad. En realidad tenemos, también lo mencionaba Sofía, una triple responsabilidad del sector bancario.

Uno es porque tiene una responsabilidad social corporativa para tratar de no tener efectos y externalidades negativas hacia la población, hacia el entorno, hacia los colaboradores; tiene una gran responsabilidad, porque es un sector con una enorme capacidad tecnológica, una capacidad técnica, una capacidad económica, pero también hay una responsabilidad importante, porque tiene en su custodia la confianza y los recursos de México.

Todas las empresas formales de México, micro, grandes, todas las personas que tienen trabajo formal en México, todas tienen su confianza y su dinero invertido con ustedes. Ahí hay una parte de responsabilidad muy importante.

Cuando hablamos de esta desigualdad, ¿cómo se enfrenta? Normalmente vemos que le toca, hay cuestiones que le tocan al gobierno, pero las organizaciones de la sociedad civil tienen una tarea muy poco conocida, pero muy activa, son 49 mil 500 en el país, de las cuales 10 mil 500 organizaciones más o menos tienen posibilidad de emitir recibos deducibles de impuestos y solo 7 mil 500 reciben un donativo o más al año. Hay 2 mil 500 que no reciben, aunque tengan esta autorización, pero hacen cuestiones muy importantes.

Por ejemplo, la tercera parte de todas las áreas naturales protegidas en el país la gestiona y la financian organizaciones civiles; el 90 por ciento, poco más del 90 por ciento de los niños y niñas sin cuidados familiares los cuidan organizaciones de la sociedad civil, cuando existen instituciones públicas de asistencia en todos los estados y prácticamente en todos los municipios, hay un dato muy impactante, hay una organización civil, mencionabas las monjas, de unas religiosas, que tiene en custodia más niños que todos los DIFs estatales y el nacional, una sola en el país.

También tienen en su responsabilidad ser soporte de cuestiones educativas y de salud muy importantes en muchos espacios públicos y privados; y un sinnúmero de tareas, pero son muy pocas organizaciones.

Tenemos una proporcionalmente contra la población, una organización por cada 10 organizaciones que existen en Colombia, una por cada 20 que existen en Chile; en Estados Unidos hay un poco más de 1 millón 600 mil organizaciones de la sociedad civil, tienen tres veces nuestra población, nosotros tenemos 49 mil 500 organizaciones.

Y sabemos que hay una relación directamente proporcional en que cuando una sociedad tiene mejores niveles de productividad, educativos, de seguridad y la

creación de esta institucionalidad ciudadana, que la gente se organice para cuidar el parque, el espacio, la escuela, para ayudar a grupos vulnerados, para intervenir en equis situaciones.

A mí me parece que también esta falta de tejido social generado por las organizaciones legalmente constituidas ha ayudado a que en México vaya creciendo la criminalidad, vaya creciendo los espacios de la macro criminalidad en muchos lugares, porque cada quien tenemos una visión un poco de cuidado de lo propio, cuidado de mi empresa, cuidado de mi espacio, de mi colonia, de mi familia, pero no una visión de bien público, como el ejemplo que mencionaba en Japón.

Ahora, ¿cómo se puede ayudar a esto desde la filantropía? Hay distintos modelos. Claro que tiene haber incentivos para esto e incentivos también para la filantropía corporativa.

Voy a mencionar rápidamente tres, pero uno de ellos es, por ejemplo, en el modelo anglosajón, el sistema financiero tiene más incentivos para donar que para pagar impuestos, y esto porque se sabe con toda claridad cuál es el retorno social que existe cuando la sociedad civil ejerce recursos económicos.

En México tenemos, llevado por el INEGI, una cuenta satélite de instituciones sin fines de lucro. Esta cuenta satélite dice que por cada peso de renuncia recaudatoria la sociedad invierte 7.5 pesos.

¿Qué es la renuncia recaudatoria? Es la deducibilidad de impuestos. Si yo dono 100 pesos, 30 pesos son deducibles de impuestos, esa es la renuncia recaudatoria. Pero yo puse, además, otros dos tercios; puse un peso deducible, dos pesos los doné directamente, donamos, hay 2.8 millones de personas, posiblemente muchos de ustedes, que son voluntarias en alguna organización civil, que son patronos, consejeras, que trabajan directamente en una organización, 2.8 formalmente registradas en los datos del SAT.

Y, además, hay mucho aporte en especie. La segunda, ayer veíamos con Sofía, la segunda institución que más dona, la primera, la segunda es una bancaria, la tercera digamos que más dona en el país es la Asociación, es la Red Nacional de Bancos de Alimentos que aporta enormes cantidades de alimentos en todo el país, en 57 ciudades del país, son un soporte también en temas de salud.

Este modelo Anglo hace que las empresas y las personas se vuelven en socios del Estado para el bienestar social.

Hay otro modelo, por ejemplo, en la India hay un modelo de obligatoriedad que implica o supone que por lo menos el 2 por ciento de las utilidades netas, obligatoriamente, no voluntariamente, como sí lo hacen algunos bancos acá, se tenga que invertir en responsabilidad social.

Eso es obligatorio y ha ayudado a muchas cuestiones de cultura, de generar capacidades para desarrollo de tecnología, para cuestiones rurales allá.

El modelo latinoamericano supone más bien, en general, salvo el modelo brasileño, que la filantropía es un costo o es también una actividad relacionada con la responsabilidad social de las empresas, pero no es una inversión estratégica. Porque acá, además, estamos en un modelo de deducibilidad muy bajo, entre el 5 y 7 por ciento; Francia tiene hasta el 75 por ciento de deducibilidad, que no incentiva que haya una acción social, una inversión estratégica de parte del sector.

Yo creo que cuando hablamos de la capacidad que puede tener este sector, bueno, primero decir que la Asociación de Bancos de México es quizá la única sectorial que está generando una visión compartida de sus fundaciones.

El sector de telecomunicaciones en México tiene fundaciones, todas trabajan por separado, el sector de retail también, el sector manufacturero, otros sectores, el sector turístico, todas tienen fundaciones, pero todas trabajan por separado, y el organismo empresarial que las agrupa no está pensando en esta perspectiva de los temas sociales, como se está pensando aquí, lo cual se agradece, se valora y creo que tiene un gran futuro por delante.

Pero, ¿qué puede hacer entonces el sector? Tiene muchas capacidades.

Primero, me parece que es posiblemente el sector, si no, definitivamente, pero vamos a dejarlo en muy posiblemente, el sector que tiene más músculo político para ayudar a que haya cambio de modelo fiscal.

No sé si conocen otro organismo empresarial que traiga desde la Presidenta y muchas otras personalidades a escucharlos, a su reunión anual. Y esto hace que la posibilidad de ayudar a que el sector empresarial, en general, no sólo la banca,

sea un actor estratégico para coadyuvar en el desarrollo social, es músculo importante.

Luego, hay el músculo también, siguiente, del sector de esta organización que hace el sector, de todas las capacidades que tiene, porque aunque tenga 11 fundaciones, en realidad todos los bancos tienen actividades sociales, todos tienen acciones de responsabilidad social, todos tienen acciones de filantropía y unidos, esto puede generar un gran potencial.

También, me parece que hay una capacidad enorme en la posibilidad, que ya se está haciendo en algunos bancos, de que los, las colaboradoras puedan coadyuvar, digo, puedan participar en acciones de voluntariado corporativo, sean donantes de sus propias fundaciones, participen con su *expertise* y su capacidad técnica, su profesionalismo en acciones de voluntariado, en trabajo, perdón, de consejos, de patronato, en ayudar a que se generen capacidades técnicas y financieras en las organizaciones de la sociedad civil.

Y una última que querría decir, lo que puede ayudar el banco, también, en un tema que combina, quizá esto que mencionas Carlos, valor total, me parece que una propuesta que hoy tiene Coparmex impulsada por organizaciones y también por organismos empresariales, sobre el salario digno, que nadie gane menos de una, del costo de una canasta básica alimentaria más una canasta básica no alimentaria, para no caer en situación de pobreza.

Esto es más/menos, que nadie pague menos de 14 mil 500 pesos netos, después de impuesto, con trabajos formales a todas las personas que trabajan en ese espacio, eso ayudaría muchísimo ya, a generar capacidades económicas, pero también a generar mejor capacidad social para el país, por el potencial que tiene el sector.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Muchísimas gracias, Ricardo. Creo que nos ha ilustrado clarísimo en donde está el contexto de México con respecto a la filantropía, cómo se compara con otros países a nivel internacional y pues lo que viene hacia el futuro.

Creo que todos hemos, los que estamos aquí, bien lo mencionas, hemos sido voluntarios, hemos estado en un consejo, en un patronato y yo siempre pienso que el ser no lucrativo o sin fines de lucro no quiere decir no profesional, siempre tenemos que ver que todas nuestras personas alrededor suban ese nivel, que sean profesionales, que reportemos, que tengamos transparencia, rendición de

cuentas siempre, pero lo más importante también es buscar los ejemplos internacionales que nos pueden ilustrar, que nos pueden enseñar muchísimo.

No quiere decir que en México no estemos haciendo mucho, estamos haciendo, pero sí hemos visto que nos falta y podemos influir a que los impuestos, a que los beneficios fiscales sean mucho mayores, porque eso es un estímulo fiscal grandísimo, por eso vemos en otros países que lo que aportan es increíble, porque creen en la acción voluntaria, creen en la filantropía, pero además reciben un estímulo que todos nos gusta. Es un *win-win*, es un ganar-ganar en donde estemos.

Entonces, buscar todos estos elementos que nuestros panelistas nos han compartido el día de hoy riquísimos, sus aportaciones riquísimas, respuestas. Les agradecemos a todos su presencia.

No sé cómo andamos de tiempo, Leonardo, si puedo...

- **LEONARDO CURZIO:** Nos quedan unos minutitos más, si quieres agregar algo más.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Una última reflexión rapidísima de un minutito cada uno para cerrar.

Por favor, Sofía.

- **SOFÍA IZE LUDLOW:** Yo me quedo con esta reflexión de: hay mucho por hacer, sin duda, pero que las fundaciones de los bancos estamos haciendo. Es un reflejo del sector y, sin duda, si queremos el desarrollo de México, tenemos que hacer un desarrollo compartido, y eso es lo que estamos haciendo.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Gracias, Sofía. Carlos.

- **CARLOS LABARTHE COSTAS:** A mí la verdad es que me ha gustado mucho. Muchas gracias a los tres, las reflexiones.

Yo curiosamente, no sé por qué me vino a la cabeza mi abuelo, que fue gerente de una sucursal de banco nacional, y algún día en un evento, parecido a esto, no exactamente, pero se me acercó un señor, yo no lo conocí, porque murió antes de que naciera, pero me platicó un poco la relación que tenía con su papá y que él se acordaba, y él me decía: "Ojalá que esos esos banqueros, él usaba estas

palabras de antaño, de estar cerca de las familias y de las personas y cómo te apoyan los proyectos, vaya siendo la realidad de nosotros, porque él estaba también metido en el sector financiero, más en el tema de Sofoles en su momento.

Y me viene a la cabeza la palabra crédito, que al final era el motor de todo lo que hacemos, todos los que estamos aquí presentes, el crédito, desde que se inventó el crédito en la humanidad, son increíbles los crecimientos económicos.

Entonces, en el fondo el crédito es creer en la persona, es creer, de hecho latín viene de *credere*, creer, crees en esa persona, crees en sus proyectos, crees en sus sueños y los apoyas, y eso es lo que hacemos la banca, y eso que como retomar, junto con toda esta tendencia que hemos estado hablando de sumar todos los esfuerzos desde la perspectiva social, también en nuestra esencia de quiénes somos, que somos otorgantes de crédito, siempre estamos creyendo en personas.

Entonces, poner a la persona en el centro de todo lo que hacemos, como colaboradores, por supuesto, pero también como nuestros créditos PyMEs.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Qué nos podrías decir, Ricardo.

- **RICARDO BUCIO:** Qué bueno que mencionas la palabra de crédito, pienso que gracias a un banco tuve mi primera casa y tuve mi primer coche, pero además nací, no nací gracias a un banco, pero mi papá era gerente de una sucursal bancaria cuando yo nací y eso daba la posibilidad de que una familia, yo era el noveno hijo, pudiéramos vivir dignamente, ese trabajo que él tenía.

Yo quisiera, nada más retomando, Marcela, el tema de las experiencias internacionales, creo que no en este este espacio, pero quizá después ahora con la nueva conformación de la Fundación de la Asociación de Bancos de México podamos hacer un encuentro y traer acá otras experiencias de sectores bancarios del mundo y poder comparar, aprender y me parece que eso podría ser muy, muy bueno, muy rico.

- **MARCELA ORVAÑANOS:** Muchas gracias a todos.

El gran aprendizaje de hoy es, de veras, cuando nosotros apoyamos a una persona no solo estamos cambiando la vida de la persona, estamos cambiando la vida de su familia, la vida de su comunidad y la vida del país.

Entonces, muchísimas gracias a todos y felicidades por esta iniciativa a la Convención Bancaria.

Muchas gracias, gracias a todos.

- **LEONARDO CURZIO:** Magnífico panel. Les pido que permanezcan ahí un momentito. Marcela, un trabajo extraordinario, temas muy interesantes los que han tratado.

Sofía, yo creo que eso de 8 mil millones hay que decirlo más y 18 millones, todos deberíamos tener presente eso, que cuando hay algún problema ahí está, efectivamente, la banca.

Los bancos, me impresionó mucho este tema del valor social, que decía Carlos, cuando uno piensa solamente en vector olvida los demás y pensar en materia – digamos– social y el valor total es una cosa fundamental.

Y Bucio, ya me diste la coartada perfecta para que mi mamá no me venga a recoger. Quería venir a recogerme aquí a Cancún, pero con esto la disuado, le digo: “Mamá, dice Bucio que no es buena idea esto, que México se encargará de mí”.

Han hecho un trabajo espléndido. Y ahora me dicen que le van a dar un reconocimiento.

Si tienen la bondad de pasar, efectivamente, con ello.

Ahí lo tienen. Y les tributamos un aplauso por el magnífico trabajo que han hecho, y este panel extraordinario con el que abrimos.

Ahora les pido, por favor, va a haber una fotografía del panel completo. Si tienen la bondad de posar para los compañeros.



--o0o--