

# Luis Javier Castro

## Managing Director de Mesoamerica y fundador de Alejandría

En un mundo donde la sostenibilidad es una tendencia con poca solvencia todavía, resulta gratificante saber que antes de la moda ya había personas y organizaciones preocupadas por “hacer empresa” con prioridades a “contracorriente” de lo establecido. Este es el caso del costarricense Luis Javier Castro, a quien difícilmente podríamos encasillar en el adjetivo de “empresario” a pesar de tener una experiencia de más de 25 años al frente de Mesoamerica, un fondo de inversión cuya misión es desarrollar el tejido productivo de Latinoamérica, realizando “inversiones con conciencia”, para que la región sea más próspera, sostenible e inclusiva y de haber creado recientemente “el sueño de su vida” Alejandría, una iniciativa que nace con el propósito de construir una sociedad educada, conectada y empoderada.

**MAITE SÁENZ Y MARISA CRUZADO,**  
organizadoras de los Premios SFS.

**L**uis Javier no es el prototipo de inversor excéntrico ni filántropo, todo lo contrario. Acercarse a él es hacerlo a una persona cercana, de conversación cálida y de mirada generosa, de esas que a la hora de entrevistar sabes que te va a dar juego porque te pone fácil conectar. Y, de hecho, nuestra charla, a través de videoconferencia, no fue obstáculo para que mi primera impresión se cumpliera. La persona se impuso rápidamente al personaje en cuanto empecé a explicarme su forma de ver el liderazgo y la forma de hacer negocio: “Invertimos como lo hacemos porque estamos convencidos de que las empresas que crean valor real para la sociedad permiten velar mejor por los intereses

de sus inversores y, de manera natural, generar rendimientos financieros superiores al mercado”. Ni más ni menos. Y si a esto le añadimos que su ambición es visibilizar el valor que su modelo de inversión responsable tiene para la sostenibilidad y hacer de él un ejemplo para otros inversionistas, la persona da paso al líder. Sólo alguien con mirada de largo plazo y fuerzas bien medidas puede expresar en voz alta como él lo hace: “Queremos convertirnos en la plataforma de inversión líder en América Latina, con un modelo innovador y colaborativo que aproveche el poder transformador del capital para acelerar la transición hacia sistemas productivos que conduzcan a una región más sostenible, próspera e inclusiva”.

“Si el propósito está en el centro, entonces potencia a la persona para que crezca”



**ORH) Tus raíces personales son "cómodas" en el sentido de que naciste en el seno de una familia acomodada con negocios consolidados que aseguraban tu futuro. ¿Cómo llegaste al comprometerte con la inversión consciente?**

**Luis Javier Castro:** Es verdad, siempre crecí oyendo hablar de negocios. Mis padres eran progresistas, el Colegio Calasanz, de disciplina escolapia, fue mi primer entorno de formación y fui un niño muy "bullyeado"; creo que por eso sentí de manera temprana la necesidad de defender al abusado. Enseguida decidí no trabajar en los negocios familiares, empecé a hacerlo en Bain & Company y con 29 años "morí de éxito": un proyecto con Telefónica, mil millones de dólares de inversión... empresario del año... y un ego que había crecido demasiado. Durante un tiempo viví sujeto a todo eso, pero tuve la suerte de que una gran amiga, la presidenta de Voces Vitales, me ayudó a entender realmente quién era yo y quién no. Empecé a meditar y a centrarme en la vivencia de cada momento del presente y creo que eso fue lo que me salvó, porque entendí que no somos más que instrumentos para algo más grande, que no se trata de ser el mejor, sino de encontrar el rumbo adecuado para poder encontrar cada uno nuestro sitio y poder ayudar a los demás.

**ORH) ¿Cómo os ha cambiado la pandemia?**

**L.J.C.:** He de admitir que ha reforzado enormemente lo que ya estábamos haciendo. Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad que es un punto de inflexión enorme, por varios motivos: el primero, porque estamos pasando de entender el mundo como algo lineal a otro que es exponencial. Después de 300 años de legado de la revolución industrial en los que hemos entendido el mundo como una máquina, ahora se nos muestra como un sistema; el segundo, porque vamos a pasar de vivir en un paradigma de escasez a otro de abundancia, y el tercero, porque los logros van a ser exponenciales. El primero es más fácil de entender gracias a la tecnología que nos mantiene funcionando en permanente conexión; el segundo es más complejo, porque se dice que los recursos son finitos y los estamos agotando, pero se pueden explotar o crear otros nuevos (energías limpias y naturales, por ejemplo) gracias a los nuevos conocimientos que vamos adquiriendo, pero siempre y cuando seamos generosos; y el tercero lo podemos visibilizar en la rapidez con la que se han desarrollado las vacunas para hacer frente al Covid.

**ORH) ¿Se puede hablar de una gestión sostenible del talento dentro de vuestro paradigma de inversión responsable?**

**L.J.C.:** Todo lo que existe en una economía exponencial, sistémica y abundante es el talento. Sí, es cierto que el tema del talento se vuelve fundamental, pero con un discurso muy diferente al habitual. No se trata de retener talento sino de potenciar alianzas, de colaborar, de plantear modelos de relación mucho más abiertos... En Mesoamérica siempre hemos pensado en traer a gente mucho más inteligente que nosotros y no tratemos de retenerlos sino de potenciarlos. Crecen con nosotros, aprenden de nosotros y sabemos que a futuro montarán sus propias empresas, y si lo hacen serán los mejores embajadores a nivel global del crecimiento del propósito. Si el propósito está en el centro, entonces potencia a la persona para que crezca.

**ORH) En términos tangibles, ¿cómo trabaja Alejandría?**

**L.J.C.:** Se trata de un ecosistema facilitador que conecta entre sí a las empresas con el capital y que, haciendo eso, consigue crecer él mismo. Actualmente hemos realizado nueve inversiones en los 3 pilares educación, conexión y empoderamiento. Dichas empresas están colaborando entre sí para ampliar el propósito de Alejandría.

**ORH) ¿Cómo está cambiando el concepto de rentabilidad empresarial? ¿Cómo se convence al consejo de administración de un banco para entrar en la realidad que vosotros proponéis?**

**L.J.C.:** Esa pregunta me la hago todo el tiempo. La respuesta más sencilla que te podría dar es la utilidad, tanto social, como económica y ambiental. Nosotros le damos forma de reporte GRI (Global Reporting Initiative) y creo que es una buena aproximación que, no obstante, tenemos que seguir puliendo. Cambiar el paradigma es complicado. Cuando uno está acostumbrado a la utilidad en el corto plazo, adoptar una estrategia enfocada en la rentabilidad a más largo plazo y centrada en la sostenibilidad de un ecosistema no es fácil, y menos aun cuando todavía no existe una contabilidad de impacto. Pero ese es el camino y el cambio que hay que hacer. Uno de los proyectos en los que hemos entrado con Mesoamérica es el de una empresa láctea de Colombia llamada Alquería. Es un caso interesante por cómo sus dueños quisieron ser socios nuestros, ya que aun aportando un 50% menos que otros inversores nos escogieron porque sabían que nuestra filosofía les ayudaría a expandir el propósito. Y ello sin olvidar el factor rentabilidad. *"Si el cuerpo necesita glóbulos rojos para vivir, para las empresas es fundamental tener utilidades, ser rentables".*

## EL CAMBIO DE PARADIGMA IMPLICA UN CUERPO A CUERPO CONSTANTE ]

Richard Barret suele decir que el universo es perfecto. Visto de forma pragmática esto significa que las organizaciones y su cultura se deben adaptar -y acaban haciéndolo o desaparecen- para aportar valor a stakeholders centennials, alpha, o la última en llegar. Héctor Infer, socio fundador de TransformAction en España, lo explica así: Los valores de las nuevas generaciones les impulsan a expresar su talento y a ponerlo al servicio de un propósito superior asociado al Desarrollo Sostenible de la sociedad y el planeta.

### ***¡Los Centennials no quieren ser como un emprendedor atrapado en una nómina!***

Cuando no encuentran espacio ni apoyo para reinventarse & reinventar productos y servicios para aportar valor y marcar la diferencia, buscan proyectos impulsados por valores o montan sus propios emprendimientos.

Las nuevas generaciones de stakeholders, apuestan a las organizaciones que actúan como un buen ciudadano corporativo que crea valor económico, social y ambiental.

Para dar cabida a la visión y los valores de las nuevas generaciones, se requiere transformar la cultura de las organizaciones y aprovechar el talento de los Líderes y los Equipos para co-crear el futuro de la empresa y alcanzar resultados exponenciales.

### ***“La organización es un sistema que creamos y cuidamos entre todos”.***

En su opinión, la evolución de los valores de los Líderes y Equipos de una organización, debe producir mejoras medibles en indicadores de resultados. En el caso de Mesoamerica y Alquería, Luis Javier tenía muy claro el punto de partida del trabajo a realizar con Héctor y su equipo: *“Nosotros entendíamos que el éxito de los negocios como el fruto de una buena estrategia y también de la cultura, pero vista ésta como una cuestión de bienestar organizacional, muy de la organización ámbar o naranja, jerárquica*

*y que funciona desde un paradigma de escasez. La metodología de TransformAction es fascinante porque su modelo ordena una serie de valores, con la pirámide de Maslow a la cabeza, y lo potencia con un modelo de abundancia. Lo usamos primero a nivel de Mesoamerica y luego lo empezamos a usar en las diferentes empresas del porfolio, y ahora podemos medir con bastante facilidad los cambios en la cultura y visibilizar los valores impulsores de la cultura que nos está permitiendo transitar hacia el modelo de abundancia, de pensamiento sistémico que impulsa los resultados exponenciales. Te ayuda de verdad a trabajar con los líderes y los equipos para moverte en esa dirección”.*

El proceso no es fácil pero la llave que lo facilita está plenamente identificada: *“Lo que hacemos es recordarles a las personas que pueden activar nuevos niveles de conciencia y poner en práctica valores que activan su espíritu emprendedor de los integrantes de la organización -revela Héctor Infer- y les empoderan para co-crear el futuro de la organización”.*

Este enfoque evolutivo y sistémico, comienza con algo verdaderamente poderoso: preguntar a las personas cómo funciona su organización y cómo le gustaría que funcionara para alcanzar sus retos estratégicos.

El punto crítico está en reconocer el deseo colectivo de pasar de una cultura convencional a una cultura colaborativa. La primera se autodefine como fría, distante e impulsada por los temores. No hay atisbo de empatía. La segunda es su opuesto y transitar hacia ella exige ayudar a las personas a dejar atrás los temores y a fortalecer la confianza para expresarse. El diálogo apreciativo facilita la conexión con los demás integrantes de la organización y la creación de espacios de colaboración para alcanzar un propósito superior.

Por último, no se puede pasar por alto la evolución de los líderes, que deben dejar atrás un estilo jerárquico (dirigir y controlar) y avanzar hacia un estilo de “servant leadership” (inspirar y empoderar).

### **ORH) ¿Creéis que el gran cambio va a venir de la mano de los grandes inversores?**

**L.J.C.:** El pensamiento más lineal que puedo trasladar es que esto es lo correcto y que el que no lo vea así se va a quedar atrás. Se empieza a demostrar que los movimientos colaborativos de gente joven, a quienes nadie quiere dar un centavo, consiguen financiación a través de circuitos informales y terminan haciendo compañías billonarias que demuestran que la balanza de poder

se está desvaneciendo y trasladándose a la conciencia. Los inversionistas están desesperados porque con su modelo habitual apenas consiguen retornos del 5% y muchos bancos en Europa incluso tienen tasas negativas. El modelo jerárquico basado en que quien tiene el capital es el que manda se está transformando en el de que quien tiene conciencia de colaboración y expansión es que manda. El modelo de propósito va a suponer un cambio astronómico. ]