

El sector privado en Chihuahua, México

El estado de Chihuahua, situado en la región norte de México, es famoso por su industria, innovación y creatividad. Esa actitud progresista se encuentra expresada en los dirigentes empresariales de la región que son parte de un entorno económico que atraviesa cambios rápidos, producto de acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y la privatización de la industria. El dinamismo del ámbito empresarial también se observa en el método de resolución de los problemas sociales empleado por el sector privado local.

FECHAC

Entre 1998 y 2002, la Fundación Interamericana asignó US\$272.514 a la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). Los fondos de contrapartida de diversas fuentes del sector privado para este programa en particular ascendieron a US\$574.147.

*El alcance de las actividades de la FECHAC se extiende más allá de los proyectos financiados por la IAF.

Orígenes de la Fundación del Empresariado Chihuahuense

Las graves inundaciones de 1990 devastaron ciertas zonas de la ciudad de Chihuahua y los pobres fueron el segmento de la población más afectado. Con miras a resolver el problema, el sector empresarial elaboró e implementó un procedimiento eficaz y poco común para asistir a los más necesitados. La comunidad empresarial le propuso al gobierno estatal un plan: un impuesto especial que pagaría cada una de las 29.000 empresas comerciales de la región. Se estableció un impuesto adicional de 0,2 por ciento sobre los ingresos comerciales con la condición de que los propios miembros de la comunidad empresarial administraran los fondos generados. El rotundo éxito logrado en la provisión de socorro para ese desastre, así como en la reconstrucción de la comunidad mediante esta nueva fuente de financiamiento, motivó a la comunidad empresarial a ratificar y dar carácter permanente a este impuesto de "inversión comunitaria" de acuerdo con las leyes estatales. En 1994, se creó la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) con el propósito de administrar los fondos generados por el impuesto. La creación de esa entidad reveló que los dirigentes empresariales habían determinado dos asuntos importantes. Primero, que la asistencia para los estragos causados por la inundación, aunque favorable, fue esencialmente una reacción. La atención a la falta de equidad social y económica de Chihuahua requería una estrategia más proactiva. Segundo, las empresas reconocieron que la puesta en práctica de los programas de desarrollo comunitario era una tarea compleja que iba más allá de su pericia comercial o campo de especialidad. Hacía falta una entidad distinta para que los programas establecieran una metodología y una estrategia fructíferas que les permitieran funcionar con eficacia.

La Fundación del Empresariado Chihuahuense

La organización tiene actualmente una plantilla de 41 profesionales y su administración está a cargo de una junta directiva compuesta por 28 dirigentes empresariales locales. La misión de la Fundación es “contribuir al desarrollo social y humano de los sectores de la ciudadanía más vulnerables por medio de programas de asistencia mediante la movilización de recursos generados por las empresas y la sociedad”. La cultura organizativa de la FECHAC refleja la dedicación de su personal. En sus oficinas reina un clima de camaradería y se estimulan la innovación y el intercambio de ideas. Se considera un honor trabajar en la Junta. Los miembros brindan voluntariamente su tiempo y experiencia. Por consiguiente, la organización pueda asignar 95 por ciento de sus recursos financieros a los programas y mantener el monto de los gastos generales en alrededor de 5 por ciento del presupuesto total.

El éxito de la FECHAC

Una de las ventajas competitivas de la FECHAC es su habilidad para colaborar con el sector privado en proyectos individuales. Si bien muchas empresas están interesadas en colaborar con la Fundación en calidad de miembro, a menudo tienen objetivos individuales que desean emprender con un mayor grado de notoriedad. La FECHAC actúa con la flexibilidad necesaria para participar en otros proyectos financiados conjuntamente por empresas de la zona, como ECOGAS, una sección de Sempra Energy, compañía del grupo Fortune 500, que suministra servicios de energía eléctrica a más de nueve millones de personas en cuatro continentes. Con oficinas en Chihuahua, Torreón y Mexicali, ECOGAS es la primera compañía privada que gana una licitación para el suministro de gas natural para la ciudad de Chihuahua e intenta lograr y mantener una ventaja competitiva a partir del acento dado a su condición de proveedor de energía responsable y seguro. ECOGAS comprende que su producto requiere una atención especial y un consumidor informado para una utilización segura del producto. Por ello, el primer paso de la compañía hacia el compromiso de la comunidad fue una campaña de concientización y seguridad. Posteriormente, la compañía proporcionó gas, equipo y mantenimiento gratis a muchas escuelas de la zona que carecían del financiamiento necesario. Otras iniciativas incluyen un programa de purificación del agua tomada de arroyos de esa región desértica, un programa de apoyo al cuerpo local de bomberos y un programa de reciclaje. Si bien ECOGAS contribuye directamente con la FECHAC por medio del impuesto, la empresa también ha aprendido a desarrollar proyectos de inversión social más sostenibles junto con la FECHAC.

Otra característica que contribuye al éxito de la FECHAC es su amplia infraestructura. Aunque se originó en la ciudad capital de Chihuahua, tiene filiales muy bien organizadas y activas en cada ciudad del estado y trabaja en estrecha colaboración con las Cámaras de Comercio de la región. Aunque el dinero para los proyectos que proviene del impuesto se genera sobre todo en los distritos comerciales de las zonas urbanas, la Fundación ha procurado financiar proyectos en todo el estado. De hecho, 50 por ciento de los fondos se destinan directamente a proyectos de desarrollo en zonas rurales. La FECHAC se esfuerza por conservar su reputación de ser una organización fiable, sin filiación política, transparente y eficaz. México es un país donde muchas organizaciones han visto limitada su eficacia debido a sus compromisos políticos, y por ese motivo, la Fundación ha procurado mantener el equilibrio de su junta directiva, desde el punto de vista de la

representación política e ideológica. Por su propia naturaleza comercial, la Fundación expresa la voluntad del sector privado con respecto a sus objetivos de desarrollo social. Lo que comenzó como un interés exclusivamente orientado hacia la infraestructura y la construcción de escuelas y otros edificios, se ha convertido en una cartera de programas que cada vez más procura desarrollar y fortalecer la capacidad humana. Aunque continúa comprometida con ciertas actividades filantrópicas, la FECHAC se dedica a una búsqueda constante de criterios para mejorar la eficacia de sus programas. Ha descubierto que el efecto multiplicador de la inversión directa en recursos humanos produce resultados que apoyan la inversión más allá de los beneficios directos que implica el proyecto en sí. La Fundación Interamericana (IAF) proporcionó fondos de contrapartida para emprender un programa de esas características y desarrollar la capacidad de los microempresarios.

El programa de microcrédito

Si bien la FECHAC tiene una gran variedad de programas, la IAF participa directamente y apoya la iniciativa de microcrédito. La dificultad de los microempresarios para acceder al crédito preocupaba a los dirigentes empresariales de Chihuahua. Tras solo cuatro años de existencia, y según las previsiones, el programa avanza hacia un punto de equilibrio dentro del próximo ejercicio fiscal. La metodología seguida para otorgar préstamos integra elementos de la dinámica de grupos y de la responsabilidad individual. Grupos de doce personas denominados Bancos Comunales, cada uno con una pequeña empresa propia, solicitan un préstamo cuyos fondos se distribuyen luego entre los miembros del grupo, muchos de los cuales son mujeres. Cada participante efectúa el pago del préstamo mensualmente. A medida que construye un historial de crédito, el grupo reúne los requisitos para recibir préstamos mensuales de mayor cuantía. Se aplica una tasa de interés mensual, vigente en el mercado, y un derecho de tramitación a los préstamos. Más que otorgar el acceso al crédito, esos cargos permiten ofrecer capacitación en los cursos de desarrollo comercial y los servicios de un asesor de la FECHAC para los microempresarios. Entre los temas abordados figuran prácticas de contabilidad, control de inventario y control de calidad. Los cursos también representan una oportunidad para el intercambio de ideas con otros microempresarios. En algunos casos, los recursos desembolsados del fondo de crédito han ayudado a las empresas a abandonar el sector informal e ingresar al sector formal del comercio. En la actualidad, la FECHAC tiene una cartera de préstamos por un total de \$US300.000, que concede préstamos a unos 76 bancos comunales con una tasa de incumplimiento de uno por ciento. Los microcréditos varían entre US\$80 y US\$500. El programa tiene un requisito de ahorro individual muy favorable, según el cual los prestatarios deben abrir cuentas de ahorro que, como mínimo, equivalen a 20 por ciento del préstamo.

Resulta muy evidente que el acceso al crédito ha tenido efectos significativos en la vida de esos pequeños comerciantes. Una comerciante pudo cambiar de ramo por completo. Antes vendía prendas de vestir, ropa blanca y otros artículos de uso personal. Ahora forma parte de un banco comunal y se especializa en joyería. En lugar de ocuparse ella sola de las ventas, emplea un equipo de cinco vendedores comisionistas que distribuyen sus productos. Como otro ejemplo más del efecto multiplicador, sus dos hijos están aprendiendo contabilidad básica al ayudar a su madre en la administración del negocio y la actualización diaria de los libros.

El programa de desarrollo de las microempresas está creciendo. La FECHAC proyecta que en el futuro el programa constituirá una organización independiente. Eso permitiría ofrecer servicios más especializados y experimentar con ideas más innovadoras. El estímulo a los grupos de microempresarios no exige más que la administración de una institución cuya cultura manifieste el mismo espíritu empresarial que representan ellos.

Lecciones aprendidas

- Por medio de la creación de un impuesto para financiar a la FECHAC, la Fundación ha encontrado un medio sostenible para planificar y poner en marcha los programas de inversión social con un mínimo de gastos generales.
- Los programas de inversión social a largo plazo pueden surgir de una respuesta de las empresas a una situación extraordinaria o de carácter urgente, si esa respuesta ha conseguido resultados satisfactorios.
- Las empresas pueden trabajar unidas para lograr objetivos de inversión social sin que ello signifique el sacrificio de los objetivos de inversión social de cada empresa ni de su imagen.

Kellee James, pasante en la Fundación Interamericana, cursa estudios de posgrado con especialización en administración de empresas y desarrollo internacional en American University en Washington, D.C., EE.UU.