

La evolución del compromiso de una empresa con la responsabilidad social empresarial: De la filantropía a la inversión y más allá

Origen de la filantropía

La Fundación Juan Diego (FJD) se creó en 1991 como una “comunidad de personas cuyo propósito es buscar y apoyar las soluciones que contribuyan a erradicar las causas estructurales de la pobreza en México”. Los objetivos y el espíritu de la Fundación desde sus comienzos fueron decididamente empresariales y sus fundadores eran líderes del sector industrial y financiero de México. La junta directiva de esa nueva organización contaba con la presencia de miembros de la familia Servitje, fundadores del Grupo Bimbo, que apoyaron varias actividades de la FJD con su visión para los negocios y la donación de recursos financieros personales. En 1994, la FJD creó FinComun, una entidad de servicios financieros para la población de bajos ingresos de México. En la actualidad, la FJD es el principal accionista.

Innovaciones en los servicios bancarios para los sectores de bajos ingresos

FinComun es ampliamente reconocida en México como la principal institución de microfinanzas y es una entidad pionera en diversos frentes, como la captación de capital, la atención al cliente, el uso de tecnología y el ensayo de nuevas ideas y alianzas innovadoras.

El desarrollo de recursos de capital es una de las principales inquietudes de una empresa de servicios financieros. Como proveedor de servicios financieros, FinComun ha ideado diversas maneras creativas de atender las necesidades especiales en materia de microcrédito. La actual oferta de servicios de FinComun se estructura por medio de tres productos: cuentas de ahorro, certificados de depósito y micropréstamos.

De acuerdo con la visión expresada por sus directivos principales, las cuentas de ahorro son el instrumento financiero más importante de FinComun. Uno de sus objetivos prioritarios es apoyar la cultura del ahorro que aún no existe en México, especialmente entre la población más pobre, por lo que en FinComun se puede abrir una cuenta con solo US\$1. El programa no solo promueve el ahorro, sino que también retiene capital para poder asegurar la oferta de otros productos basados en el crédito. FinComun también genera capital a través del mantenimiento de cuentas de ahorro de clientes de nivel económico medio y alto. Organizaciones tales como las iglesias y las ONG pueden abrir una cuenta en FinComun con un tipo de interés un poco más bajo que el vigente en el

FinComun

Para el período comprendido entre 1998 y 2005, la Fundación Interamericana asignará US\$ 613.500 para FinComun. Otros aportes de diversas fuentes, como el Grupo Bimbo, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación Juan Diego, ascienden a un total de US\$2.095.645.

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

mercado. Esos clientes necesitan una cuenta de ahorro que devengue intereses, pero también demuestran interés en crear valor social y saber que sus fondos colaboran en la financiación de microcréditos para los pobres. El total de ahorros del banco asciende a US \$2 millones. FinComun también ofrece opciones de inversión limitada para sus clientes por medio de certificados de depósito a corto plazo (28 días).

Esos programas de ahorro respaldan el programa de microcrédito de FinComun. Los préstamos se conceden a personas de bajos ingresos al tipo de interés vigente en el mercado por un período de 16 semanas. El crédito se concede a pequeñas empresas y actividades productivas de conformidad con los principios y la filosofía de FinComun. A partir de 2001, se concedieron 11.576 préstamos por un total de US\$12 millones con una tasa de incumplimiento de 0,1 por ciento.

FinComun tiene una excelente relación con sus clientes. Como sostiene enérgicamente el Director Ejecutivo, Vicente Ferroll, "El crédito es un producto, donde competimos es en el servicio". Con ese propósito, FinComun intenta llenar un vacío institucional por medio de la apertura de sucursales en vecindarios pobres donde ninguna otra institución financiera *regulada* provee servicios. Ofrece atención particular y mantiene una relación fiduciaria con su clientela, como asesor financiero y consultor de empresas, además de brindar servicios bancarios. Ofrece otros servicios prácticos: por teléfono, los clientes pueden autorizar el pago del préstamo con los fondos de la cuenta de ahorro en FinComun. FinComun también mantiene vigentes varias normas estrictas para conservar la confianza del cliente. Debido a la volatilidad de la historia bancaria de México a partir de la crisis del peso durante la década de 1990 y la caída de algunos bancos de ahorro *no regulados* en 1999 y 2000, FinComun se promueve como una entidad financiera fiscalizada por la Comisión Nacional Bancaria. Más aun, asume el compromiso por escrito de que tiene la capacidad de devolver el dinero del cliente si éste así lo exige. Por último, procura mantener una

FinComun, Servicios Comunitarios
S.A. C.V. Unión de Crédito

Servicios financieros comunitarios, institución de crédito, ahorro e inversión

Declaración de misión: Contribuir al desarrollo integral de las personas, en particular de las de escasos recursos, mediante la oferta de servicios financieros comunitarios que ayuden a resolver las causas estructurales de la pobreza y proporcionar servicios sostenidos por productividad, calidad, rentabilidad, profesionalismo y una base firme de valores institucionales, que se prestarán de manera accesible a todos, con atención particular, tecnología moderna, transacciones de bajo costo y colaboradores técnicamente capacitados y con sólidos principios morales.

Principios: Creemos que las personas hacen a la empresa y no viceversa. Por ello, buscamos socios que vivan según los siguientes valores: respeto a la dignidad de la persona, trabajo, responsabilidad, compromiso, humildad, honradez, capacidad de admiración, solidaridad, subsidiaridad y generosidad.

Empleados: 170.

Presupuesto operativo anual:
US\$4,5 millones.

imagen de confianza que incluye el buen aspecto de las sucursales, dotadas de un sistema de seguridad visible y de otras medidas de protección.

La tercera característica importante de FinComun es su eficacia expresada por medio de la utilización de tecnología moderna. Todas las transacciones están sistematizadas en computador y conectadas a un servidor central. Puede accederse a la información del cliente de forma inmediata desde esa base de datos. Un instrumento relativamente nuevo de esa tecnología es el programa de crédito *Palm computer* (computadora de mano). Los asesores de préstamos que visitan a los solicitantes de crédito en sus casas o negocios pueden ingresar la información directamente desde sus computadoras *Palm* al sistema centralizado de FinComun para un análisis instantáneo de riesgo del préstamo, por lo que se reduce el proceso de solicitud de préstamo a la mitad del tiempo. Cabe destacar que ese programa tecnológico comenzó inicialmente con el apoyo de la compañía 3Com.

La cuarta característica, y quizá la más interesante, está constituida por las innovadoras alianzas de FinComun. Su reputación y vínculos con el sector privado ayudaron a que lograra obtener el reconocimiento del Gobierno de México, que determinó que FinComun

administraría un fondo de US\$3 millones para micropréstamos. La institución también está muy comprometida con la elaboración de una política nacional de reglamentación de las actividades microfinancieras. La nueva legislación ayudará a reducir el riesgo de los participantes de los programas de microcrédito, a la vez que se permitirá a las instituciones ofrecer nuevos y diversos servicios a sus clientes. Para ello, FinComun está trabajando para crear una amplia base de datos sobre sus clientes que ayudará a personalizar los tipos de servicios de préstamos requeridos. También investiga el beneficio de la creación de modelos en computador y la posibilidad de autorizar el uso de FinComun como franquicia.

Un modelo para la inversión social

Actualmente, FinComun se ha embarcado en una innovadora alianza con el Grupo Bimbo S.A. Ese nuevo proyecto de inversión social empresarial integra las principales actividades comerciales del Grupo Bimbo y de FinComun. Como resultado, la sinergia, cualidad difícil de lograr, se hace evidente entre Bimbo y FinComun en esta alianza. Si bien una es una empresa multinacional y la otra, un banco comunitario, ambas son expertas en sus respectivos campos de actuación. Debido en parte a la historia de cada organización y a

Grupo Bimbo S.A. de C.V.

La mayor empresa de panificación en las Américas, con operaciones en 16 países.

Declaración de misión: Producir y vender productos alimentarios y desarrollar el valor de nuestras marcas, dedicándonos a ser una empresa sumamente productiva y concebida en función de las necesidades de las personas; innovadora, competitiva y firmemente orientada hacia la satisfacción de nuestros clientes; y líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

Principios: Respeto por la gente, pasión por el trabajo, eficiencia, confianza, rentabilidad, trabajo en grupo y calidad.

Empleados: 71.000.

Ventas netas en 2001: US \$3.686.000.

los estrechos vínculos con el sector privado, ambas organizaciones comparten valores similares.

Específicamente, la alianza le permite a Bimbo hacer un buen uso de la experiencia de FinComun en la provisión de microcréditos, en tanto que FinComun aprovecha la enorme red de distribución y la metodología de entrega de productos de Bimbo. Dentro de esta alianza, los asesores de crédito de FinComun acompañarán a los conductores del servicio de reparto de Bimbo en su recorrido diario. En cada parada, el conductor hará una pequeña presentación del asesor de crédito, quien luego dispondrá de cuatro minutos para dar una corta explicación de los servicios de FinComun a los comerciantes minoristas mientras el conductor descarga los productos del camión. Los asesores harán visitas de seguimiento en un lapso de una semana. El proceso para establecer una alianza viable requirió una compleja serie de negociaciones que se prolongaron durante un año. Una cuestión de fundamental importancia era que ambas partes recibieran beneficios tangibles.

El Grupo Bimbo, por su parte, estaba interesado en los resultados. Bimbo obtiene 80 por ciento de sus ingresos de pequeños almacenes familiares, 20 por ciento de los cuales solicitan créditos regularmente. Antes, Bimbo tenía un programa informal de provisión de servicios de crédito a esos almacenes. Como resultado de la alianza con FinComun, Bimbo espera reducir la deuda incobrable, acortar el período de amortización de los préstamos y lograr el objetivo de proporcionar crédito a una proporción de 22 a 30 por ciento de sus clientes.

Por su parte, FinComun tendrá que conceder crédito a estos nuevos clientes, lo que puede significar un aumento del riesgo, a la vez que mantiene bajos los costos de transacción de los préstamos y la tasa de incumplimiento correspondiente. FinComun busca permanentemente la forma de ampliar su clientela. Debido a que el monto de los préstamos es pequeño (de US \$50 en adelante), con un promedio de US \$750 por cliente, la sostenibilidad financiera es proporcional al volumen de préstamos. Con esa idea, el nuevo modelo empresarial de FinComun contempla la presencia física de los asesores de crédito en los vecindarios de bajos recursos con el fin de identificar los nuevos clientes en lugar de depender exclusivamente de las sucursales para ampliar los negocios. La alianza con Bimbo permite que FinComun aproveche la red de reparto ya establecida por Bimbo y el grupo potencial de nuevos clientes, de conformidad con esta estrategia. Además, la marca Bimbo está muy vinculada a la idea de calidad, lo que otorga credibilidad inmediata a FinComun ante los futuros clientes. Ambas partes contrajeron compromisos para llegar a un acuerdo. Los resultados del programa piloto en pequeña escala entre las dos organizaciones muestran que 20 por ciento de los clientes de Bimbo recibieron crédito y quedaron satisfechos con el servicio brindado al cliente por FinComun.

El valor agregado por la IAF

Desde 1998, la IAF ha destinado más de medio millón de dólares estadounidenses de fondos de contrapartida a FinComun, según su mandato de apoyar soluciones creativas en materia de desarrollo comunitario. La estrategia de FinComun exige equilibrio entre el crecimiento y la consolidación de las zonas operativas establecidas. El apoyo de la IAF se utiliza para ayudar a financiar la expansión con fines muy específicos, como la apertura de

una sucursal y la contratación y capacitación del nuevo personal. Como resultado de ese programa, FinComun dedica más de sus propios recursos a mejorar la provisión de servicios ya existentes y a generar ideas novedosas.

La IAF ha sido un valioso catalizador en el proceso de aprendizaje institucional de FinComun. La importancia dada por la IAF a documentar el proceso de aprendizaje y a identificar las lecciones aprendidas de las experiencias colectivas de las instituciones exigió una constante autoevaluación de FinComun. Su labor con la IAF, primer donante internacional de FinComun, perfeccionó su capacidad de hacer proyecciones más precisas sobre el crecimiento y los requerimientos de las empresas mediante la evaluación de los resultados sobre la marcha. La función de la IAF es preguntar *por qué* será eficaz la iniciativa y solicitar a los participantes que proyecten cuáles serán los resultados del financiamiento adicional.

Más allá de la inversión social

La parte siguiente del plan de trabajo de las dos organizaciones implica la donación de una camioneta de Bimbo que se acondicionará como sucursal móvil de FinComun. Servirá para 'abrir el mercado de crédito' y preparar a los vecindarios para las actividades y los servicios de ahorro y crédito. Si el vecindario tiene una reacción favorable hacia las operaciones de microcrédito, será también el precursor para la apertura de una sucursal permanente en esa zona. Con este método nuevo, FinComun prevé que las nuevas sucursales llegarán al punto de equilibrio en seis meses, en lugar del actual período de un año, debido a que la clientela ya estará establecida.

Entre los planes futuros se contempla la posibilidad de realizar varios proyectos en colaboración. El personal de Bimbo distribuirá material de promoción de FinComun antes de la visita del asesor de crédito. Existe la posibilidad de implementar un programa de crédito autorizado con anterioridad que sería viable a partir de la unión de la base de datos de clientes de Bimbo con el análisis de crédito y el perfil de clientes e industrias que realiza FinComun. FinComun prevé la administración de algunos de los activos disponibles de Bimbo. Las posibilidades parecen ser ilimitadas. Ese es el futuro de la inversión social empresarial.

Lecciones aprendidas

- Si cada una de las partes llega a la mesa de negociación con una idea clara de los beneficios necesarios para constituir una alianza valiosa, el proceso de negociación tomará más tiempo, pero la alianza resultante será más viable.
- Cuando la responsabilidad social empresarial guarda relación con las operaciones básicas de una empresa, hay grandes posibilidades de lograr eficiencia e innovación.
- La sociedad civil puede ser el socio principal que presente las propuestas de oportunidades creativas a los socios comerciales.

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.