

FIS Empresa Social: Emprendedorismo e Inversión Social

Caso de estudio¹

v. 16 Septiembre, 2016

Gabriel Berger
Adrián Darmohraj

PRESENTACIÓN

La evolución de FIS Empresa Social es especialmente interesante como estudio de caso no sólo para conocer la trayectoria de una de las entidades que lideraron el campo de las microfinanzas en Argentina en la última década, sino también para comprender las motivaciones y desafíos personales de los emprendedores que desarrollan este tipo de iniciativas, y los desafíos que enfrentan en sus procesos de crecimiento y consolidación las organizaciones que buscan generar impacto social con un enfoque empresarial.

El estudio del caso FIS Empresa Social está organizado de la siguiente manera: en la primera parte se presenta el contexto de las microfinanzas en el país, los orígenes de esta iniciativa, las motivaciones de sus fundadores, los primeros microcréditos informales y los esfuerzos iniciales de todos los protagonistas para poner en marcha una mecánica de gestión poco conocida hasta el momento en Argentina. En la segunda parte se describe la creación de la asociación civil El Ceibal y sus primeras iniciativas en Santiago del Estero, la creación de la primera agencia de microcrédito rural, y el contexto que dio lugar a la creación del Fondo de Inversión Social (FIS) como uno de sus principales programas. En la tercera parte se presenta el proceso que permitió la creación del primer fideicomiso de inversión social en el país, y luego la apertura y los desafíos que presentó la primera agencia urbana de microcréditos en la localidad de Monte Grande en el conurbano bonaerense. En la cuarta sección se describe la conversión de FIS Empresa Social, una organización de la sociedad civil, en una sociedad anónima con fines sociales, su constitución como empresa social y la expansión a través de la apertura de nuevas agencias urbanas. En la quinta sección se presenta la alianza de FIS con un grupo multinacional peruano especializado en microcréditos y los principales cambios estructurales que esto provocó. En la sexta y última sección se describe el retiro de los socios fundadores como parte de un acuerdo y finalización de un ciclo evolutivo de la organización. Finalmente, el documento presenta algunas reflexiones finales que se desprenden de este estudio.

¹ Este documento fue desarrollado por los profesores Gabriel Berger y Adrián Darmohraj del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, gracias al aporte y colaboración de Juan José Ochoa, Julián Costáble y Patricio Boyd. Copyright © 2016. Universidad de San Andrés. ISSN: 2469-2549. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar al Centro de Innovación Social (cis@udesa.edu.ar, +5411 4725-7013). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

EL MICROCRÉDITO EN LA ARGENTINA Y LOS ORÍGENES DE FIS

El contexto de las microfinanzas

Para comprender la complejidad y riqueza de este caso es necesario presentar brevemente el fenómeno de las microfinanzas en la Argentina. En términos generales, los microcréditos han tenido muy bajo desarrollo en nuestro país, ya que la cantidad de instituciones dedicadas específicamente a las microfinanzas es baja y el porcentaje de microempresarios con crédito es menor al 1%. Algunas estimaciones del año 2011 señalaban que de un total de 367 instituciones de microfinanzas (IMF) registradas en América Latina y el Caribe, sólo 13 operaban en Argentina.²

Dada la situación económica y social que la Argentina presenta desde hace décadas, es necesario que este tipo de servicios desempeñe un rol más preponderante, debido a que hay amplios sectores de la población por debajo de la línea de la pobreza y un sector de la población con dificultades para insertarse en el mercado laboral formal. Por ello, la microempresa se convierte muchas veces en una estrategia de supervivencia. Las posibilidades de acceder a servicios financieros como el crédito o el ahorro para desarrollar estrategias de autoempleo, no están habitualmente al alcance de personas de bajos recursos y esta situación se convierte en uno de los obstáculos frecuentes para el desarrollo de emprendimientos de generación de ingresos.

Los principales antecedentes en nuestro país en materia de instituciones de microfinanzas son los casos de la Fundación Emprender (FE), el Banco Mundial de la Mujer de Córdoba (BMM Córdoba), y la Fundación Pro Vivienda Social (FPVS). La FE fue una iniciativa creada con el apoyo de un grupo de empresarios locales y contó con la asistencia técnica de Acción Internacional³. Sus actividades se extendieron desde 1994 hasta 2002⁴. El BMM Córdoba, inicialmente afiliado a la red internacional "Women's World Banking", también inició sus actividades a comienzos de la década de los noventa y hoy continúa su operación en la ciudad de Córdoba. La FPVS, creada en el año 1992, fue pionera en la utilización de las microfinanzas para el mejoramiento de la vivienda y el desarrollo de obras de infraestructura barrial, actuando principalmente en el partido de Moreno, provincia de Buenos Aires. Luego de la creación de nuevas entidades, las IMF más profesionales del sector se agruparon en la década pasada en una Red de Entidades de Microfinanzas (RADIM)⁵.

² Benchmarks RADIM América Latina y El Caribe Argentina *Microfinance Information eXchange (MIX) VS. Benchmarks* 2011 www.themix.org | www.mixmarket.org. Fecha de ingreso 15-02-16

³ Organización internacional sin fines de lucro que ofrece apoyo financiero a personas de bajos ingresos. <http://www.accion.org/>

⁴ Fontana, A.L. y Negre, M.I.: "Los microcréditos en la Argentina ¿por qué no tienen éxito?" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 64, julio 2006. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/>

⁵ RADIM (Red Argentina de Instituciones de Microcrédito) es una organización de segundo piso cuya misión es posibilitar la articulación de las instituciones del sector de las Microfinanzas, el fortalecimiento de las mismas y su activa participación en el planteamiento de propuestas al Estado y a la Sociedad Civil. La promoción humana y el desarrollo de los destinatarios, la sustentabilidad, el profesionalismo, la predisposición a la asociatividad, la construcción de confianza basada en la transparencia y el respeto, son los valores que guían las acciones y estrategias de RADIM. Su principal objetivo es conformar una red de instituciones autosustentables dedicadas a las microfinanzas y con predisposición a la asociatividad, que fomenten el desarrollo y la promoción humana con profesionalismo y transparencia, y respeto a sus asociados y a los destinatarios de los microcréditos. Para más información: <http://www.reddemicrocredito.org/>

A fines del año 2015, esta asociación nucleaba a 15 entidades como “socios activos” que atendían a 70.000 clientes aproximadamente, en rápido crecimiento.

Si bien inicialmente las IMF en nuestro país surgieron como entidades sin fines de lucro, en los últimos cinco años surgieron otras, ligadas a la banca comercial y también a la banca pública. Asimismo, han comenzado a operar en el país diversas organizaciones de financiamiento de segundo piso (Etimos⁶, OikoCredit⁷ y Novib-Oxfam⁸ entre otros), junto con financiamiento de segundo piso estatal y un renovado interés de los organismos multilaterales de crédito en el tema.

La información sobre el sector de las IMF es escasa. Según relevamientos realizados, hasta diciembre del año 2012 se registraban en el país 41 instituciones de microcréditos con presencia en 14 provincias. Del total, 33 eran organizaciones sin fines de lucro y 8, sociedades anónimas. Entre todas empleaban a cerca de 900 personas y su cartera conjunto alcanzaba cerca de 75.000 créditos activos. El 52% se dedicaba a créditos individuales, el 44% a grupos solidarios y el 10% a banco comunal (RADIM 2012). Si bien no se dispone de datos más recientes sobre la evolución del sector, el desarrollo más reciente de operaciones de microcrédito desde la banca estatal sugiere un continuo crecimiento.⁹ A pesar de que existen en marcha varias iniciativas de promoción de las microfinanzas, Argentina, junto con Uruguay, Chile y Brasil, es quizás el país con menor desarrollo privado en microfinanzas de la región.

En el contexto descripto, la iniciativa desarrollada por tres jóvenes a partir del año 1999 ilustra los desafíos enfrentados por los emprendedores que apuestan a aplicar una lógica empresarial para abordar el problema de la pobreza y de la exclusión.

Los primeros pasos en el mundo del microcrédito

En el año 1997 un grupo de jóvenes estudiantes y profesionales, en su mayoría de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, comenzó a realizar actividades de trabajo social en San José del Boquerón (departamento Copo, provincia de Santiago del Estero). En particular trabajaban en el acompañamiento de jóvenes para que pudiesen prepararse para rendir de manera libre las materias de la escuela de nivel medio, obteniendo su título de bachiller en el colegio más cercano, distante a unos 70 kilómetros. Este Centro de Educación No Formal (CENF) estaba liderado por Lucrecia Gil Villanueva y contaba con el apoyo de una asociación civil del lugar. Lucrecia estaba tan comprometida con esta y otras iniciativas que decidió radicarse en Santiago del Estero y trabajar de cerca en otras actividades relacionadas con el trabajo social y la organización

⁶ Red de organizaciones que promueven inversiones y proyectos para personas de bajos recursos. <http://www.etimos.org/>

⁷ Oikocredit es la marca comercial utilizada por Ecumenical Development Cooperative Society U.A., una cooperativa de crédito democrática y participativa con sede en los Países Bajos y extendida por todo el mundo centrada en la banca ética. Ofrece créditos convencionales y microcréditos para el desarrollo de iniciativas productivas dirigidas a las personas desfavorecidas de los países del Tercer Mundo

⁸ Organización internacional de microcréditos y lucha contra la pobreza con presencia en 94 países. <http://www.oxfamnovib.nl/>

⁹ Ver por ejemplo <http://www.provinciamicroempresas.com/> o <http://www.desarrollosocial.gob.ar/microcreditos>

comunitaria. Pero a este proyecto le faltaba una línea de trabajo en desarrollo económico y fue por este motivo que en mayo de 1999 Lucrecia invitó a Juan José Ochoa a que visite la obra. Como recuerda Lucrecia:

Llegué a Santiago del Estero por primera vez en 1985 como misionera en la diócesis de Añatuya, por iniciativa del colegio secundario al que iba en el barrio de Belgrano, en Buenos Aires. Luego de sucesivos viajes, en 1989, invitada por la Compañía de Jesús, me sumé al grupo misionero del CIAS, Centro de Investigación y Acción Social,¹⁰ del cual fui coordinadora hasta 1997. Aquel año, ya recibida de comunicadora social, decidí vivir y trabajar en el monte con las comunidades campesinas en proyectos originalmente de educación. Con otros compañeros creamos un grupo de trabajo interdisciplinario para contribuir en acciones de educación secundaria que se llamó: "Educar en el Monte", y que fue la primera acción laica independiente del grupo misionero que desarrollamos entre 1997 y 2000. A Juanjo [Juan José Ochoa] lo conocí a través del Grupo CIAS, dado que su esposa (por aquel entonces su novia) trabajaba en él.

En ese primer viaje Juan José, que en ese momento trabajaba en el Ministerio de Trabajo de la Nación, fue acompañado por su amigo Hernán Ruffo. Juntos, se dieron cuenta de la importancia de invertir tiempo y dinero en una causa enfocada en el desarrollo social. Tiempo después, Juan José invitó a participar a dos personas que con los años se convertirían en amigos: primero a Julián Costáble, Licenciado en Administración, quien trabajaba en la consultora Price Waterhouse y luego a Patricio Boyd, Licenciado en Ciencia Política, quien se desempeñaba como voluntario en la fundación Grameen Argentina¹¹.

En el año 1999, a los proyectos ya existentes desarrollados desde el año 1997 en Boquerón, se sumó el Proyecto "FIS – Fondo de Inversión Social": un proyecto de microcréditos inspirado en la experiencia del Grameen Bank de Bangladesh y cuya finalidad era la de proveer acceso al crédito para iniciativas productivas de familias campesinas de Boquerón y sus alrededores. El fundador del Grameen Bank, Muhammad Yunus, visitó la Argentina por esta época y jugó un papel importante como inspirador de la idea. Como recuerda Juan José:

Al principio era todo muy informal. Hacíamos una vaquita entre familiares y amigos. Mi amigo Hernán Ruffo me ayudó mucho al comienzo. Entregábamos "dinero en confianza". Se otorgaban sin garantías, luego de una evaluación del destino y la capacidad de pago, a uno por uno de los miembros del grupo solicitantes. También fue fundamental para mí el libro de Yunus "Hacia un mundo sin pobreza".

En su primer viaje a Boquerón, en Semana Santa del año 1999, Juan José se encontró con un grupo de 17 mujeres que querían formar un grupo de costureras y necesitaban una máquina de coser. Fue en ese momento que decidieron otorgar el primer crédito, con aportes personales de los socios fundadores del proyecto. El crédito fue un éxito ya que las mujeres devolvieron el

¹⁰ Desde su nacimiento el grupo CIAS está enraizado en la tradición jesuítica y busca transformar las sociedades latinoamericanas en sociedades más justas. Dedicada a la investigación social y a la formación de líderes políticos, la organización busca, desde la excelencia académica, brindarles no solo elementos técnicos sino también una comunidad de pertenencia. Con vocación universal, el CIAS trabaja y dialoga, con todas aquellas personas que entienden la política como servicio a los demás y especialmente a los más pobres. Para más información <http://www.fcias.org.ar>

¹¹ El Banco Grameen es, a la vez, institución microfinanciera y banco de desarrollo comunitario; éste fue fundado en Bangladesh y fue ganador del Premio Nobel de la Paz. Esta institución se caracteriza por otorgar pequeños créditos (también llamados microcréditos o "créditos Grameen") a las personas de clase baja sin pedir una garantía a cambio.

préstamo sin ningún inconveniente ni retraso, y contaron a partir de entonces con una herramienta propia que les permitió generar ingresos por la venta de prendas confeccionadas.

Al poco tiempo, los maridos de estas mujeres solicitaron a Juan José y Hernán un préstamo para la compra de un tractor. Debido a que el importe solicitado excedía lo que ambos emprendedores podían solventar en forma personal, comenzaron a reunir el dinero entre familiares, amigos, y amigos de amigos.

Así fue como, con estas primeras iniciativas, comenzaron a desarrollar lo que denominaron “inversión social”. Es decir, se le permitía a un inversor colocar su capital en manos de quienes más lo necesitaban, rompiendo además con el paradigma de la “donación”, transmitiendo confianza y generando actitudes positivas en los sectores más desprotegidos.¹² Estos primeros microcréditos “informales” daban buenos resultados, pero Juan José comenzó a analizar, con la ayuda del recientemente incorporado Julián Costábile, cómo darle cierta formalidad a las operaciones. La operatoria inicial es recordada por Juan José de la siguiente forma:

Definimos un concepto de fondo de inversión social, con reglas, y hacíamos informes mensuales. Hernán actualizaba mensualmente el valor de las cuotas partes, prestábamos con contratos y planillas de pago. Durante 2000/2001 Julián nos ayudó a formalizar los aportes en unos contratos de sociedad accidental.

En el cuadro que se presenta a continuación se presentan algunos ejemplos de los primeros microcréditos.

Proyectos presentados en los orígenes (1999)

Tipo de proyectos	Concepto	Nro. de personas involucradas	Monto solicitado
1 Proyectos de promoción	Chapas y arreglos en la vivienda	17	\$3.400
2 Agropecuario, animales	Cabras, mulas, vacas, Ternera para reproducción (2), 35 cabrillas, 1 reproductor, 4 tamperas y reproductor	22	\$4.950
3 Agropecuario, cultivos		0	\$0
4 Agropecuario, infraestructura	Alambre (2), Alambre para sembrado (3), alambre para corral (3), Zorra, arneses, Alambrado para demostración de propiedad (ley 2470) y cría de ganado (3), Arreglo de chiquero, cabra y chancho. Alambre para cerco	28	\$5.600
5 No agropecuario	Máquina de coser	7	\$300
Total		74	\$14.250
Total Productivo		57	\$10.850

Fuente: FIS Empresa Social, documento interno

¹² En este sentido, el inversor social genera dos tipos de rentabilidad:

Rentabilidad Social: es el cambio positivo en las vidas de aquellos que accedieron a ese capital y a esa confianza, que al invertirlo lograron proyectarse y progresar.

Rentabilidad Privada: es el incremento en el valor del dinero invertido, es decir, el recupero del capital invertido sumado a una rentabilidad variable que remunera el uso de ese dinero.

Apoyados por la Fundación Avina y con algunos recursos propios viajaron a Bolivia para conocer algunas experiencias de microcréditos con fuerte reconocimiento internacional. Al respecto Juan José mencionaba:

Conocimos una Fundación que hacía microcréditos rurales con 10 millones de dólares de cartera y manejaba 10.000 clientes. Se llamaba FONDECO y era una de las instituciones más chicas. Nosotros teníamos 50 clientes y 60 mil pesos de cartera. Quedamos muy impresionados y nos dimos cuenta de que se podía crear algo sustentable y de otra magnitud.

Esta visita fue clave para terminar de vislumbrar el potencial que podía tener un proyecto centrado en los microcréditos que tuviera como objetivo dar la oportunidad a personas en situación de pobreza de construir activos a través del acceso a servicios financieros que reflejaran confianza en su potencial.

LA CREACIÓN DE “EL CEIBAL”

La necesidad de tener un estatus formal, no sólo para el fondo de inversión social sino para todos los programas que venían desarrollando en Boquerón, los llevó a crear una entidad jurídica para poder recibir aportes financieros de inversores sociales interesados. Por ello, junto con Lucrecia y otros compañeros de trabajo en el Salado Norte, fundaron la Asociación Civil El Ceibal en diciembre de 2001. Para la formalización tuvieron el apoyo del estudio jurídico Uriburu & Bosch¹³. La Inspección General de Justicia objetó la inclusión del otorgamiento de microcréditos en el objeto social de El Ceibal, lo cual demoró un año la aprobación de su constitución legal. Julián recuerda el momento de la formalización:

Un día antes de que estallara la crisis de diciembre de 2001, nos organizamos legalmente. Firmamos el estatuto de asociación civil y Lucrecia asumió como presidenta y Juanjo de vice. Entre todos formamos una asociación civil con tres grandes líneas: educación, organización comunitaria y microcréditos. Yo trabajaba de forma voluntaria y asumí como tesorero.¹⁴

¹³ En dicho proceso fue clave la colaboración de Mariano Mayer, Rafael Algorta y Manuel Tanoira

¹⁴ “Crisis de 2001”. La recesión y la inestabilidad económica llegaron a un punto insostenible cuando luego de una fuga constante de grandes capitales financieros se produjo, a fines de 2001, el retiro masivo del sistema bancario de depósitos de pequeños ahorristas. En consecuencia, el sistema bancario colapsó. El gobierno anunció una nueva política económica que introdujo restricciones al retiro de depósitos bancarios -que fue conocido vulgarmente como “corralito” financiero- y que significó literalmente la incautación de ahorros privados por parte del gobierno. La reacción popular, especialmente la de la clase media, fue muy negativa, por lo que la crisis económica también desembocó en una crisis política. Durante todo diciembre de 2001 hubo protestas aisladas, hasta que la protesta masiva estalló a fines de ese mes. Durante varios días siguieron sucediéndose protestas, saqueos a comercios y manifestaciones conocidas como “cacerolazos”. La situación provocó la renuncia del entonces presidente Fernando de la Rúa. En su lugar asumió el presidente de la *Cámara de Senadores*, quien convocó a una asamblea legislativa para elegir un nuevo presidente. En las semanas siguientes se sucedieron otros dos presidentes, -Rodríguez Saá y Caamaño- hasta que asumió Eduardo Duhalde, quien poco tiempo luego de asumir convocó a elecciones, que se desarrollaron un año y medio más tarde, y en las que triunfó Néstor Kirchner.

La visión que unía a todos los programas de la Asociación Civil El Ceibal (“Educar en el Monte”, “Organización Comunitaria” y “FIS-Microcrédito”), era la *“creencia en una sociedad justa, de ciudadanos en pleno ejercicio de sus derechos, que promueva la autonomía de las personas y de sus comunidades”*.

El programa “Educar en el Monte” tenía como responsable a Lucrecia y su misión era garantizar las posibilidades de acceso a la educación (formal e informal) a las comunidades que habitaban en el norte argentino, en especial en el norte de la provincia de Santiago del Estero. El programa “Educar en el Monte” desarrolló el tercer ciclo del EGB (nivel medio) en la zona, favoreciendo la gestión ante el Servicio Provincial de Enseñanza Privada para asegurar la sustentabilidad del programa con el compromiso del estado provincial de financiar la educación secundaria en la zona.

El programa “Organización Comunitaria” tenía como responsable a María Elena Orellana y su misión era acompañar a la comunidad en el logro de su autonomía, concienciar a la población de cuáles eran sus derechos, y brindar asesoramiento técnico y legal al respecto. Entre algunos de sus logros estuvieron la promoción de la participación de la organización campesina zonal en el movimiento campesino provincial, favoreciendo el surgimiento de liderazgos locales.

El tercer programa, “FIS (Fondo de Inversión Social) Microcrédito” estuvo liderado desde el comienzo por Juan José. El Programa compartía la visión institucional de la asociación civil y tenía como misión específica *“hacer llegar el microcrédito de manera masiva y sostenible a personas de trabajo de escasos recursos económicos del país, para acompañar su desarrollo y el de su comunidad”*. La primera etapa de FIS es resumida por Juan José así:

Desde principios de 2000 ya no trabajaba en el Ministerio, me dediqué por completo al programa y mi esposa sostenía nuestros gastos familiares. En una ocasión, un tío, como regalo de casamiento, me pagó todos los viajes en colectivo por un año a Santiago del Estero. Después tuvimos inversores que sostenían la cartera de créditos y a partir de ahí trabajábamos sobre el plan de negocios con Julián y Patricio para armar las bases de una organización sustentable de microcréditos.

FIS Microcrédito brindaba acceso formal al crédito a las poblaciones de menores recursos económicos para que estos pudieran desarrollar actividades productivas y comerciales. Los prestatarios de FIS eran personas que no tenían la posibilidad de acceder a créditos ni préstamos de ningún tipo, por lo que se veían impedidos de realizar proyectos que les permitieran mejorar sus condiciones de vida.¹⁵ FIS buscaba de este modo lograr un impacto directo en el incremento de los ingresos de estas familias y en sus oportunidades de autoempleo. Además de estos impactos directos, también se observaban mejoras en las condiciones habitacionales, de salud y educación de los receptores de microcréditos, como así también cambios en aspectos más intangibles como la autoconfianza y la autoestima. Los tres fundadores resumían el programa en términos de “brindar capital y confianza”.

¹⁵ En caso de los clientes rurales ni siquiera había prestamistas.

El Ceibal logró cumplir, en su primer año, con sus objetivos institucionales y programáticos y fortalecer sus equipos de trabajo, iniciando así un proceso que le permitió luego trascender la provincia de Santiago del Estero como área de intervención y posicionarse como una organización social referente en la Argentina, obteniendo numerosos reconocimientos y apoyos de prestigiosas instituciones del país y del exterior.

La primera agencia rural en San José del Boquerón

El primer logro del Programa FIS Microcrédito fue establecer una agencia de microcrédito rural que alcanzó un alto grado de auto-sostenibilidad y una muy buena calidad de cartera, en una de las zonas más pobres del país y en los años de mayores dificultades económicas en la Argentina. Como recuerda Juan José:

Las primeras operaciones de microcrédito en Boquerón fueron en 1999, previas a la creación de El Ceibal. Durante el año 2000 viajé todos los meses en micro: tanto la ida como la vuelta demandaban 24 horas. Un año después contratamos a un asesor de créditos local y ya creamos la agencia. La logística desde Boquerón al principio era en bicicleta y atendíamos parajes rurales en un radio de unos 30 kilómetros desde Boquerón.

La agencia rural apuntaba a los habitantes de zonas rurales remotas del noroeste de Santiago del Estero (1.5 habitantes por km²), en las que aproximadamente el 90% vivía en situación de pobreza y un 30% estaba en situación de indigencia, sin acceso a servicios de agua corriente, luz ni gas. (Ver Anexo 1).

El microcrédito era otorgado a un “grupo solidario” que podía estar integrado hasta por 12 miembros, sin parentesco familiar directo, que tomaban el préstamo y se convertían en solidariamente responsables, con plazos y montos pequeños y crecientes de acuerdo al cumplimiento (el primer crédito máximo era de \$300 y a 10 meses de duración). La gestión de cobranza se realizaba en la casa del cliente (evitándoles grandes traslados y por tanto mejorando enormemente la calidad del servicio) y se cobraba una sola cuota por grupo. El 45% de los clientes eran mujeres.

Un ejemplo gráfico de los resultados obtenidos es el caso de un crédito de \$5.000 pesos otorgado a un grupo de 10 familias para realizar una perforación de agua de 250 metros de profundidad en la localidad de El Puestito, Santiago del Estero. No sólo pagaron en tiempo y forma las 24 cuotas, sino que obtuvieron más de 30.000 litros diarios de agua en forma gratuita, con la que abastecían sus necesidades cotidianas, mantenían sus animales y proveían a una pequeña fábrica de ladrillos.

A pesar de los resultados iniciales alcanzados, el impacto concreto de la crisis social y económica que afectó al país en el año 2001 se hizo sentir en la operatoria del programa. La crisis llegó de manera más aguda a los clientes cuando no había dinero circulante y empezaban a aparecer cada vez más, y con más fuerza, cuasi monedas (bonos de deuda que emitían los gobiernos provinciales y que sirvieron como instrumento de intercambio durante dicho período). Surgieron entonces incrementos en los indicadores de morosidad en el programa de créditos. En el

año 2002, como consecuencia de la devaluación del peso argentino respecto del dólar, la crisis económica que afectó la vida de las familias clientas del FIS se agudizó. La mayor parte de sus consumos (harina, aceite, yerba, azúcar, fideos y arroz) sufrió un incremento significativo de precios, por lo que el poder de compra de sus ingresos se vio fuertemente perjudicado. Se enfrentaron, por lo tanto, a dos problemas: aumento de la mora y pérdida del poder adquisitivo de la cartera de créditos. Esta situación afectó al valor real de la cartera, y significó una pérdida de rentabilidad privada para el inversor social y para los futuros tomadores de créditos.

A raíz de este contexto tuvieron que tomar decisiones que ayudaran a alcanzar un equilibrio entre la rentabilidad social y la privada por un lado, y entre clientes actuales y futuros por otro. Los emprendedores, por lo tanto, se vieron obligados a adaptar la operatoria del programa para enfrentar la primera crisis contextual, flexibilizando la metodología de cobro de los créditos para *“encontrar una alternativa de cobro caso por caso”*.

Ese mismo año crecieron en cantidad de clientes activos (de 212 a 297), entregaron créditos por más de \$45.000, y permitieron que sus clientes pudieran desarrollar proyectos diversos como compra de animales, construcción de alambrados, huertas, compra de herramientas (tractor, rastra, zorras, máquinas de coser, etc.), perforaciones surgentes y refacción de viviendas.

En ese contexto de crisis, también identificaron personas con vocación de invertir en el programa. El FIS llegó a reunir en junio de 2002 aportes de 37 particulares por un monto de \$27.500. El inversor promedio invertía \$743 con un máximo de \$3.200 y un mínimo de \$50. Durante el resto del año 2002 se sumaron 20 nuevos inversores que confiaron en el proyecto, aportando en total \$30.410. Como recuerda Juan José:

Uno de los inversores más importantes que tuvimos fue Carmen Grillo, en aquel momento directora de Fundación Telefónica de Argentina. Fui a verla para contarle acerca del proyecto y cuando terminé de hablar me dice *“me convenciste”*. Ella nos dio un monto muy significativo para la época y nos acompañó mucho tiempo a título personal.

En el año 2002 no solo creció la cantidad de inversores sino que el valor del Fondo se incrementó a más del doble. El Fondo obtuvo una rentabilidad nominal anual del 10,2% aunque no se pudo cumplir con el objetivo de brindar una rentabilidad positiva en términos reales (la rentabilidad nominal fue menor que la inflación del período).

En ese período de crisis desarrollaron un proceso intenso de planificación estratégica, en el que contaron con la asistencia de un consultor externo y el apoyo pro-bono de personal de McKinsey (obtenido a través de gestiones realizadas por Ashoka Emprendedores Sociales)¹⁶. Los principales temas analizados en dicho plan, y sobre los que se tomaron las decisiones relevantes y cursos de acción, fueron los productos a desarrollar, recursos humanos, fondeo, estructura legal, estrategia de crecimiento geográfico y de productos, grado de apalancamiento, gobierno de la

¹⁶ Este apoyo se obtuvo gracias a que fueron finalistas del Segundo Concurso Nacional de Ideas Innovadoras para la Movilización de Recursos” PREMIO ASHOKA 2002.

institución, e interacción con otras organizaciones del sector. También se desarrollaron proyecciones económico financieras ajustadas que permitieron estimar más adecuadamente las perspectivas de crecimiento y flujo de fondos requeridos para los 3 años siguientes¹⁷. A partir del trabajo realizado fue posible pensar con mayor claridad cómo financiar el crecimiento del programa de créditos.

A pesar de las dificultades reinantes en el contexto de dicha crisis, en ningún momento se suspendió la entrega de créditos. El apoyo recibido, así como la demanda y el impacto que tenía el microcrédito, los animó a seguir a pesar de las condiciones de contexto desfavorables. Durante el año 2002 consolidaron también el equipo de trabajo, y de este modo, y pese a las dificultades, lograron consolidar la Agencia Boquerón. En medio del “corralito” financiero, la situación de liquidez del FIS era relativamente buena y cualquier inversor social podía rescatar sus cuota-partes cuando lo deseara. Aumentaron notoriamente los desembolsos, cantidad de clientes, cartera de créditos y redujeron sensiblemente la morosidad. La tasa de recupero era del 100%, y no tuvieron ningún crédito incobrable.

En ese período comenzaron también a trabajar en el desarrollo de un nuevo proyecto de acceso a energía en zonas rurales mediante paneles solares. Entre noviembre y diciembre de 2002, como parte de una prueba piloto, instalaron los primeros 8 equipos de pantallas solares generadores de energía para electrificación de alambrados (panel de 20 Wp y boyero eléctrico). Tuvieron una muy buena recepción de los clientes y recibieron solicitudes de equipos de mayor capacidad que permitieran también contar con luz eléctrica en el hogar¹⁸ (Ver Anexo 3).

En diciembre de ese año FIS ganó un concurso del banco HSBC¹⁹ por \$10.000 para profundizar el modelo. Como en la zona no existían proveedores de equipos solares con los cuales asociarse (donde el proveedor vende e instala un equipo financiado por FIS), se diseñó un sistema “llave en mano”: FIS vendería el equipo, lo instalaría, y lo cobraría en 36 cuotas (por un monto equivalente a lo que una familia gastaba en pilas y kerosén). En 2003 se ofrecieron los primeros equipos, con panel de 46 Wp y batería de 150 Ah. Hasta entonces FIS se había dedicado a la actividad de microcrédito, pero a partir de este nuevo proyecto tuvo que comenzar a gestionar compras de componentes, venta de equipos, manejo de stocks y garantías, y capacitación a instaladores y usuarios, entre otras actividades nuevas.

Para el desarrollo del proyecto de instalación de paneles solares “llave en mano” fue necesario reclutar y capacitar a jóvenes de la zona en la instalación de los equipos, y se comenzó instalando a un ritmo de entre 5 y 10 equipos en promedio por mes. Los primeros clientes de los paneles solares provenían de los clientes de microcréditos de la Agencia, pero no tardaron en aparecer nuevos clientes que a pesar de no interesarse por los préstamos en efectivo sí estaban

¹⁷ Un borrador de este plan fue enviado a la Fundación Ford (inversor institucional) para su evaluación y comentarios. (Ver **Anexo 2: puntos clave del plan**)

¹⁸ Ver video sobre el proyecto de los paneles solares. Referencia en el **Anexo 2**

¹⁹ Banco HSBC Argentina, por sus siglas en inglés “*The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*”.

interesados en acceder a los equipos solares. Pronto la demanda por estos equipos impulsaría a la Agencia Boquerón a crecer hasta zonas donde hasta entonces no había llegado.

LA PRIMERA AGENCIA URBANA Y LA CREACIÓN DEL FIDEICOMISO

A medida que las perspectivas económicas del país comenzaron a ser más favorables, el equipo fundador decidió “subir la apuesta” y avanzar en la creación de una institución que lograra generar inclusión social utilizando como herramienta las microfinanzas con un alcance masivo y con un modelo sostenible. Para ello se dedicaron a estudiar diferentes experiencias a nivel internacional, así como a analizar y conocer proyectos que se habían desarrollado en el país. A partir de este trabajo, se realizó un nuevo plan de negocios en el que se planteó el esquema de crecimiento del proyecto. Como resultado de este nuevo plan nació la decisión de abrir la primera agencia urbana de microcréditos.

El 1 de septiembre del año 2003, en la localidad de Monte Grande, partido de Esteban Echeverría, provincia de Buenos Aires, se realizó la apertura de la primera agencia urbana. Para ello trabajaron en el diagnóstico y estudio de mercado de la zona con el apoyo de la Fundación Pro-Vivienda Social, la Fundación de Organización Comunitaria (FOC) y el director del Instituto de Políticas para la Microempresa de Bolivia, y definieron el mercado para esta primera etapa como microempresarios de comercio, producción o servicios residentes en áreas urbanas periféricas.

El modelo de agencia urbana fue elegido en función de la distribución geográfica de los clientes y el acceso a servicios básicos (como transportes, bancos y centros de compras). La agencia principal se encontraba en el centro de Monte Grande, con buenos accesos, y tenía las funciones de cobranza, desembolsos y administración. Las Oficinas de Promoción (OP) se ubicaban en dos barrios periféricos de dicha localidad: 9 de Abril y Malvinas Argentinas, cerca de los negocios y/o casas de los clientes, y en ellas se encontraban los asesores de crédito. Las OP tenían las tareas de promoción, charlas informativas, recepción de solicitud de créditos, evaluación económica, seguimiento y renovación. Las actividades de promoción durante los primeros 3 meses fueron muy intensas y con muy buenos resultados en ferias barriales de la zona, al comienzo, y tiempo después en “La Salada”²⁰, obteniendo así un mapa de las microempresarios de las zonas de influencia. Como resultado de los relevamientos detallados de la población microempresaria de los barrios en los que se ubicaban las OP se detectaron más de 3500 clientes potenciales.

También debieron analizar alternativas operativas para la gestión de distintos aspectos del proyecto. Inicialmente se habían analizado alternativas de tercerización del cobro de las cuotas

²⁰ La feria “La Salada” es un complejo ferial de grandes dimensiones, ubicado en el partido de Lomas de Zamora, en Argentina, que desde sus orígenes ha ido evolucionando hasta convertirse en un enorme conglomerado humano y económico de trascendencia internacional, que basa su funcionamiento en la comercialización de productos de marcas apócrifas.

(bancos, servicios de cobros, almacenes de barrio, etc.), e incluso alquilar “lugares seguros” (bancos). Finalmente se resolvió no delegar la cobranza ni los desembolsos, tomando una serie de medidas en la agencia que brindaban mayor seguridad a clientes y empleados a un costo considerablemente menor y sin perder información vital suministrada por los clientes cuando pagaban la cuota. Trabajaron en este punto con la asistencia técnica de un consultor del Instituto de Políticas para la Microempresa (IPM) de Bolivia, quien estuvo en Buenos Aires entre agosto y diciembre de 2003.

Con el tiempo comenzaron a sistematizar las acciones de la primera agencia urbana, especialmente en operaciones y administración. Trabajaron en el armado de los procedimientos y manuales para las distintas áreas de la organización. Esto permitió comenzar a consolidar las políticas de la organización que se utilizaron luego para facilitar de forma sustancial la apertura de nuevas agencias. También trabajaron en el diseño de un plan de expansión para los años siguientes que contemplaba los aspectos estratégicos como la forma legal bajo la que se realizarían las operaciones, la estructura de la organización, las políticas de RRHH, próximas áreas de expansión, fuentes de fondeo, socios estratégicos y la estructura de capital de la organización.

En aquella época también recibieron la colaboración de Marcelo Lando, un estudiante de maestría que conoció Juan José en forma fortuita y que luego estudió las iniciativas rurales de Santiago del Estero como caso para su tesis en microfinanzas. Lando participó activamente en los estudios preliminares en el conurbano y la apertura de la primera agencia (“fue un socio” recuerda Juan José) hasta que decidió retirarse para trabajar en el campo de la responsabilidad social empresarial.

En el trabajo de microcrédito era muy importante el seguimiento realizado a los clientes, dado que permitía asegurar que, al cabo de los primeros 7 meses de relación crediticia, pudieran incrementar en promedio un 30% los ingresos derivados de sus microempresas. Esto produjo importantes reducciones tanto en la incidencia como en la intensidad de la pobreza (caídas del 39% y 27% respectivamente) entre los nuevos clientes urbanos según los estudios que se realizaban entre los clientes.²¹ La experiencia previa que Patricio Boyd había adquirido en la gestión de microcréditos urbanos a través de su trabajo social en la “Villa de Emergencia 20”²² del barrio de Lugano, en la ciudad de Buenos Aires, fue muy importante para entender cómo trabajar con el perfil de clientes de la agencia urbana. Como él mismo recuerda: “*Era imposible llevar adelante ese proyecto si al menos uno de nosotros no vivía ahí. Era necesario conocer a la gente y la realidad del lugar.*”

Un claro ejemplo del impacto social y económico que tenían los microcréditos podía sintetizarse en el caso de Juan Ramón:

²¹ Informe Especial para Inversores y Amigos del FIS. Documento interno.

²² Las villas de emergencia son zonas de alta vulnerabilidad social que se encuentran ubicadas en diferentes áreas de la región metropolitana de Buenos Aires.

Juan Ramon Fleitas (“el Polaco”) era remitero y junto con su esposa, Blanca Benítez, era dueño de la agencia de remises “La Nueva Fe”. Vivían con sus cuatro hijas en el barrio Malvinas Argentinas, de Esteban Echeverría. En el año 2003 contaban con un auto propio y alquilaban un local en una calle secundaria del barrio, donde funcionaba la agencia. En noviembre de ese año sacaron su primer crédito con FIS, el cual usaron para poner en regla los papeles del auto, requisito para poder realizar viajes a la Capital Federal²³. Con sucesivos créditos le hicieron arreglos mecánicos para ponerlo en óptimas condiciones. Incorporaron a la agencia un sistema de radio llamada y compraron otro auto. También construyeron frente a su casa un local para instalar allí la agencia. Más tarde, con el local inaugurado, ahorraban \$300 mensuales de alquiler y estaban ubicados sobre una calle altamente comercial. Los dos planeaban solicitar nuevos créditos: “Yo tengo ganas de hacer otras cosas: abrir una gomería y construir otro local al lado para alquilar”, afirmaba el Polaco. Blanca tenía ganas de pedir un crédito individual para poner un kiosco.

Si bien continuaron trabajando con créditos en “grupos solidarios”, al mismo tiempo percibían en algunos segmentos de clientes la demanda de un producto individual adecuado a las necesidades de capital fijo o de escalones de crecimiento de sus negocios. Durante ese período estudiaron la implementación de un producto de este tipo, que estimaban poder comenzar a ofrecer al año siguiente.

Por otra parte, un tema que el equipo emprendedor tenía pendiente era la necesidad de formalizar el dinero de “*friends and family*” que se venía movilizándolo desde 1999 y que se había pre-formalizado en contratos de sociedad accidental. La decisión tomada para abordar esto fue constituir el “Fideicomiso FIS – Fondo de Inversión Social”²⁴. El Fideicomiso tenía como misión: “*reunir los recursos necesarios para desarrollar un programa de microcréditos para personas viviendo en situación de pobreza, de alcance masivo y auto sostenible*” y como objeto tenía “(i) *promover el desarrollo de sectores de bajos recursos a través de la implementación de un programa de microcréditos mediante la aplicación de los fondos que integren el Patrimonio Fiduciario; y (ii) procurar generar como consecuencia de la aplicación de los importes fideicomitados al programa de microcréditos, los fondos necesarios para reintegrar los aportes realizados por los Fiduciantes, más una rentabilidad moderada en beneficio de los mismos*”.

Se trató del primer fideicomiso de inversión social en la Argentina, en el que sus inversores, llamados “inversores sociales”, obtenían al mismo tiempo un rendimiento privado o financiero, y otro rendimiento de tipo social. El Ceibal actuó como Entidad Ejecutora del Fideicomiso FIS, siendo el Agente Fiduciario “Fiduciaria Internacional Argentina SA”²⁵. El Ceibal era la responsable

²³ Hasta el año 1994 se llamó Capital Federal a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

²⁴ Un fideicomiso es un contrato en virtud del cual una o más personas (fideicomitente/s o fiduciante/s) transmiten bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona (una persona física o persona jurídica, llamada fiduciaria). El fiduciario administra o invierte los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero, llamado beneficiario, y se transmite (faltaría aclarar qué se transmite), al cumplimiento de un plazo o condición, al fiduciante, al beneficiario o a otra persona, llamado fideicomisario. Al momento de la creación del fideicomiso, ninguna de las partes es propietaria del bien objeto del fideicomiso. Por tanto, es un contrato por el cual una persona destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria en todas las empresas.

²⁵ Fiduciaria Internacional Argentina es una sociedad dedicada a la administración de patrimonios y a la consultoría en la estructuración de negocios. Sus socios fundadores fueron Esteban Macek, Adrian Diplotti y Pablo Gutiérrez. FIA brindó colaboración “pro bono” a la iniciativa de FIS. Para más información www.fiargentina.com.ar

de “ejecutar el Programa de Microcréditos de acuerdo a las pautas generales establecidas en el contrato”²⁶

Esta herramienta financiera (el fideicomiso) permitió formalizar todos los procesos del fondo de inversión, y pasar a contar a fines de 2013 con 92 inversores sociales y aumentar de \$77.000 (US\$26.400) a \$205.000 (US\$70.000) los fondos disponibles, incrementándose de \$1.200 (US\$400) a \$2.200 (US\$750) el monto de inversión promedio.²⁷ La transferencia al Fideicomiso de los inversores sociales anteriores se definió de manera tal que al 31 de diciembre de 2004 todos los inversores “históricos” se encontraban incluidos en el Fideicomiso. A fines del año 2004 el Fideicomiso FIS contaba con 101 inversores que habían aportado \$343.000 al patrimonio fiduciario. Los inversores eran en su mayoría particulares y sólo 2 eran institucionales: El Ceibal y la Fundación Nots de Holanda²⁸.

El Fideicomiso FIS contaba con un grupo de apoyo y supervisión denominado Consejo Consultivo, el cual estaba integrado por profesionales independientes, algunos de los cuales eran inversores sociales²⁹. De acuerdo al contrato del Fideicomiso, este Consejo tenía la función de asesorar y supervisar a la Entidad Ejecutora, siendo necesario su acuerdo para las decisiones estratégicas del proyecto, las proyecciones financieras y las rendiciones de gastos trimestrales. Como recuerda Ricardo Maxit, miembro del Consejo Consultivo e inversor social:

Nos juntábamos regularmente, a veces en mi oficina y otras veces en la casa de otro miembro del Consejo. La idea era hacerlo lo más seguido posible, una vez por mes o cada dos meses. Por ejemplo, nos juntábamos toda una tarde y Juanjo, Julián y Patricio ponían sobre la mesa las cuestiones en las cuales estaban trabajando y las dudas que tenían respecto de qué dirección tomar, desde cosas trascendentales hasta algunas más operativas como por ejemplo subir o bajar la tasa de interés. No aceptaban todas nuestras recomendaciones al pie de la letra porque en última instancia tomaban la decisión que más les parecía. Además habían logrado armar un grupo de gente con mucha experiencia en distintos rubros que también los asesoraba.

En septiembre de 2004 la agencia de Monte Grande había cumplido un año de operación y se había generado una importante experiencia, logrando los objetivos de crecimiento y calidad propuestos. La operatoria urbana contaba para entonces con un mayor volumen de actividad (cartera cercana al millón de pesos y 2.000 clientes distribuidos en 3 OP), un equipo de 25 personas y nuevos productos; lo que convertía más sólida a la organización y también más atractiva para potenciales financiadores locales e internacionales. La tasa de mora había cerrado en diciembre de 2004 levemente por encima del 2%.

En materia de recursos económicos, en el período 2003-2004, se obtuvieron los siguientes acuerdos de fondeo:

²⁶ Contrato de Fideicomiso “FIS Fondo de Inversión Social” Art. 14.02.a. Documento interno.

²⁷ La cotización del dólar respecto del peso argentino en el año 2004 era de \$2,95 por cada dólar.

²⁸ <http://www.nots.nl/>

²⁹ El Consejo Consultivo estaba integrado por Pascal Vinarnic, Ricardo Maxit, Angélica Ocampo, Daniel Heyman, Christian Novak, Pablo Taussig, Raúl Zavalía Lagos y Juan Carlos Alesina. Según Juan José Ochoa, Pascal Vinarnic tuvo un rol fundamental en la idea, armado y funcionamiento del Consejo, además de oficiar como mentor.

1. Se incorporaron nuevos inversores sociales, que invirtieron una suma de \$102.000. Adicionalmente, los ya existentes realizaron nuevas suscripciones por \$72.000. Se registraron rescates por \$1.000 y casi todos los inversores mantuvieron sus utilidades en el fondo, por lo que el total de incremento en los activos del fondo fue de \$23.000.
2. La Fundación Ford hizo un aporte de US\$100.000 que resultó decisivo para el lanzamiento de la primera agencia urbana.
3. La Fundación NOTS acordó una inversión al Fideicomiso por un total de US\$25.000.
4. La Fundación Demeter³⁰ realizó un préstamo de honor de €45.000 que se desembolsaron en tres tramos de €15.000 y por el que se les solicitó instrumentar un mecanismo de cobertura del riesgo de tipo de cambio, lo que realizaron mediante el depósito de los fondos en el exterior y su prenda a favor de un banco local que les otorgó de esa forma un financiamiento en moneda local (*Banco Societé Generale*).³¹
5. La organización Novib³² celebró un acuerdo para una donación destinada al fortalecimiento del programa por €100.000 (aproximadamente. US\$122.000). La misma se realizó en dos tramos (el primero recibido en septiembre de 2004 y el segundo, en febrero de 2005) y estaba relacionado con ciertas inversiones necesarias para consolidar la gestión y administración del programa (incorporación y capacitación de asesores, sistemas de información, manuales y procedimientos y apertura de agencias). En el marco del acuerdo mencionado se incluyó una línea para el financiamiento de un nuevo producto en Boquerón por US\$13.300.
6. La Fundación Telefónica otorgó una donación por \$25.000 (US\$8.300) destinada al financiamiento de la cartera de créditos.³³
7. En cuanto a los donantes particulares, si bien la estrategia de FIS Microcrédito era convertirlos en inversores sociales a través del Fideicomiso, ciertas personas con un involucramiento mayor con el proyecto decidieron mantener sus aportes como donaciones al programa para financiar los gastos de operación en lugar de incorporar sus aportes como inversión. Este fue el caso de un donante particular que realizó una donación por US\$6.700. (Ver anexo 5)

³⁰ Se trata de una organización sin fines de lucro dedicada a desarrollar capacidades profesionales de otras organizaciones de la sociedad civil y con amplia experiencia en la promoción de programas de microcrédito e inversión social en India y África (para más información <http://www.fondation-demeter.com>) Si bien la fundación Demeter no hacía donaciones, los fondos eran sumamente “blandos” en cuanto a las condiciones. No cobraban tasa de interés y no exigían especificaciones respecto a la moneda en que cobraban el préstamo. El fondo original fue de US\$70.000 en dos desembolsos. Pascal formó parte del consejo consultivo hasta la venta de la empresa en el año 2008.

³¹ La cotización del euro en el año 2004 era de \$3,60 por euro

³² Para más información: <https://www.oxfam.org/es>

³³ Esta donación se realizó en el marco de un nuevo programa que implementó Fundación Telefónica (Ser Solidarios). El programa constituyó un fondo para financiar a 4 entidades de microfinanzas (\$100.000 en total, \$25.000 por institución). No sólo se eligió a FIS como uno de los destinatarios sino que se le solicitó asistencia para identificar otras tres instituciones que completaran el grupo. A partir de esta iniciativa, y en el marco del trabajo conjunto realizado con estas instituciones, se gestó la idea de formar un Grupo de Trabajo en Microfinanzas, que comenzó con una reunión en la que participaron 17 instituciones (operadores, donantes, e instituciones de apoyo) y que produjo muy buenos resultados, desarrollándose una agenda para continuar con esta actividad en el 2005, lo que sirvió de base para la posterior creación de RADIM.

En ese período, la gestión de los fondos y la administración del Fideicomiso funcionaron satisfactoriamente, generando una operatoria innovadora en el campo de las organizaciones de microfinanzas³⁴.

A fines del año 2004 FIS tenía una cartera de préstamos otorgados cercana a \$ 1.200.000 (US\$ 400.000) y 2.200 clientes activos, con una cartera en riesgo por debajo de 1% (saldos con más de 30 días de atraso). Las operaciones se basaban centralmente en la metodología de grupos solidarios y se habían desarrollado procesos eficientes para pagos y desembolsos que permitirían crecer significativamente y de forma estandarizada. Con una tasa de crecimiento anual de 120% en clientes y 308% en cartera, era la organización de microfinanzas más dinámica de la Argentina y una de las dos con mayor cantidad de clientes. El promedio de crédito era de US\$ 200 con un mínimo de US\$ 50 y máximo de US\$ 500. (Ver anexo 4)

A principios del año 2005 se empezaron a visualizar problemas relevantes con la mora, que exigieron una serie de cambios y acciones a fin de revertir la situación. En ese período se implementó un sistema informático de contabilidad que mejoró las condiciones de administración y seguridad de las operaciones, brindando un soporte de información confiable y eficiente.

En el mes de junio de 2005 se realizó la apertura de la segunda agencia en el partido de Lomas de Zamora, contiguo a la zona de la agencia de Monte Grande, en una región con mayor densidad de población y alta densidad microempresaria³⁵. En Lomas se comenzó a operar con dos OP y 7 personas (5 asesores, un gerente de agencia y un cajero). Los resultados del primer mes fueron los esperados, con un buen desarrollo de clientes (81 clientes en sus primeras 4 semanas).

El modelo desarrollado establecía que una agencia urbana “tipo” de FIS Microcrédito debía contar con 4 OP en las que se realizaba el trabajo comercial y una oficina central en la que se realizaba la cobranza y se llevaba la administración. Este diseño operativo permitía estar cerca del cliente, minimizar los costos de transacción, alcanzar una óptima relación asesores/empleados y ofrecer condiciones de trabajo seguro. Una agencia debía alcanzar su punto de equilibrio en el mes 12 habiendo desarrollado 1.300 clientes y \$460.000 de cartera.

Durante el año 2005 se propusieron unificar los criterios de reporte de la Agencia Boquerón con los de las dos agencias urbanas y mejorar la comunicación y los tiempos de recepción de datos, a fin de poder contar con información unificada de toda la operatoria del Fideicomiso. (Ver Anexo 5: modelo de informe)

³⁴ Por cuestiones administrativas y operativas, se optó por que el Fideicomiso aplicara los fondos otorgándole “préstamos” a la Entidad Ejecutora (EE) –El Ceibal-, para que ésta los prestara a su nombre a los microempresarios (opción prevista en el contrato de Fideicomiso). Como consecuencia de esta decisión, se desarrollaron e implementaron diferentes acuerdos entre el Fiduciario y la EE, que permitieron formalizar los desembolsos (mutuo, pagaré y notas de solicitud de fondos) y un acuerdo de cesión de cartera a nombre del Fideicomiso, que permitía que el fondo contara con derechos sobre los activos subyacentes, tanto a fines de garantía como de transparencia.

³⁵ La localidad de Lomas de Zamora se encuentra en el sur del Conurbano Bonaerense, Provincia de Buenos Aires. Cuenta con una población de 500.000 habitantes.

En el año 2005, el Fideicomiso “FIS - Fondo de Inversión Social” mostró claros indicadores de crecimiento: con 106 inversores activos, aumentó el valor de sus activos en un 173%. El monto promedio invertido ese año fue de \$8.700, contra \$5.600 del año anterior, reflejando una mayor confianza de los inversores. El fondo obtuvo además una rentabilidad de 13,52% para el ejercicio 2005, demostrando que era posible financiar el microcrédito con inversión social y de manera rentable para sus inversores.

En ese año recibieron de Oikocredit un crédito por US\$450.000³⁶ a 6 años con un tasa del 4%. Como recuerda Fátima Goti, representante de la entidad en el país:

FIS era una de las instituciones de microfinanzas más sólidas que me tocó financiar. No sólo tenían un claro fin social sino que además eran innovadores, poseían un claro conocimiento de sus clientes, eran chicos preparados académicamente y la calidad de sus proyecciones financieras era muy buena.

En el año 2005 el programa alcanzó 2.799 clientes activos y una cartera de \$1.86 millones. Se había convertido claramente uno de los líderes del mercado en el país. Otorgaron 5.827 préstamos por un total de \$5.629.200, manteniendo una muy buena calidad de cartera con una mora al cierre del 0,30% (> 30 días). El equipo de trabajo de FIS creció a 34 personas, consolidándose en áreas clave y sentando las bases para el crecimiento del próximo año.

Paralelamente, la agencia rural en la localidad de Boquerón (Santiago del Estero) también había crecido en clientes y en cartera. La cantidad de clientes rurales pasó de 390 en diciembre de 2003 a 526 en diciembre de 2004 (con un crecimiento del 35%), registrándose un aumento de cartera del 120%, pasando esta de \$72.000 a \$158.000. La Agencia Boquerón también había incorporado a su operatoria un producto innovador en Argentina: el financiamiento de equipos solares para la provisión de manera auto-sostenible de energía eléctrica en hogares pobres. En el marco del Concurso Anual de Proyectos del FONCAP³⁷, se presentó un proyecto para ampliar el alcance del programa piloto de pantallas solares lanzado en 2004. En diciembre de 2005 el FONCAP les comunicó que habían obtenido uno de los 30 premios por un importe de \$10.000 (US\$3.330). De acuerdo a lo planteado en el proyecto presentado, un 80% de los recursos se destinó al financiamiento de paneles solares (cartera) y un 20% a gastos de administración del proyecto. La cartera de equipos solares fue creciendo hasta conformar más del 50% de la cartera total activa en Boquerón para el período 2006-2007. La venta de equipos generaba un ingreso adicional por la diferencia entre el costo de los mismos y el precio de venta. El equipo solar quedaba como garantía por el préstamo, incentivando el buen cumplimiento. Luego de varios años, alrededor del 2% de los paneles solares habían tenido que ser retirados por falta de pago y fueron re-vendidos con un buen valor de reventa. Se fue conformando así un modelo de negocios de venta financiada que fue el motor del crecimiento y los ingresos de las agencias rurales (Boquerón y más tarde Taco Pozo, Chaco).

³⁶ La cotización del dólar en 2005 era de \$2,98 por dólar

³⁷ El Fondo de Capital Social (FONCAP) desarrolla iniciativas para promover la inclusión sociolaboral de comunidades con escaso acceso al crédito.

En esa época, dado el poco desarrollo del sector de las microfinanzas en Argentina, una de las principales dificultades encontradas fue justamente la contratación de personal. En el país no existía un conocimiento mínimo por parte de la sociedad en general respecto al tema y sus posibilidades, lo que dificultaba la búsqueda y contratación de personal. Como recordaba Julián:

Dado que las microfinanzas constituían un campo que aún no había recibido una difusión importante (más allá de algunos artículos periodísticos sobre “proyectos” puntuales) teníamos dificultades en atraer a personas de cierto perfil, porque no se trataba a priori de una actividad en la que percibieran un gran potencial de desarrollo profesional. Esto nos obligaba a realizar acciones de “promoción”, yendo a los lugares donde se encontraba el perfil de personas que nos interesaba y difundiendo nosotros la propuesta y el potencial de la misma (por ejemplo, con charlas en universidades).

En el mismo sentido, la falta de un marco regulatorio apropiado para el sector también traía aparejado dificultades, tales como altos costos impositivos de operación. Dado que el marco legal no contemplaba las actividades de microempresarios trabajando en situación de precariedad y pobreza, había disposiciones sumamente restrictivas para instituciones que operaban con este perfil de clientes. La aplicación de cargos relevantes (como impuesto a los sellos, a los créditos y débitos bancarios, etc.) hacía onerosa la operación de un programa de microcréditos desde el punto de vista impositivo (notablemente más elevado que en otros países de la región) lo que llevaba a tener que recargar estos costos en la tasa de interés, con el consecuente aumento del costo final al cliente. La operación de un programa de microfinanzas desde una ONG no aseguraba tampoco obtener exenciones para estos impuestos, ya que las autoridades consideraban en general que realizar una actividad de servicios financieros no era compatible con un objeto de bien público. Como señalaba Julián:

La Fundación Emprender consiguió un fallo de la Corte Suprema revocando este tipo de interpretaciones, pero le demandó 10 años de juicios y sólo resultó aplicable para su caso. Además, la falta de un marco legal apropiado para las microfinanzas resultaba en la imposibilidad de tomar ahorros, en la limitación de las fuentes de financiamiento, y también implicaba que la institución tenía el deber de participar en acciones que tendieran a resolver este tema. En este sentido participamos, junto con el Colegio de Abogados de Buenos Aires y otras instituciones, en diversos grupos de trabajo que analizaron el tema. Si bien fue algo sumamente positivo, nos restó tiempo de la gerencia para el desarrollo del programa de microfinanzas en sí.

Por último, otra dificultad estaba asociada al fondeo del capital para una institución como ésta. Si bien existían fondos disponibles en la forma de préstamos para el financiamiento de cartera (deuda), una institución de microfinanzas debía financiar al menos un porcentaje de sus operaciones con capital propio a fin de que su ratio de apalancamiento no fuera muy elevado. Este tipo de financiamiento requería de estrategias más sofisticadas y no existían muchas personas o instituciones dispuestas a realizarlo.

Las dimensiones del proyecto, con sus aciertos y dificultades, hacía reflexionar a los miembros del FIS sobre cómo dar un salto cuantitativo que permitiera dar un mayor alcance de cobertura y de impacto social. A continuación, se presenta la génesis de la nueva forma organizacional que adoptó el proyecto y la expansión de las agencias urbanas: la creación de una empresa con fines de lucro pero con un propósito de inclusión social.

El equipo fundador también tuvo que reorganizar su trabajo en ese período a partir de la licencia que se tomó Juan José Ochoa para continuar su formación profesional. En el año 2004, durante la preparación de una de las reuniones del Consejo Consultivo, Pascal Vinarnic³⁸, uno de sus miembros, le recomendó enfáticamente a Juan José irse al exterior a realizar un MBA, aprovechando una oportunidad que le había surgido para estudiar en Oxford. Como recuerda Pascal, en el Consejo Consultivo tenían serias dudas de cómo iban a crecer y notaban que Juanjo estaba muy estresado con todas las exigencias de la operación. Por eso sugerían que tomara un poco de distancia e hiciera su MBA. Para ello también resolvieron que Julián fuera el reemplazante de Juan José. Como recuerda Juan José:

Con Pascal me entrevistaba una o dos veces por mes y él me hacía observaciones muy útiles de todo lo que hacíamos. Y un día me dijo: Juanjo tenés que hacer un MBA, te tenés que ir dos años afuera. Le dije que 2 años era mucho. A la siguiente reunión me trajo una impresión del MBA de 1 año de la Universidad de Oxford que tenía becas completas para emprendedores sociales otorgadas por la Fundación Skoll. A fines de 2004 me invitó a la India y a París a dar unas charlas para Ashoka, y aproveché para ir a Oxford a hablar con la directora del Skoll Center. Al volver preparé los exámenes, hice el proceso en su última ronda, en mayo me admitieron y en septiembre de 2005 me fui. Mi estadía duró hasta agosto de 2006.

Para entonces Julián recordaba:

Con la partida de Juanjo no cambiaron mucho las cosas en cuanto a nuestro funcionamiento porque todas las decisiones las tomábamos entre los tres. El que estaba de los tres se comunicaba con los otros dos y llegábamos a un consenso. El hecho de que Juan José se haya ido un año fue fuerte desde el punto de vista de la gestión pero simple desde el punto de vista del plan porque seguimos Patricio y yo una línea ya consensuada. Obviamente nos faltaba la capacidad de trabajo, que no es poco, pero el sistema de gestión siguió igual. No hubo una crisis de gobernabilidad ni a la ida ni a la vuelta de Juanjo.

LA RECONVERSIÓN EN FIS EMPRESA SOCIAL S.A.

El Plan 2005-2007 que habían elaborado aspiraba a consolidar a FIS como una institución autosostenible especializada en microfinanzas, que para diciembre de 2007 hiciera llegar el microcrédito a más de 14.000 microempresarios en el Gran Buenos Aires y en Santiago del Estero y que tuviera la capacidad de lanzar su expansión a otras regiones del país con fuerte incidencia de pobreza. Sin embargo, la principal problemática que surgió para avanzar con dicho plan fue el acceso a fondos de capital que permitieran escalar las operaciones. A su vez, el equipo fundador había aprendido de las visitas internacionales realizadas y del diálogo con colegas del sector que a partir de alcanzar los 3000 clientes se generaba una complejidad en las operaciones que requería pensar en un modelo y estructura organizacional diferente.

En ese momento, y luego de un proceso de casi un año, FIS recibió la aprobación de un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) bajo su línea llamada Programa de Empresariado Social (PES). Se planteó justamente que el mismo, aunque gestionado desde el

³⁸ Pascal Vinarnic pertenecía a la Fundación Demeter.

Ceibal, sería destinado a la nueva empresa. El programa constaba de un préstamo de US\$500.000 y una asistencia no reembolsable de US\$ 150.000, destinada a mejorar sistemas y procesos de gestión. Para realizar los desembolsos, el BID exigía consolidar el gobierno corporativo a través de la incorporación de dos directores independientes y de un auditor calificado por dicho organismo, por lo que el estudio contable Repila y Asociados, que había apoyado fuertemente a El Ceibal hasta entonces, fue reemplazado. El auditor de la empresa nueva fue la firma San Martín Suarez y Asociados (SMS), firma de auditoría con presencia en toda la América Latina.

Durante ese período, en reuniones con potenciales inversores privados locales, el equipo percibió el interés de varios de los entrevistados en ver que la institución alcanzara una etapa más avanzada de su desarrollo; lo mismo sucedía con representantes de fondos internacionales que invertían en capital (*equity*), con quienes comenzaron a intercambiar información. Además, los inversores potenciales veían con cierta desconfianza el formato institucional que tenían. Como recuerda Juan José: *“Era claro ya que con el volumen que habíamos adquirido (empleados, deudas, etc.) no podíamos seguir operando desde el Ceibal: necesitábamos un vehículo propio.”* La reflexión del equipo fundador llevó a la conclusión de que la transformación del programa FIS en una institución de microfinanzas con forma de sociedad anónima era inexorable.

Las razones por las cuales decidieron transformar un programa de una organización sin fines de lucro que operaba un fideicomiso con fines sociales en una sociedad anónima fueron diversas. Desde un comienzo habían entendido que era posible realizar actividades que, generando un rendimiento económico razonable, tuvieran como finalidad producir un impacto social positivo, alineando estos dos aspectos que generalmente tienden a ser considerados como contrapuestos. Esta misma visión era la que había estado presente cuando habían creado el fideicomiso, que ofrecía, a la vez, un retorno privado y uno social. Sin embargo, lo que fueron entendiendo en el período 2004-2005 fue que era necesario acceder a otro tipo de financiamiento que solo era posible obtener adoptando un modelo institucional propio de las sociedades comerciales, dado que una sociedad anónima tenía la posibilidad de sumar inversores de capital, actores críticos en una etapa de crecimiento. Juan José recuerda dicho período de la siguiente forma:

Esto se enmarcaba en un movimiento regional e internacional, en el que la gran mayoría de las entidades sin fines de lucro que iniciaron las microfinanzas se convirtieron en bancos para incrementar su alcance y servicios. No éramos ni tan locos ni tan originales.

Adicionalmente, la conversión en una sociedad anónima permitiría al grupo fundador a cargo de la conducción del programa capitalizar parte del “costo de oportunidad” de la inversión de tiempo y esfuerzo que ellos habían realizado y que hasta el momento no había podido ser recuperada. Al convertirse en una empresa con fines de lucro vislumbraban que se podría viabilizar la sustentabilidad del programa y se generaban incentivos adecuados para el éxito de la iniciativa. Como recuerda Juan José:

Los financiadores y actores internacionales, en general, consideraban que una sociedad anónima brindaba una mejor estructura de gobierno, ya que tenía “dueños” que comprometían su patrimonio en las decisiones. Este aspecto se volvía más crítico cuanto mayor era la envergadura de las operaciones.

Al mismo tiempo, las autoridades argentinas eran sumamente reticentes a otorgar personería jurídica a instituciones sin fines de lucro que tuvieran en su objeto social realizar actividades relativas al crédito, como se había verificado en el proceso de formalización de El Ceibal. Casi la totalidad de las organizaciones sociales que operaban con microcrédito en Argentina habían tenido que poner esta actividad de una manera ambigua para obtener dicha personería. Esto entrañaba un riesgo aceptable para un proyecto de bajo alcance, pero que no podía tomar una institución que quisiera lograr un alcance masivo. Una sociedad anónima parecía ser el instrumento adecuado. El Consejo Consultivo del Fideicomiso, así como los principales financiadores del programa (Ford Foundation, Novib-Oxfam) fueron consultados y estuvieron de acuerdo con el cambio de modelo institucional.

Entre el equipo de trabajo de FIS, la conversión a una empresa con fines de lucro generaba ciertas reticencias. Por un lado, pasar a pagar impuestos como cualquier sociedad anónima podía convertirse en una carga importante para una entidad dedicada a reducir la pobreza a través del microcrédito. Por otro lado, algunos temían el riesgo de la reputación que podría generar el estar asociado a una sociedad comercial. Finalmente, también se manifestaron dudas en algunos integrantes del equipo acerca de la pérdida de identidad al convertirse en una organización formalmente lucrativa. No obstante estas dudas, la decisión del cambio de modelo institucional fue vista como la mejor opción.

Este proceso llevó a la creación, en el tercer trimestre de 2005, de FIS Empresa Social S.A., obteniendo así una forma jurídica propia que le permitiría atraer las inversiones necesarias para crecer y llegar a todo el país. El proceso de creación de FIS Empresa Social como persona jurídica independiente generó nuevamente una discusión con la Inspección General de Justicia (órgano de autorización en la Ciudad de Buenos Aires) acerca del objeto social de la sociedad anónima. En este proceso fue clave el apoyo brindado por el estudio jurídico Uriburu-Bosch.

FIS Empresa Social S.A. tenía la finalidad de lograr, a través de los productos y servicios que brindaba, un impacto positivo, masivo, sostenible en el tiempo y mensurable en la vida de las personas y comunidades en las que trabajaba. Para ello se servía de los medios que habitualmente utilizaba una empresa con fines de lucro: la búsqueda de eficiencia, productividad y rentabilidad. Esto permitía también una adecuada responsabilidad en la toma de riesgos, sin comprometer a los miembros de El Ceibal en actividades financieras complejas de volúmenes y riesgos crecientes. Este aspecto se volvía más crítico cuanto mayor era la envergadura de las operaciones. El mismo Juan José señalaba al respecto:

Para tomar fondos como inversiones de capital, nos dimos cuenta de dos cosas: la primera era que para captar este tipo de inversiones era necesaria una estructura del tipo de sociedad anónima, que le permitiera al inversor cobrar sus dividendos y tomar parte en el gobierno de la institución, y la segunda era que por lo incipiente de nuestro programa y del sector en general, había muy pocos inversores privados interesados en realizar inversiones de capital.

Una decisión fundamental en ese momento fue reconocer los aportes realizados por los donantes iniciales en el capital de FIS Empresa Social S.A. Los tres miembros del grupo fundador reconocían que el valor económico generado inicialmente había sido posible gracias a las donaciones recibidas. Dichas donaciones, realizadas a El Ceibal entre los años 2002 y 2004, sumaban \$668.222 (US\$225.750). En reconocimiento por los aportes, y para evitar verse beneficiados a título personal por los mismos, el grupo fundador se comprometió a donar un 60% de las acciones de la nueva empresa a entidades de bien público. Este porcentaje surgió de un trabajo de valuación realizado con el Consejo Consultivo y con la colaboración profesional de una consultora especializada en M&A en el año 2005, y representaba el valor de las donaciones en dinero y en especie recibidas por FIS-Fondo de Inversión Social en su etapa como programa de El Ceibal.

Para la implementación del cambio de modelo institucional se estipuló que El Ceibal transfiera la administración del Fideicomiso FIS a FIS Empresa Social S.A., en las siguientes condiciones:

a) Traspaso de derechos y obligaciones por el cual El Ceibal designaba a FIS Empresa Social S.A. como Entidad Ejecutora del Fideicomiso FIS.

b) En cuanto al traspaso del personal, El Ceibal contaba con 19 empleados afectados al planeamiento, desarrollo y ejecución del programa FIS Microcrédito. Por ello, acordaron que el personal sería transferido a la sociedad anónima en las mismas condiciones en que venía haciéndolo para El Ceibal, respetándose su antigüedad, beneficios y funciones.³⁹

c) Por último, también se realizó la transferencia del derecho de propiedad intelectual sobre la marca "FIS – Fondo de Inversión Social"⁴⁰.

Algunas entidades donantes tenían restricciones y dificultades para proveer fondos de manera directa a entidades con fines de lucro. No obstante, muchas de ellas sí podían realizar donaciones a entidades sin fines de lucro con cargo a que las mismas ejecuten, tercericen, donen y brinden apoyo económico a proyectos con alto impacto social desarrollados por entidades comerciales, con lo cual mantener la relación con El Ceibal era también conveniente. El acuerdo estipuló como herramienta de cooperación la canalización de donaciones obtenidas o por obtenerse a través de El Ceibal hacia FIS Empresa Social S.A. De este modo, además de seguir vinculada a El Ceibal y su visión, misión y prestigio, FIS Empresa Social S.A. podía acceder a recursos que, estando disponibles para ser aplicados a proyectos de alto impacto social, no siempre podían ser volcados de manera directa a una entidad con figura comercial.

Otro aspecto de la conversión en una sociedad anónima lo constituyó la creación de un directorio con la función de gobierno corporativo. Juan José ocupó el cargo de presidente, Julián de

³⁹ En caso de que la transferencia del personal a la Empresa social implicara un re-encuadramiento sindical de los trabajadores, la Empresa se obligaba a efectuar el re-encuadramiento, respetando el salario percibido por cada trabajador.

vicepresidente y Patricio completaba el directorio. En paralelo, el Consejo Consultivo continuaba acompañando a los emprendedores y socios de la nueva empresa.

A partir de 2006, ya constituida FIS Empresa Social S.A. se continuó trabajando con créditos en grupos solidarios con muy buenos resultados, pero el crecimiento vendría de la mano de ofrecer créditos individuales. El desarrollo de las microempresas de sus clientes, sumado a un mayor conocimiento del ambiente de trabajo por parte de la institución, permitió incrementar gradualmente los montos de los créditos otorgados. En los segmentos de mayores ingresos se percibía la necesidad de un producto individual adecuado a las necesidades de capital fijo o de escalones de crecimiento de sus negocios, mientras que la metodología de crédito grupal era especialmente adecuada para llegar a los estratos más bajos de la categoría de microempresarios, dadas las faltas de garantías existentes. La tasa de interés corriente en los créditos era de 4% mensual sobre el saldo. (Ver Anexo 6: Folleto institucional).

El contexto competitivo de la actividad desarrollada también se había comenzado a dinamizar con la presencia de nuevos actores que comenzaron a operar desde el año anterior (algunos bancos) y el acercamiento de otros. Hacia fines de 2005, FIE Gran Poder (subsidiaria del Banco FIE de Bolivia⁴¹), con amplia experiencia en el sector, abrió una sucursal muy cerca de la agencia de Monte Grande, con una metodología superadora en términos de deseabilidad para el cliente, dado que FIS hacía conformar grupos y FIE otorgaba créditos individuales, con lo cual captaban a los mejores clientes. Como recuerda Julián:

El grupo solidario tenía muchas fortalezas, pero la debilidad surgió cuando al lado se nos puso alguien ofreciendo un crédito individual. La carga para la persona de armar su grupo y todo eso se hacía medio pesado, y con el individual eso desaparecía, el individual tenía la gran ventaja de que no tenías que garantizar a tus compañeros de grupo. Por eso, a fines 2006 cambiamos y casi dos tercios de la cartera pasó a ser de crédito individual y ya la organización estaba lanzada en eso y los asesores estaban convencidos.

Como también recuerda Juan José:

Esa situación la vi estando en Inglaterra. Fue durísimo porque tenían mejores precios y mejores productos. Después aparece el Banco Columbia y el Banco Supervielle ofreciendo microcréditos. Con lo cual la sensación y la realidad de todos los que estábamos en ese negocio era: “se vienen los bancos”. Tenían capital y nosotros no teníamos ningún tipo de respaldo. El 100% de nuestra cartera era deuda.

Cuando Juan José regresó de Oxford en el año 2006, el negocio había alcanzado una complejidad y un tamaño mayor que el que había dejado. Como recuerda Pascal:

Cuando Juanjo volvió en 2006 al poco tiempo lo vimos más abrumado que cuando se fue por la complejidad que había alcanzado el negocio, el incremento de la competencia y un escenario económico más complejo.

⁴⁰ Documento institucional “Acuerdo para el Desarrollo del Programa FIS Microcrédito”, pág 9.

⁴¹ Banco FIE es una institución financiera de origen boliviano que cuenta con 20 años en el mercado de las microfinanzas. Para más información: www.bancofie.com.bo

En ese período, la estrategia de financiamiento de la inversión social había sido motivo de numerosos análisis tanto por parte del equipo de trabajo del FIS como por parte del Consejo Consultivo y ciertos inversores más cercanos al proyecto. Si bien lograron sumar nuevos financiadores institucionales (Banco Interamericano de Desarrollo, Unitus⁴², Etimos y Planet Finance⁴³) y avanzaron con acuerdos de financiamiento para 2006 y 2007, a partir de la reflexión realizada el equipo fundador llegó a la conclusión de que para un individuo o incluso para una institución era aún difícil considerar al FIS como alternativa de inversión importante. Como recordaba Julián:

Si bien notábamos un fuerte interés en las personas que contactábamos y una aproximación mucho más seria de los inversores a partir de contar con una figura legal clara y un programa de créditos urbano en marcha, hasta no tener un mayor antecedente institucional no podían considerarlo una opción para su portafolio. Sí, en cambio, observamos en ese momento un interés en instituciones en invertir en el proyecto. Si bien estas instituciones tenían un objetivo primordialmente social y no económico, se veían atraídas por la opción de “invertir”, es decir que sus recursos no se perdieran y que integraran un fondo rotatorio.⁴⁴

Fue entonces, a fines de 2006, cuando los tres socios se plantearon la idea de ceder espacio de forma paulatina y estratégica para incorporar inversores de capital. Hasta ese momento eran dueños de algo que tenía un riesgo muy alto y se dieron cuenta de que era necesario asociarse con alguien que pudiera aportar capital y que conociera y valorara el negocio y la misión, resignando una parte del control pero obteniendo más sustentabilidad en el largo plazo. Los tres coincidían, desde el comienzo, en hacer algo que los trascendiera en el tiempo. Por ello comenzaron con la estrategia de buscar un nuevo socio. Como relata Julián:

Todavía recuerdo que la decisión la tomamos en un restaurante que quedaba abajo de la oficina de Monte Grande, y las cuentas y los gráficos las hicimos en el reverso del individual de la mesa. Nos dimos cuenta que era una decisión difícil y compleja porque estábamos muy comprometidos con el proyecto. La decisión no era tanto retirarnos. Era buscar lo mejor para el cumplimiento de la misión, los clientes, los empleados y nosotros mismos.

El Consejo Consultivo acompañó la decisión y sus miembros ayudaron a plantear la estrategia a desarrollar. El principio no era vender sino asociarse con alguien. La primera oferta que recibieron fue de BBVA Microfinanzas, una iniciativa sin fines de lucro impulsada por el Grupo BBVA de España, que consistía en una compra total de las operaciones sin posibilidad de construir alianza alguna. Las negociaciones no prosperaron y la oferta se desestimó.

En 2007 la organización Unitus invitó a Juan José a participar del Programa de Liderazgo en Microfinanzas de una semana en la Universidad de Harvard. En dicho evento participaron, entre

⁴² Unitus Community Credit Union es una organización de origen sindical estadounidense que ofrece servicios financieros a sus afiliados y colabora con organizaciones de microcréditos en todo el mundo. Para más información: <https://www.unitusccu.com>

⁴³ Es una organización internacional sin fines de lucro, fundada en Francia en 1998 y dedicada a la lucha contra la pobreza a través de las microfinanzas. www.positiveplanet.ngo

⁴⁴ En el mismo sentido, según Juan José sumar un inversor era costoso en términos individuales y los montos en general eran bajos. Resultaba “antieconómico”.

otros, miembros de Mi Banco, empresa líder de microfinanzas del Perú, miembro del Grupo ACP⁴⁵ y en pleno proceso de expansión regional. Cuando intercambiaron información, hubo mutuo interés en asociarse.

Más tarde, en el mes de octubre de 2007, el Grupo ACP organizó un evento anual en el que se reunieron todas sus empresas. Juan José fue convocado a participar como invitado especial. Si bien no se habían asociado aún, la idea era que conociera las actividades del grupo, su visión y sus gerentes. La impresión que obtuvo del Grupo ACP fue muy buena. Así comenzó el vínculo de una alianza definitiva. Como recuerda Juan José:

Este grupo nos daba más tranquilidad que cualquier otro interesado. Ellos también estaban buscando socios para expandirse. Además tenían todo, no solo recursos financieros sino mucha experiencia y una familiaridad con nuestras ideas. Lo que vimos con Patricio y Julián fue que teníamos el mejor *fit*: buscaban un socio local en cada país para ser locales, tenían recursos, experiencia y compromiso con el tema y afinidad cultural y de valores. Estábamos cómodos.

A fines de ese mismo año Patricio Boyd, uno de los integrantes del grupo fundador, se radicó en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires⁴⁶. Desde ahí viajaba periódicamente a Santiago del Estero para supervisar las operaciones en Boquerón y también estaba a cargo en forma remota de los sistemas de información de FIS. Patricio fue clave en el desarrollo de la experiencia ligada al acceso a la energía en zonas rurales que realizó FIS⁴⁷.

ALIANZA ESTRATÉGICA CON EL GRUPO “ACP”: NACE “EMPRENDA”

A mediados del año 2008, FIS Empresa Social S.A. firmó finalmente un acuerdo de alianza estratégica con el Grupo ACP. Este acuerdo⁴⁸ implicó un fuerte aporte de capital, conocimientos, gobierno y experiencia, que tenía como objetivo encarar un plan de expansión que permitiera desplegar todo el potencial de FIS manteniendo sus principales actividades (Ver Anexo 7 Estructura). FIS y el Grupo ACP compartían tres definiciones estratégicas: en primer lugar, eran “empresas sociales”, ya que aplicaban métodos comerciales y utilizaban mecanismos de mercado

⁴⁵ El Grupo ACP era una organización sin fines de lucro liderada por reconocidos empresarios de Perú. El Grupo era fundador y accionista mayoritario de Mi Banco en Perú. Con 39 años de trayectoria y más de 400.000 clientes, Mi Banco era pionera y líder en alcance y rentabilidad en América Latina. Este éxito y su misión de crear accesos han hecho que el Grupo ACP se haya definido como una organización latinoamericana. Por ello se asoció a entidades de microfinanzas locales líderes como Banco Sol (en Bolivia), Forjadores (en México), Microfin (en Uruguay) y finalmente FIS Empresa social S.A. (en Argentina).

⁴⁶ La ciudad de Mar Del Plata se encuentra a unos 400 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires.

⁴⁷ Patricio siguió trabajando en el tema de acceso a la energía en zonas rurales. A partir de 2009 se comenzó a experimentar con equipos solares conocidos como “Pico PV” o sistemas de tercera generación: equipos portátiles, auto-instalables y de muy bajo costo. La experiencia llevó a la obtención de un premio en un concurso latinoamericano organizado por la ONG GVEP International. El premio del concurso fue una donación que permitió financiar un proyecto piloto de “micro-franquicias” de energía solar en Piura (norte de Perú) durante los años 2010 y 2011. Entre 2002 y 2011 el trabajo en el campo del acceso a la energía permitió que más de 2000 familias (Argentina + Perú) que no contaban con acceso a energía eléctrica pudieran dejar por fin los mecheros de kerosén y acceder a energía limpia, económica y moderna.

⁴⁸ Los términos del acuerdo fueron definidos como confidenciales por el Grupo ACP.

para maximizar su finalidad de impacto social. En segundo lugar estaban comprometidas con el mismo público: personas de bajos ingresos con vocación de trabajo (sean estos empresarios de la microempresa o sectores emergentes o informales). En tercer lugar, compartían una visión de sociedad inclusiva basada en valores comunes.

Luego del aporte de capital realizado por el grupo peruano, la participación accionaria quedó conformada de la siguiente forma: 60% Grupo ACP, 24% Fideicomiso Positivo (controlado por los fundadores), y 16% en manos de los fundadores. La colaboración de la consultora INFUPA⁴⁹ fue esencial en todo el proceso. Como recuerda Marcos Ayerra, a cargo de la valuación y negociaciones:

Cuando vinieron a verme me encantó lo que estaban haciendo y los ayudé de inmediato. Les cobramos un 10% de lo que cobra Infupa. Era muy difícil valorar una empresa que no daba plata, en un segmento que todavía no estaba desarrollado y para el que no había regulación. Para la valuación armamos un equipo de trabajo, visitamos sucursales, conocimos a todo el management, a varios clientes, analizamos balances, hicimos proyecciones y armamos el plan de negocio. No ganaban plata, no tenían patrimonio y estaban apenas en punto de equilibrio: lo que estábamos vendiendo era un proyecto. Además era un modelo de negocio que en Argentina no estaba probado. Y los candidatos que querían participar no conocían bien el negocio aquí en Argentina.

Asímismo, los fundadores dieron cumplimiento al compromiso de destinar el 60% de las acciones de FIS Empresa Social S.A. previas a esta operación (24% luego de la inyección de capital por parte del Grupo ACP) a un Fideicomiso de Bien Público, denominado Fideicomiso Positivo. (Ver anexo 7)

Por entonces contaban con las agencias urbanas de Monte Grande, Lomas de Zamora, Solano y las rurales de Boquerón (Santiago del Estero) y Taco Pozo (Chaco). Entre los años 2008 y 2009 realizaron un cambio de marca y le dieron un nuevo nombre a la empresa, una marca que se asociaba más claramente a lo que hacían y que los socios peruanos sentían más cercana (Ver Anexo 8). Así surgió el nombre de “Emprenda – Crédito para Crecer”.

La totalidad del aporte de capital se destinó a la empresa (no hubo un *cash out*) y se mantuvo el gerenciamiento de los tres integrantes del grupo fundador. Además, el acuerdo estableció un plazo de 4 años en el cual el equipo fundador retenía el management.⁵⁰ En paralelo, el ingreso del Grupo ACP fue clave para empezar a mejorar la calidad del directorio. Esto implicó un salto organizacional significativo en el que las decisiones estratégicas no eran ya tomadas por los tres fundadores con el acompañamiento del Consejo Asesor, sino que la estructura societaria obligaba ahora a dar participación al resto de los socios, no involucrados en el día a día de la empresa.

⁴⁹ Infupa se especializaba en ejecutar transacciones sobre activos ubicados en Argentina y Uruguay, los cuales involucran a clientes, contrapartes o accionistas internacionales en aproximadamente un 50% de los casos. Su experiencia y foco le permiten tener un vasto conocimiento de los principales grupos económicos con intereses en la región, como también de los mecanismos legales, económicos y financieros de cada operación.

⁵⁰ El grupo fundador mantuvo el management, control sobre el 40% de las acciones y del directorio y derechos especiales en temas críticos.

Parte del acuerdo con el Grupo ACP era también ampliar la estructura gerencial para motorizar el crecimiento. Para ello contrataron a dos gerentes profesionales con experiencia en el mundo de las finanzas. Quien ocupó la gerencia comercial enfrentó una difícil situación de adaptación al negocio de las microfinanzas, no respondió a las expectativas y se fue al poco tiempo. El otro era Enrique Wenthe⁵¹, gerente de administración y finanzas, quien resultó una pieza clave para todo el proceso de gestión.

Enrique recuerda su llegada a Empresa:

Quando los conocí me di cuenta de entrada que eran tres personas fantásticas, con un gran compromiso social, muy cálidas desde lo humano y muy dispuestas a escuchar todas mis sugerencias y opiniones y a hacerme partícipe de sus decisiones.

Con los fondos recibidos del Grupo ACP, los fundadores tenían el mandato de ampliar la colocación de créditos y así lo hicieron. Pero los resultados no fueron los esperados. El contexto macroeconómico había cambiado: luego de la crisis financiera internacional, a fines de 2008, la economía argentina había entrado en recesión y esto afectó la capacidad de pago de los clientes⁵². La presión hacia el mayor volumen de cartera se tradujo en una mora muy elevada para lo que había sido la experiencia previa. En 2008 la mora de más de un día era del orden del 25% y la de más de 30 días había alcanzado los 13 puntos. Enrique describe este período de la siguiente forma:

La apertura de sucursales y la contratación de personal durante el 2008 se dieron en el marco de una estrategia de expansión un tanto ambiciosa y por ello se descuidaron algunos detalles importantes como la calidad del riesgo y el perfil poco apropiado de algunos empleados. En su momento fue necesario mayor capacitación y seguimiento de los empleados clave. Pusimos a generar negocios a personas que no estaban preparadas para administrar el riesgo que estaban generando. En microfinanzas es un error tratar de importar un modelo que funciona en otros países y en otras culturas. Por eso la adaptación que tuvimos que hacer de muchas políticas del grupo ACP fue fundamental.

Crisis y cambios estructurales

A comienzos del año 2009 la cadena de pagos se había interrumpido, como resultado de la situación económica general. La mora se había incrementado en toda la industria y Empresa no escapaba a esta realidad. A partir de entonces comenzaron a reunirse con otras empresas del sector y crearon una central de riesgos junto con FIE y la empresa Cordial⁵³, con quienes compartían

⁵¹ La experiencia previa de Enrique Wenthe en el mundo crediticio era en Deutsche Bank, Banco Galicia y HBSC en las áreas de créditos comerciales. No tenía experiencia alguna en microfinanzas. Su principal aporte era profesionalizar las operaciones y adaptar el know how del grupo peruano.

⁵² La **crisis financiera de 2008** se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, que provocó en octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime. Las repercusiones comenzaron a manifestarse de manera extremadamente grave desde inicios de 2008, contagiándose primero al sistema financiero estadounidense, y después al internacional, teniendo como consecuencia una profunda crisis de liquidez. En septiembre de ese año el banco de inversión Lehman Brothers pidió protección crediticia ante la ley, declarándose oficialmente en bancarrota. Mientras tanto, el banco de inversión Merrill Lynch fue adquirido por Bank of America, a mitad de su valor real. Las economías de todo el mundo se vieron afectadas por la carencia de crédito.

⁵³ Compañía financiera enfocada en los microcréditos y créditos personales: www.creditos.com.ar

datos de clientes. La central terminó siendo manejada por Infocred Bolivia, constituyendo un valioso aporte a la industria de microfinanzas.

Como recuerda Jesús Ferreyra⁵⁴, representante de ACP en el directorio de Emprenda:

Observábamos que en Argentina había menos regulación sobre las actividades de microcréditos. No había una entidad reguladora de la actividad y esto traía limitaciones de fondeo. Otra diferencia importante era que no había información sobre los potenciales clientes, al estilo de lo que en Perú se conoce como “centrales de riesgo”. Esto permite conocer si las personas sujetas al crédito tienen un historial crediticio y cómo es. Por último, otra diferencia importante era cultural, el asesor financiero argentino no podía hacer preguntas personales sobre las finanzas del cliente porque se vivía como una intromisión, a diferencia de los clientes bolivianos o peruanos a quienes asesorábamos en la mejor manera de encarar sus negocios y manejar sus finanzas.

Hacia el segundo trimestre del año 2009, con el apoyo de Sandra Rojas, una especialista peruana en créditos que se instaló en Argentina durante un tiempo, y el fuerte compromiso de Flavia Sus, jefa de créditos de Emprenda, se realizó una revisión profunda de los criterios de otorgamiento de créditos, reorientación del segmento de clientes y un mejor seguimiento, logrando así detener la caída y normalizar la situación. En ese momento decidieron ofrecerle a Enrique Wenthe la gerencia comercial. Juanjo recuerda la decisión:

Al principio hubo resistencia de parte del Grupo ACP porque el último trabajo de Enrique había sido en Auditoría, pero nosotros sabíamos que Enrique era una persona con criterio, conocía la empresa y queríamos evitar a toda costa “probar de nuevo” con otra persona.

El mandato de crecer y conseguir “volumen” seguía intacto. Normalizada la situación económica del país, en el año 2010 se compró la operación del Banco Mundial de la Mujer en Salta y Jujuy, lo que consolidó a Emprenda como referente en el sector. El crecimiento de la compañía durante los años 2010 a 2012 fue sostenido, la morosidad se mantuvo baja y el rendimiento obtenido era superior al de la industria. A principios de 2012 la mora de más de un día no superaba los 5 puntos y la mora de más de 30 días no superaba los 2 puntos.

El nuevo modelo institucional, a partir del ingreso de un socio institucional implicó cambios significativos en distintos aspectos del funcionamiento. Para Juan José, formar parte de una corporación regional se traducía en otra modalidad de trabajo.

Cuando llamaba a un financiador era atendido de otra manera, era como jugar en otra liga. Me di cuenta de que hay formas de ser distintas entre un emprendedor y un gerente. Pasado un tiempo toda esa parte nueva y divertida se va y te empieza a dar ganas de hacer otras cosas. Con Julián y Patricio compartíamos esta sensación.

Habiendo incorporado un socio, armado el nuevo management y consolidado la operación, los emprendedores estaban abiertos a otros desafíos. Cumplidos los cuatro años desde la incorporación del Grupo ACP, los tres socios del grupo fundador sintieron que el ciclo estaba terminando. No solo había cambiado su motivación sino que también había cambiado el contexto

⁵⁴ Jesús Ferreyra participó en Emprenda desde 2009 hasta 2012 como director no ejecutivo en representación del Grupo ACP.

del negocio de las microfinanzas. Para los tres había llegado el momento de retirarse y dejar la operación en manos de la estructura profesional que se había configurado.

El retiro de los fundadores

Cuando el acuerdo de management de la compañía definido al ingresar el Grupo ACP llegó a su fin a principios de 2012, la salida de los tres socios fundadores se dio de manera ordenada.

Antes de finalizar su participación en Empresa, Patricio se dedicó a desarrollar un proyecto de acceso a la energía solar en Perú con el apoyo del grupo ACP, que obtuvo un premio de la ONG internacional GVEP. Esto lo obligó a viajar al norte de ese país en forma mensual durante los años 2010 y 2011. Terminado ese proyecto, Patricio se desvinculó definitivamente de Empresa y del Grupo ACP y continuó trabajando en proyectos de energía eólica en forma independiente. Como recuerda Patricio:

A mí siempre me interesó trabajar en zonas rurales en situación de pobreza donde los microcréditos tienen mayor impacto. Cuando nos aliamos con el grupo ACP el foco fue puesto en zonas urbanas exclusivamente, y eso me parecía menos atractivo⁵⁵.

Juan José siguió siendo el vicepresidente de Empresa S.A. y responsable de negocios ambientales hasta el año 2015. Como él mismo recuerda:

Los tres teníamos ganas de hacer otras cosas. Me fui con la tranquilidad de haber dejado a la compañía en punto de equilibrio, con un management profesional y asegurándole al Grupo ACP una transición ordenada y sin conflictos.

Como se explicó previamente, cada uno de los tres socios fundadores tenía acciones a título individual que representaban en conjunto, luego del aporte de capital del Grupo ACP, el 16% de las acciones. Por otro lado, la porción del capital originado en donaciones también se había valuado y cuando ingresó el Grupo ACP, estas acciones "de bien público" se transfirieron a un fideicomiso especial denominado "Fideicomiso Positivo". En total, dichas acciones sumaban un total aproximado del 24% del capital accionario. Al finalizar el acuerdo de management, las acciones a título individual fueron vendidas al Grupo y cada uno de los fundadores pudo retirar el valor de sus acciones. Las acciones de bien público, en manos del Fideicomiso Positivo, fueron vendidas en el año 2012 y dichos fondos fueron destinados a proyectos definidos por cada uno de los socios. Por ejemplo, una parte de estos fondos financió el *start up* social llamado OurMark (liderado por Patricio Boyd) y el resto fue transferido en carácter de donación a la Fundación Dinero Social, donde a fines de 2015 se conservaban la mayoría de los recursos. Algunos recursos se destinaron a pagar impuestos del Fideicomiso y a donaciones para programas sociales, pero el resto del capital fue invertido en colocaciones de bajo riesgo de mercado o en préstamos a

⁵⁵ Patricio siempre estuvo a cargo de toda la cartera de crédito rural y en especial de aquellos destinados a la instalación "llave en mano" de paneles solares, incluso hasta el momento de su partida. No solo financiaban este tipo de productos sino que también otorgaban créditos para motos (esenciales para desplazamiento en este tipo de zonas) y heladeras a gas envasado.

organizaciones sociales en el marco del programa "Fraterno" de la mencionada fundación⁵⁶. Como recuerda Marcos Ayerra de Infupa:

Yo siempre me sentí muy cómodo con la transacción porque de entrada me gustó el carácter que tenían los tres socios y la clara vocación de servicio que le dieron al negocio. Lo que hicieron con el Fideicomiso Positivo me pareció algo muy lindo. A mí me sorprendió mucho.

A comienzos de 2014 el Grupo ACP vendió Mi Banco de Perú luego de una crisis en dicho país, que llevó al grupo a abandonar la estrategia expansiva y a vender muchas de sus unidades de negocio. En el año 2015 las sucursales de Empresa fueron vendidas al Banco Supervielle y las operaciones pasaron a manos de la empresa Cordial, controlada por dicha entidad financiera. Enrique siguió siendo el Gerente General de Empresa y se relocizaron las tres sucursales urbanas para acercarlas a nuevos públicos objetivos.

Para Enrique el recuerdo de la experiencia en Empresa es más que elocuente:

Ningún trabajo previo a éste me llenó tanto el corazón. El hecho de ir a visitar a un cliente y ver que gracias a su esfuerzo y a nuestra ayuda pasó de tener una máquina a tener 10, y que sus chicos ya van a la universidad porque nuestro apoyo le resultó vital, no tiene precio. Hemos logrado tener más de 4000 clientes con un comportamiento de pago y una reciprocidad a la empresa que sería la envidia de cualquier banco. Eso es algo que ratifica que lo que estamos haciendo impacta positivamente en las personas. Ojalá el sistema financiero tradicional se diera cuenta de esto.

⁵⁶ Marcos Ayerra desarrolló una relación de confianza con Juanjo Ochoa y con Julián Costabile y juntos trabajaron luego en diversos proyectos de la fundación Dinero Social, presidida por Marcos. Dieron financiamiento a diversos proyectos sociales de escuelas y empresas sociales, no como microcréditos sino como ayudas puntuales a una tasa de interés cero .

REFLEXIONES FINALES

La experiencia de FIS Empresa Social SA deja un aprendizaje sumamente valioso para aquellos emprendedores que deseen desarrollar negocios sociales. El recorrido realizado por FIS sirve para ilustrar cómo el microcrédito puede ser utilizado para mejorar la vida de personas que de otra manera no contarían con acceso a financiamiento para sus negocios y proyectos. A pesar de las dificultades que tuvo y todavía tiene la actividad de las microfinanzas para lograr alcance masivo en Argentina, la experiencia de FIS señala cómo miles de personas pueden acceder a crédito recurrente para salir adelante y mejorar sus condiciones de vida. Una mención aparte merece también la experiencia de microcrédito rural y en particular el programa de paneles solares que permitió que más de 1500 familias pudieran reemplazar los precarios mecheros de kerosén por acceso a energía eléctrica limpia y sostenible.

Sin embargo, además del aprendizaje ligado a la aplicación de las microfinanzas para reducir la pobreza, la descripción y análisis de la evolución de FIS Empresa SA permite también reflexionar sobre cuatro dimensiones fundamentales en el desarrollo de negocios sociales. Éstas son: a) las motivaciones personales que movilizan a los emprendedores de este tipo de iniciativas, b) el marco institucional, c) el financiamiento necesario para su viabilidad y d) el papel de los recursos y redes de relaciones estratégicas.

En cuanto a las motivaciones personales, los tres integrantes del grupo fundador tenían una fuerte vocación social que a través de este emprendimiento pudieron canalizar. Un aspecto clave en el grupo emprendedor fue también la convicción de incorporar la lógica de mercado (pasando de la donación al préstamo) y un enfoque empresarial (creando una organización con estructuras, procesos y sistemas que buscaban la eficiencia operativa y rentabilidad económica) para generar impacto social positivo en sectores de bajos ingresos. Las primeras acciones en Santiago del Estero y la posterior creación de la asociación civil El Ceibal despertaron en ellos el deseo de crear una organización que los trascendiera. No se trataba solo de voluntarismo sino de esfuerzos sistemáticos por diseñar un modelo de negocio viable con un claro propósito fundacional de crear inclusión social. El perfil profesional de los tres socios contribuyó a que pudieran hacer del ensayo y error una mecánica de aprendizaje continuo a partir de la cual lograron superar obstáculos propios de la consolidación de un emprendimiento social con un enfoque empresarial.

Debido al crecimiento de la operación (personal, clientes y recursos financieros), las habilidades gerenciales y directivas de los fundadores debieron ir ajustándose en cada etapa, en un tránsito que podría describirse como “de emprendedores a empresarios sociales”. La propia evolución de los fundadores comenzó con una visión (“blanda”) del microcrédito y del manejo de la organización que fue evolucionando hacia una visión más realista y de negocio, necesarias para la sostenibilidad a largo plazo de una organización en crecimiento. Las propias motivaciones iniciales de los emprendedores fueron evolucionando con el desarrollo del emprendimiento y, en ese proceso, el grupo emprendedor reconoció que su ciclo al frente del proyecto había concluido.

Otra dimensión clave en este caso fue la adaptación del modelo jurídico-institucional a lo largo de la vida del emprendimiento que permitiera cumplir con los objetivos planteados. A partir de la experiencia inicial con los préstamos informales y de la dimensión que fue tomando la iniciativa, la opción de crear una asociación civil parecía ser la solución ideal. Sin embargo este formato legal presentó fuertes restricciones a una estrategia expansiva, dado el limitado atractivo que representaba para potenciales inversores y el desbalance en cuanto al movimiento económico que comenzó a generarse en relación a otros programas sociales de la asociación. La creación de un fideicomiso resultó ser un mecanismo innovador para gestionar recursos y aportes destinados a brindar financiamiento a sectores de bajos ingresos, aún dentro del marco de una asociación civil, pero luego éste resultó ser insuficiente para generar la escala buscada. La opción de optar por el formato de sociedad anónima, aunque con fines sociales, significó obtener mayor libertad de acción con un marco institucional más atractivo para inversores que veían a la nueva empresa con mejores ojos que al programa de una asociación civil. Finalmente, el grupo emprendedor comprendió que la búsqueda de escala requería de la infusión de recursos y experiencia acumulada solo obtenible a través de la incorporación de un socio institucional, generando una nueva etapa en el desarrollo de un marco institucional novedoso con un aliado del exterior como el grupo peruano ACP. Con este nuevo marco institucional le resultó posible al grupo emprendedor pensar en su propio retiro, habiendo creado previamente las condiciones para que la iniciativa los trascendiera. Poder transitar los años del programa dentro de una asociación civil, la creación de un instrumento como el fideicomiso, la posterior independencia y creación de una sociedad anónima, la alianza con ACP, y por último la salida acordada y ordenada de los fundadores fue posible gracias a la elección cuidadosa de los socios para cada etapa, y a la aplicación de términos claros y transparentes para los acuerdos realizados con dichos socios.

Resulta de particular interés reflexionar acerca de la forma en la cual los emprendedores reconocieron los aportes obtenidos en una primera etapa de la iniciativa de donantes individuales, convirtiendo dichos aportes en una tenencia accionaria “de bien público” que fue transferida posteriormente a un nuevo fideicomiso (Fideicomiso Positivo) y finalmente vendida al grupo inversor para destinar los fondos obtenidos de la venta a distintos proyectos sociales.

En relación al financiamiento cabe destacar los aportes de los primeros inversores sociales, quienes colaboraron con un proyecto inédito en Argentina bajo un modelo innovador: brindar a quienes apoyaban el proyecto una rentabilidad sobre los fondos invertidos. Este modelo innovador permitió demostrar que era posible movilizar fondos locales para fines sociales con una lógica que trasciende al de la donación y que obliga a la organización a operar con un modelo de transparencia y rendición de cuentas poco frecuente. El financiamiento a través de aportes de inversores sociales individuales se complementó con donantes institucionales (Ford Foundation, Fundación Avina, Fundación Telefónica, Novib, entre otros) que aportaron fondos complementarios para el desarrollo y fortalecimiento institucional. Además, debemos destacar aquellos inversores institucionales que aportaron recursos financieros estratégicos y determinantes para la viabilidad del proyecto. En este grupo es posible reconocer la actuación de fundaciones y organizaciones internacionales sin fines de lucro, precursoras de los modelos de inversión de impacto, que proporcionaron créditos a tasas muy bajas y en condiciones flexibles (Fundación

Nots, Fundación Demeter, Oikocredit, entre otros). Por último, cabe reflexionar sobre el proceso de incorporación de un socio de capital. Cuando FIS salió a buscar un socio de capital recibió varias propuestas y el socio elegido, el Grupo ACP, realizó una inversión de varios millones de dólares en una empresa social argentina, lo cual fue un hecho sin precedentes en nuestro país. Esto fue posible en gran medida por la solidez de la estructura societaria elegida, la madurez institucional alcanzada, la seriedad de los asesores financieros, y el “fit” con el grupo emprendedor fundador.

La clave en este proceso fue sin dudas la transparencia con la que se actuó: todos los actores (emprendedores, integrantes del grupo consultivo, asesores, inversores) entendían y compartían cómo se articulaban los aspectos del negocio y la misión social, aceptando que se generara valor económico para los emprendedores (y luego accionistas), en tanto esto no se pusiera por encima de la misión última de la organización y se protegiera el valor construido por las donaciones recibidas.

Relacionado con el punto anterior, es necesario destacar la relevancia de aquellos actores claves en diferentes momentos de la historia del emprendimiento, que por un lado acompañaron y estimularon a los emprendedores, y por el otro contribuyeron a la solución de los problemas emergentes. La colaboración inicial de Fundación Avina, la asistencia de la Fundación de Organización Comunitaria (FOC) y de la Fundación Pro Vivienda Social, el apoyo de Ashoka o de Ford entre otras, y los contactos desarrollados con entidades de microfinanzas de la región permitieron acceder a conocimientos y orientación en aspectos claves tanto de la operación de microcréditos como de gestión de este tipo de organizaciones. Al mismo tiempo, el invaluable acompañamiento del Consejo Consultivo y el asesoramiento de profesionales en tareas críticas (formalización jurídica, establecimiento del fideicomiso, valuación de la organización en el proceso de incorporación de ACP, etc.), hicieron posible contar con servicios de alta calidad que de otra manera hubieran sido inaccesibles.

A modo de conclusión, el estudio del caso FIS Empresa Social SA ilustra en gran medida el desarrollo de jóvenes emprendedores sociales que lograron convertir una vocación social en una empresa de impacto consolidada, que evolucionaron a nivel personal y profesional en dicho proceso, que fueron capaces de generar innovaciones sociales relevantes a nivel metodológico, organizacional e institucional, y que demostraron capacidad adaptativa, de inspiración y de movilización de recursos económicos y profesionales para construir una organización económicamente sustentable y socialmente rentable.

ANEXOS

Anexo 1. Imágenes de beneficiarios de microcréditos rurales y equipos de energía solar en San José del Boquerón



Anexo 2. Extractos del plan estratégico presentado a la Fundación Ford. Año 2005

Informe Narrativo

Objetivos del Proyecto y Grado de Avance

El objetivo principal del proyecto al que se refiere este informe es “dar oportunidades a personas viviendo en situación de pobreza de mantener y construir activos a través del acceso a servicios financieros”. En el cuadro siguiente se incluyen los dos objetivos específicos determinados para el proyecto, los indicadores de progreso como meta para el proyecto completo y el grado de avance de los mismos a la fecha de este informe (31-12-03).

Estructura del Proyecto	Indicadores de Progreso (al 30-06-05)	Grado de Avance (al 31-12-03)
<p>Objetivo Específico N°1:</p> <p>Consolidar una organización auto-sostenible que brinde servicios financieros a personas viviendo en situación de pobreza.</p>	<p>Organización con al menos 1.700 clientes activos</p> <p>Al menos 80% de los clientes bajo la línea de pobreza nacional al momento de tomar el primer crédito</p> <p>Al menos 50% de los clientes mujeres</p> <p>Primera Agencia totalmente autosostenible. Restantes dos en vías de conseguirlo al mes 24.</p> <p>Autosostenibilidad financiera de todo el programa en un 42%.</p> <p>Cartera en riesgo (> a un día) menor al 3%</p> <p>Organización preparada para la segunda expansión</p>	<p>673 clientes activos, contra una proyección inicial de 364 (85% mayor a lo esperado).</p> <p>Si bien no se ha establecido aún una medida específica de pobreza ni se ha categorizado a los clientes (pendiente para el II Sem-04), la localización de la Agencia en Monte Grande y las Oficinas de Promoción fue realizada en función de este criterio.</p> <p>51% de clientes mujeres en la Agencia Monte Grande. No tenemos este dato para Agencia Boquerón.</p> <p>La Agencia Boquerón es autosostenible. La Agencia Monte Grande tiene una sostenibilidad del 30% en su primer trimestre completo de operaciones⁵⁷</p> <p>Autosostenibilidad financiera del 22.3% en el IV Trimestre de 2003.⁵⁸</p> <p>Cartera en riesgo (> a un día) 5,8%.</p> <p>Aún no realizado. Está previsto un Plan Estratégico en Septiembre de 2004, al finalizar el año del Piloto.</p>
<p>Objetivo Específico N°2:</p> <p>Contribuir al desarrollo de la inversión social en la Argentina, dando oportunidad a particulares y organizaciones de invertir en proyectos de alto impacto social.</p>	<p>Consolidar el Fideicomiso de Inversión Social como la primera alternativa de IS en Argentina</p> <p>Fideicomiso de Inversión Consolidado con al menos US\$ 135.000</p> <p>Rentabilidades anuales reales positivas</p> <p>Acuerdos con socios estratégicos para difusión y comercialización del fondo</p>	<p>Fideicomiso inscripto e integrados los compromisos de suscripción obtenidos en 2002 y 2003.</p> <p>El total de Activos del fondo al 31-12-03 asciende a AR\$ 205.000 (US\$ 70.200)</p> <p>Rentabilidad del último bimestre 03 del 0,82% (4,9% nominal anual)⁵⁹</p> <p>Pendiente. Se está trabajando en el acercamiento con bancos comerciales (HSBC, Societe Generale, que puedan facilitar este proceso a futuro).</p>

⁵⁷ Medido como margen financiero neto sobre costos totales de la agencia.

⁵⁸ Medido como Ingresos Totales sobre costos totales no financieros. Es la misma fórmula con la que en las proyecciones iniciales se calculó el 42% de objetivo para el final del proyecto (30-06-05).

⁵⁹ Información no auditada, sujeta a revisión por cierre de balance. Es del último bimestre, porque es a partir del momento en que el Fideicomiso empieza a estar operativo en el otorgamiento de préstamos. La inflación para el año 2003 fue del 3,7%

Recursos

Análisis Según Marco Lógico del Proyecto

Estructura del Proyecto	Indicadores de Progreso (al 30-06-05)	Grado de Avance (al 31-12-03)
Equipo Gerencial	No fueron definidos.	Consolidación del Equipo Gerencial. Salida de uno de sus miembros ⁶⁰ .
Personal Contratado por Equipo Gerencial	No fueron definidos.	Tres de cuatro asesores contratados están demostrando un muy satisfactorio desempeño de sus tareas y tienen potencial de crecimiento en la organización.
Fondo rotativo de Crédito	Fondo Rotativo de crédito de US\$ 230.000 (primeros dos años)	Contamos con U\$S 114.000 para créditos. El Fideicomiso cuenta con U\$S 64.000, a los que deben agregarse U\$S 50.000 comprometidos mediante un préstamo de honor ⁶¹ .
Presupuesto para gastos	Presupuesto para gastos US\$ 130.000 (primeros dos años)	Se han obtenido recursos para los gastos de start-up por un monto de US\$ 124.910 ⁶²
Fiduciario para Fideicomiso de Inversión Social	Firma de contrato con Fiduciario	Se ha realizado la firma e inscripción del Fideicomiso
Asistencia Técnica	Asistencia Técnica (especialmente en etapa de primera agencia) por parte de IPM de Bolivia Asistencia Técnica por parte de la Fundación Ford (especialmente para diseño de metodología de impacto)	Se ha contado con asistencia técnica local y consultoría por parte de IPM en los primeros 5 meses del proyecto. Pendiente de solicitar a Ford apoyo técnico en este tema específico.

Principales Dificultades Encontradas

Seguridad

La seguridad de los empleados y clientes fue prioritaria en el diseño de la Agencia y su funcionamiento. En forma conjunta con IPM se analizaron alternativas de tercerización del cobro de las cuotas (bancos, servicios de cobros, almacenes de barrio, etc.), e incluso alquiler de "lugares seguros" (bancos). Finalmente se resolvió no delegar la cobranza ni los desembolsos, tomando una serie de medidas en la Agencia que brindan mayor seguridad a clientes y empleados que las alternativas evaluadas, a un costo considerablemente menor y sin perder información vital suministrada por los clientes que vienen a pagar la cuota.

En el diseño e implementación de las medidas de seguridad se contó con el asesoramiento de 3 especialistas locales, y las mismas incluyen: circuito cerrado de TV, control de acceso (solo entran clientes con documento) y alarma de pánico conectada a central de alarmas. Cabe destacar que no hemos tenido a la fecha ningún incidente.

Aspectos Legales e Impositivos

La implementación del Fondo de Inversión enfrentó dificultades desde el punto de vista regulatorio que han sido resueltas momentáneamente, pero que implicaron la necesidad de que el Fideicomiso otorgue los fondos como préstamo a la Asociación Civil para que luego esta los re-preste a nombre propio (en lugar de utilizar el esquema

⁶⁰ Marcelo Lando renunció para pasar a desarrollar el área de Responsabilidad Social de una importante firma nacional.

⁶¹ Es un préstamo de 45.000 Euros. Tipo de cambio utilizado, 1 Euro = 1,25 US\$

⁶² US\$ 106.000 de Fundación Ford, US\$ 12.500 de Fundación NOTS, US\$ 1.000 de Fundación Telefónica, US\$ 4.000 de Inversores Individuales y US\$ 1.410 de otra fuentes.

previsto de administración de fondos). Se está trabajando en obtener las exenciones impositivas correspondientes y en definir junto con el Fiduciario y el Consejo Consultivo qué marco de trabajo deberá usar el fondo de manera definitiva.

Las demoras causadas por estos trámites, y también en las inscripciones y apertura de las correspondientes cuentas bancarias y mecanismos de transferencia, hicieron que en lugar de aportar el Ceibal los fondos de donaciones al Fideicomiso para luego rendir los gastos de puesta en marcha, se pagaran desde El Ceibal directamente todos los gastos de este período. La integración al fideicomiso se realizará entonces, mediante un reconocimiento de cuotas a favor de El Ceibal, por el monto de los recursos invertidos hasta el momento en los gastos de puesta en marcha.

Inversores Sociales. Individuos e Instituciones.

En este período, la estrategia de desarrollo de Inversión Social ha sido motivo de numerosos análisis tanto por parte del equipo de trabajo del FIS como por el Consejo Consultivo y ciertos inversores más cercanos al proyecto. Se está observando que debido al poco tiempo de evolución que tiene el proyecto, para un inversor individual es difícil considerar al FIS como alternativa de inversión.

Si bien se nota un fuerte interés en las personas que contactamos y una aproximación mucho más seria de los inversores a partir de contar con una figura legal clara y un programa de créditos urbano en marcha (lo que se refleja en el mayor monto de inversión promedio que se da en los últimos meses) aún no pueden considerarlo una opción de su portafolio hasta no tener un mayor antecedente institucional (“track-record”).

Sí, en cambio, se está observando un interés en instituciones (Fundación NOTS de Holanda, Fundación Telefónica de Argentina) en invertir en el proyecto. Si bien estas instituciones tienen un objetivo primordialmente social y no de inversión, se ven atraídas por la opción de “invertir”, es decir que sus recursos no se pierdan y que integren un fondo rotatorio.

Esto nos está llevando a considerar la posibilidad de modificar en parte la estrategia de financiamiento de corto plazo (dos años), buscando interesar a inversores institucionales. Superada la fase de “start-up” tendremos un producto más atractivo para inversores sociales individuales en términos de “track-record”. Esta estrategia está siendo evaluada con el Consejo Consultivo.

Anexo 3. Imágenes y videos institucionales sobre paneles solares en zonas rurales. Ingresar a:

<https://www.youtube.com/watch?v=IJcbipm5CLE#t=460>

<https://www.youtube.com/watch?t=21&v=Uy2sTx4kP8U>

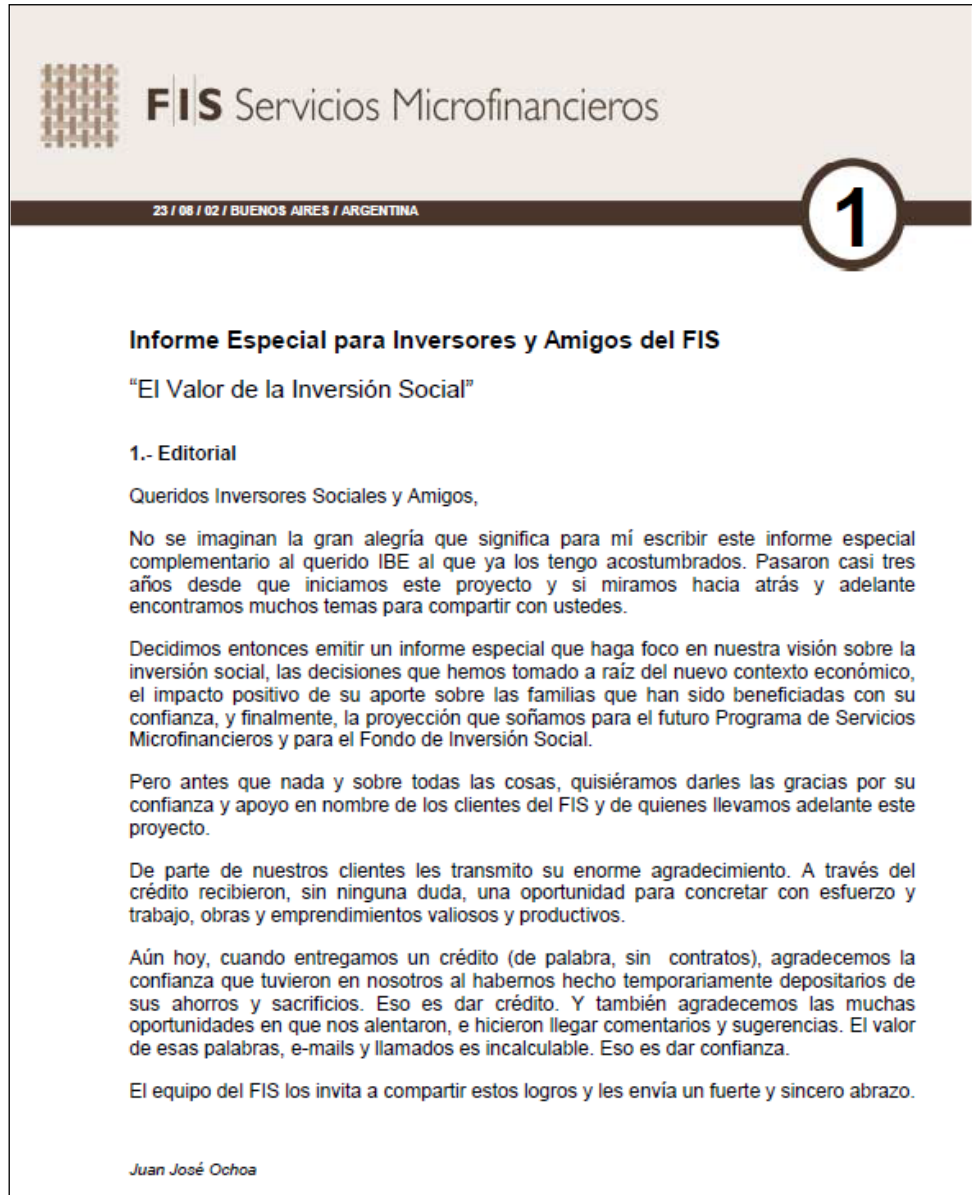



Anexo 4. Evolución de clientes, cartera, agencias y empleados años 1999-2012 (en miles de \$AR)

	1999	2001	2003	2005	2007	2012
Clientes	2 Grupos	s/d	509	2400	3900	3900
Cartera	10	s/d	400	1,900	6,700	34,000
Agencias	0	1	2	3	5	9
Empleados	0	1	14	27	42	68

Fuente: Documentos internos

Anexo 5. Formato típico de reportes a los inversores sociales



 **FIS** Servicios Microfinancieros

23 / 08 / 02 / BUENOS AIRES / ARGENTINA

1

Informe Especial para Inversores y Amigos del FIS
"El Valor de la Inversión Social"

1.- Editorial

Queridos Inversores Sociales y Amigos,

No se imaginan la gran alegría que significa para mí escribir este informe especial complementario al querido IBE al que ya los tengo acostumbrados. Pasaron casi tres años desde que iniciamos este proyecto y si miramos hacia atrás y adelante encontramos muchos temas para compartir con ustedes.

Decidimos entonces emitir un informe especial que haga foco en nuestra visión sobre la inversión social, las decisiones que hemos tomado a raíz del nuevo contexto económico, el impacto positivo de su aporte sobre las familias que han sido beneficiadas con su confianza, y finalmente, la proyección que soñamos para el futuro Programa de Servicios Microfinancieros y para el Fondo de Inversión Social.

Pero antes que nada y sobre todas las cosas, quisiéramos darles las gracias por su confianza y apoyo en nombre de los clientes del FIS y de quienes llevamos adelante este proyecto.

De parte de nuestros clientes les transmito su enorme agradecimiento. A través del crédito recibieron, sin ninguna duda, una oportunidad para concretar con esfuerzo y trabajo, obras y emprendimientos valiosos y productivos.

Aún hoy, cuando entregamos un crédito (de palabra, sin contratos), agradecemos la confianza que tuvieron en nosotros al habernos hecho temporariamente depositarios de sus ahorros y sacrificios. Eso es dar crédito. Y también agradecemos las muchas oportunidades en que nos alentaron, e hicieron llegar comentarios y sugerencias. El valor de esas palabras, e-mails y llamados es incalculable. Eso es dar confianza.

El equipo del FIS los invita a compartir estos logros y les envía un fuerte y sincero abrazo.


Juan José Ochoa

Anexo 6. Folleto de difusión de FIS Microcrédito

FIS Microcrédito | Fondo de Inversión Social

Preguntas Frecuentes

¿Qué es FIS Microcredito?
 FIS Microcredito es una organización que tiene la misión de "Hacer llegar el microcrédito de manera masiva y sostenible a personas de trabajo de escasos recursos económicos del país, para acompañar su desarrollo y el de su comunidad".
 FIS Microcrédito inició sus actividades en el año 1.999, brindando créditos a familias campesinas de San José del Boquerón, Santiago del Estero.



¿Qué es el Microcrédito?
 El microcrédito es una herramienta financiera que permite el acceso al crédito a personas que no tienen posibilidad de acceder al sistema financiero y de esta manera generar un impacto económico y social sin precedentes.
 En los últimos años el microcrédito ha crecido en todo el mundo, generando una verdadera revolución en casi todos los países en desarrollo de América Latina, Asia, África y Europa del Este. Hoy en día existen en el mundo más de 2.500 instituciones, llegando a más de 70 millones viviendo en situación de pobreza. La mayor parte de estas instituciones, a pesar de no trabajar con garantías tradicionales, obtienen registros de pago incluso mejores que los del sistema financiero formal de sus países.

¿Como son los créditos que brinda FIS?
 FIS Microcrédito otorga créditos a microempresarios rurales y urbanos en un rango de \$50 a \$1.000, con un promedio de \$340, en grupos solidarios y con una tasa de recuperado del 99,3%. Los créditos urbanos tienen una duración promedio de 12 semanas y la devolución es semanal. Los créditos rurales tienen una duración promedio de 10 meses y la devolución es mensual.
 La única garantía que se exige es la garantía solidaria. Esto significa que los interesados en obtener un crédito deben conformar un grupo solidario de entre 4 y 7 miembros, en el cual todos reciben su crédito y garantizan a sus compañeros. Esta metodología es especialmente adecuada para llegar a los estratos más bajos de la categoría de microempresarios.

¿Cuales son los resultados obtenidos por FIS Microcrédito hasta hoy?
 En sus 4 años de funcionamiento, FIS Microcrédito ha otorgado más de 2.000 créditos por un valor de \$880.000 a unas 800 personas en sus dos Agencias con una tasa de recuperado de 99,3%.
 La Agencia Boquerón lleva prestados en cuatro años más de \$265.000, los cuales han posibilitado la compra herramientas, un tractor con rastra para una organización campesina, 6

1

FIS Microcrédito | Fondo de Inversión Social

perforaciones surgentes de agua, más de 1.000 animales (vacas, cabras y chanchos), 15 granjas y huertas, la siembra de más de 90 hectáreas para el autoconsumo, 350 rollos de alambre para cercos destinados a agricultura, 10 proyectos comunitarios de ladrillerías y otros proyectos por \$15.000 (costureros comunitarios, peluquerías, etc).

La Agencia Monte Grande ha otorgado en 8 meses unos 1.200 créditos a unas 600 familias por un valor de \$415.000. El 70% de los mismos es para actividades de comercio, un 20% para servicios y un 10% para producción.

FIS Microcrédito y la autosostenibilidad.
 FIS Microcrédito tiene un fin social que es producir un impacto en la vida de sus clientes. Para lograr que el impacto sea masivo y sostenible en el tiempo FIS Microcrédito se propone ser una organización auto sostenible, es decir que pueda generar los recursos necesarios para cubrir sus costos y crear.
 FIS Microcrédito se propone alcanzar la autosostenibilidad durante el primer semestre de 2006, alcanzando en junio de 2006 los 8.800 clientes y una cartera de \$2.5 Millones.

¿Cómo está organizado FIS MC?
 FIS Microcrédito tiene 2 agencias de crédito:

- **Zona rural:** ubicada en San José del Boquerón, en el Noroeste de Santiago del Estero. Esta agencia, de 4 años de antigüedad, cuenta con 365 clientes y una cartera de \$80.000. En esta agencia trabajan 2 asesores de crédito.
- **Zona urbana:** ubicada en Monte Grande, en el sur del Gran Buenos Aires. En solo 8 meses vida ha desarrollado

550 clientes y una cartera de \$125.000., una en una zona rural y otra en una zona urbana. En esta agencia FIS Microcrédito cuenta además con un gerente de finanzas e inversión social y un director.

¿Quiénes Somos?
 FIS Microcrédito está integrado por un equipo de 12 personas, con un alto grado de profesionalismo y compromiso social. La Agencia Boquerón cuenta con dos asesores de crédito y la Agencia Monte Grande cuenta con 8 asesores de crédito y una encargada administrativa.
 La gerencia de FIS Microcrédito está integrada por:

- **Juan José Ochoa:** Lic. en Economía, Director.
- **Julián Costábile:** Lic. en Administración, Gerente de Finanzas e Inversión Social
- **Patricio Boyd:** Lic. en Ciencias Políticas, Gerente de Operaciones.

¿Cómo se financian los créditos que otorga FIS Microcrédito?
 FIS Microcrédito ha generado el FIS – Fondo de Inversión Social, que ha permitido financiar desde el inicio el total de los créditos otorgados y brindado una oportunidad única de inversión, combinando una rentabilidad e impacto social.
 En julio de 2003 se creó el Fideicomiso FIS – Fondo de Inversión Social, que brinda hoy la oportunidad de invertir en una cartera de microcréditos a más de 100 inversores sociales por un monto de \$250.000.

2

FIS Microcrédito Fondo de Inversión Social	
¿Cuáles son las principales características del Fideicomiso FIS?	
Nombre del Fondo	FIS – Fondo de Inversión Social.
Forma Legal	Fideicomiso de Administración.
Localización	Buenos Aires, Argentina.
Misión	El FIS es el primer Fideicomiso de la Argentina cuya finalidad es: "Contribuir a la erradicación de la pobreza en la Argentina"
Destino de la Inversión	Financiamiento de la cartera de FIS Microcrédito
Objetivo de Inversión	Su objetivo es ofrecer una opción de inversión que maximiza el rendimiento social de los recursos, brindando una rentabilidad privada razonable de mercado y una elevada rentabilidad social.
Rentabilidad Privada	Rentabilidad Objetivo 3% Anual Real. Inflación más 3%.
Rentabilidad Social	Impacto positivo en términos de aumento de ingresos y construcción de activos en la vida de familias de bajos recursos económicos. (para mas información ver: "Crédito en la Gente").
Moneda	Pesos Argentinos (\$)
Inversión mínima	Se sugiere una inversión mínima de \$5.000.
Suscripciones	En cualquier fecha del mes.
Rescates	En los primeros 10 días del mes siguiente de comunicado el rescate. El valor del mismo es el correspondiente al último trimestre cerrado.
Comisiones	No hay comisiones de ingreso ni egreso.
Plazo Mínimo	No hay plazo mínimo de permanencia.
Principales Riesgos	Los dos riesgos principales son el riesgo crediticio (incobrabilidad) y que la inflación sea mayor a la esperada. (para mas información ver: Preguntas Frecuentes).
Tamaño del Fondo	\$ 250.000 (abril 2004)
Entidad Ejecutora	FIS Microcrédito, a través de El Ceibal Asociación Civil.
Fiduciario	Fiduciaria Internacional Argentina S.A.
Consejo Consultivo	Integrado por Inversores Sociales y expertos en aspectos clave, seleccionados por la EE.
Auditor	Estudio Renilla y Asociados

FIS Microcrédito Fondo de Inversión Social											
<p>Importante: su inversión en el Fideicomiso "FIS-Fondo de Inversión Social" no son depósitos ni obligaciones garantizadas y están supeditadas a riesgo de inversión, incluso a la pérdida del capital. A su vez, los rendimientos pasados del Fideicomiso "FIS - Fondo de Inversión Social" deben ser tomados simplemente como datos históricos y no implican que se repitan en el futuro</p>	<p>Para transferencias desde el exterior:</p> <table border="1"> <tr> <td>Field 56:.....//</td> <td>ABA 021001088 MRMDUS33 (SWIFT CODE) HSBC BANK USA NEW YORK USA</td> </tr> <tr> <td>Field 57:.....//</td> <td>000048534 BAC0ARBA (SWIFT CODE) HSBC BANK ARGENTINA, Buenos Aires</td> </tr> <tr> <td>Field 59:.....//</td> <td>001-6-08595-6 FIS – Fondo de Inversión Social CUIT: 30-70842066-9 Dirección: Paraguay 346 7º Ciudad de Buenos Aires</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> Envío de una notificación (ver Anexo I) de la transferencia a depósito realizado. Podrá realizarse por vía electrónica a inversiones_fis@elceibal.org.ar, o bien por fax al 4296-6823 (Desde otro país al 54-11-4296-6823). Recibirá una confirmación de FIS Microcrédito una vez acreditado el importe, vía electrónica o por fax. <p>En el Trimestre posterior a concretada su inversión, y en adelante, recibirá un Informe Trimestral con la evolución de la misma. (Ver Anexo II: Informe Trimestral).</p> <p>¿Cómo y cuándo puedo rescatar mi inversión?</p> <p>Los rescates de las inversiones, total o parcialmente, pueden comunicarse en cualquier momento del mes. Los mismos serán</p>	Field 56:.....//	ABA 021001088 MRMDUS33 (SWIFT CODE) HSBC BANK USA NEW YORK USA	Field 57:.....//	000048534 BAC0ARBA (SWIFT CODE) HSBC BANK ARGENTINA, Buenos Aires	Field 59:.....//	001-6-08595-6 FIS – Fondo de Inversión Social CUIT: 30-70842066-9 Dirección: Paraguay 346 7º Ciudad de Buenos Aires				
Field 56:.....//	ABA 021001088 MRMDUS33 (SWIFT CODE) HSBC BANK USA NEW YORK USA										
Field 57:.....//	000048534 BAC0ARBA (SWIFT CODE) HSBC BANK ARGENTINA, Buenos Aires										
Field 59:.....//	001-6-08595-6 FIS – Fondo de Inversión Social CUIT: 30-70842066-9 Dirección: Paraguay 346 7º Ciudad de Buenos Aires										
<p>¿Cómo Invertir en el FIS?</p> <p>Los inversores sociales que se incorporan al FIS adhieren a un Fideicomiso original mediante una Solicitud de Adhesión. Quienes adicionalmente deseen revisar el contrato de fideicomiso completo pueden solicitarlo a inversiones_fis@elceibal.org.ar.</p> <p>Los pasos para concretar su inversión, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Transferencia (vía cajero o Internet) a la cuenta del Fideicomiso ó depósito en efectivo o cheque a nombre de "FIS – Fondo de Inversión Social", según los siguientes datos: <table border="1"> <tr> <td>Banco</td> <td>HSBC</td> </tr> <tr> <td>Cta- Cte. Especial</td> <td>001-6-08595-6</td> </tr> <tr> <td>Titular</td> <td>FIS – Fondo de Inversión Social</td> </tr> <tr> <td>CBU</td> <td>15000008 00000160859564</td> </tr> <tr> <td>CUIT</td> <td>30-70842066-9</td> </tr> </table>	Banco	HSBC	Cta- Cte. Especial	001-6-08595-6	Titular	FIS – Fondo de Inversión Social	CBU	15000008 00000160859564	CUIT	30-70842066-9	
Banco	HSBC										
Cta- Cte. Especial	001-6-08595-6										
Titular	FIS – Fondo de Inversión Social										
CBU	15000008 00000160859564										
CUIT	30-70842066-9										

FIS Microcrédito | Fondo de Inversión Social

transferidos durante los primeros diez (10) días del mes posteriores al de comunicado el rescate. En caso de no registrar la liquidez suficiente para la devolución completa de la inversión, se realizarán los rescates a medida que se vayan cobrando los créditos.

¿Cuáles son los montos de inversión? ¿Hay un mínimo?

Si bien no hay un monto mínimo para invertir en el FIS, sugerimos un monto mínimo de \$5.000. E monto promedio de suscripción ha sido de \$ 2.500.

¿Cuál es el destino de mi inversión?

Los aportes de Inversores Sociales integrados al tramo B del Fideicomiso, se destina únicamente a financiar la cartera de micro-créditos.

¿Cuáles son los riesgos que corre mi inversión?

Los principales riesgos financieros son:

- **Riesgo Crediticio - Incobrabilidad.** Para cubrir al inversor de este riesgo la Entidad Ejecutora realiza previsiones, siguiendo estándares aún más conservadores que los de la industria microfinanciera. El Fideicomiso puede hacer previsiones adicionales si lo considera necesario. Hasta el momento la tasa de incobrabilidad sobre los créditos otorgados es menor al 1% y la morosidad es inferior a la del sistema financiero
- **Devaluación.** Al ser una inversión en pesos, la devaluación de la moneda nacional implica una pérdida de rendimiento medido en otras monedas.

- **Inflación mayor a la esperada.** Si bien el rendimiento objetivo prevee cubrir la pérdida de poder adquisitivo de la moneda nacional, e incluso brindar un retorno adicional del 3%, es probable que en situaciones de alta inflación la misma no pueda ser totalmente prevista y/o transmisible al costo financiero pagado por el cliente. Trimestralmente son tomadas las estimaciones de inflación que provee el Banco Central de la República Argentina en su Relevamiento de Expectativas de mercado.

- **Riesgo Regulatorio:** Cambios en las normas regulatorias e impositivas de la actividad.

Los principales riesgos operativos son:

- **Excesos de Gastos:** La Entidad Ejecutora tiene una base de costo muy simple y mínima. La misma es supervisada trimestralmente por el Consejo Consultivo.
- **Insuficiencia de demanda:** Las proyecciones que utiliza la Entidad Ejecutora utiliza parámetros de productividad conservadores y ya alcanzados en periodos anteriores.
- **Competencia:** Nuestro posicionamiento en el mercado, con montos de crédito y costos tan bajos, hacen poco atractiva la actividad para otros actores.

¿Por qué un Fideicomiso? ¿Cuáles son las ventajas del mismo?

Para brindar una mayor seguridad, y transparencia a los inversores sociales y reducir riesgos de la inversión.

5

FIS Microcrédito | Fondo de Inversión Social

- **Transparencia:** el patrimonio fiduciario puede ser utilizado solo para los fines establecidos en el contrato y existe una contabilidad separada del mismo.
- **Reduce Riesgos:** el Inversor no corre con ninguna responsabilidad por errores y/o accidentes que pueda realizar la Entidad Ejecutora.

¿Cuáles son los principales actores del Fideicomiso y cuál es su función?

- Entidad Ejecutora: FIS Microcrédito.

Su misión es "hacer llegar el microcrédito". Realiza la promoción, selección, evaluación, otorgamiento, cobro y seguimiento de los créditos. Administra la cartera y monitorea su impacto. A su vez, es responsable de la ejecución de las operaciones de crédito.

- **Fiduciario:** Fiduciaria Internacional Argentina S.A.

Tiene la propiedad del patrimonio fiduciario, al entregar los fondos a la entidad ejecutora se ocupa de controlar que se cumplan las condiciones del contrato.

- **Consejo Consultivo:** integrado por Inversores Sociales y expertos en temas clave, nominados pero independientes de la Entidad Ejecutora. Participan: Pascal Vinarnic, Ricardo Maxit, Juan Carlos Alesina, Christian Novak, Angélica Ocampo y Raúl Zavalía Lagos.

Su misión es ser "un órgano de consulta, supervisión y apoyo" a la gestión de la Entidad Ejecutora.

- **Auditor:** Estudio Repiña y Asociados

Realiza la auditoría contable del Fideicomiso.

¿Cómo llegan mis fondos a la gente?

Su inversión ingresa en las cuentas y la contabilidad del Fideicomiso. De acuerdo a un plan de desembolsos autorizado por el Consejo Consultivo, el Fiduciario otorga préstamos a la Entidad Ejecutora, para que sean aplicados a la cartera de micro-créditos, la cual es cedida en garantía de dichos préstamos.

¿Quién verifica el destino de mi inversión?

Mensualmente la Entidad Ejecutora entrega un detalle de la cartera de micro-créditos al Fiduciario para que pueda controlar la efectiva aplicación de los fondos al objeto del Fideicomiso.

Trimestralmente la Entidad Ejecutora presenta para su revisión al Consejo Consultivo un resumen de Ingresos, Egresos y Evolución de la cartera de micro-créditos, como así también un Plan de Colocaciones y un Presupuesto para el trimestre siguiente.

¿Cuál es la política de rentabilidad para el inversor?

La política del Fideicomiso es brindar una rentabilidad real objetivo del 3% anual para los fondos que se destinan a la cartera de micro-créditos.

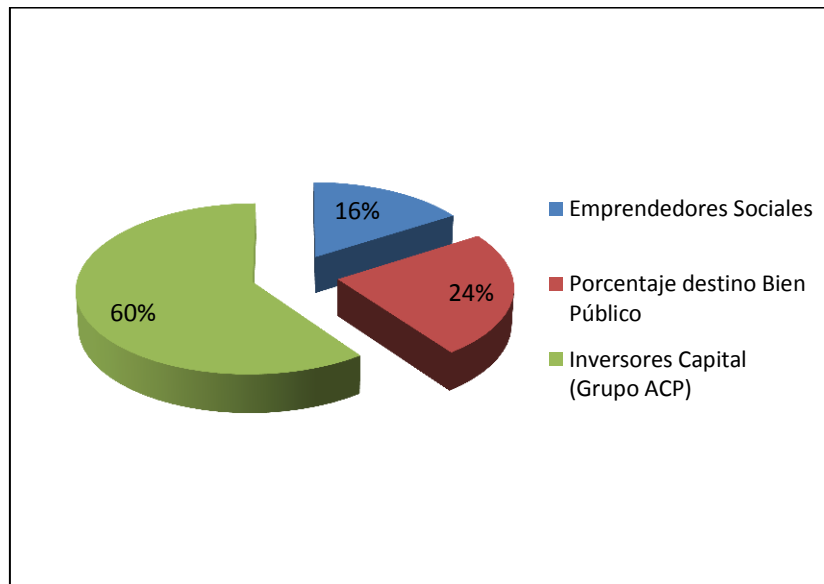
Trimestralmente la Entidad Ejecutora propone al Consejo Consultivo el costo al cual se tomarán los fondos. Esto lo realiza en base a proyecciones de inflación, la rentabilidad esperada de la liquidez del fondo (colocaciones de bajo riesgo en entidades de primera línea) y el objetivo de rentabilidad real (3% anual). Una vez aprobado, se comunica a los inversores en el Informe Trimestral.

6

Anexo 7. Porcentajes de propiedad/participación en FIS Empresa Social

Etapas	El Ceibal	Socios Fundadores	Valor Donante	Fideicomiso Positivo	Grupo ACP
1. Etapa fundacional	100%				
2. Creación S.A. - Empresa social		40%	60%		
3. Ingreso Grupo ACP		16%		24%	60%

Fuente: FIS Empresa.



Anexo 8. Nueva imagen institucional a partir de la alianza con ACP



FIS ofrece en **Emprenda** CREDITO PARA CRECER
Grupo ACP

Quiénes Somos
Servicios y Productos
Nuestro Equipo
Testimonios
Sucursales

Notas Informativas
Sugerencias
Contáctenos

Sumate AQUÍ al Equipo Comercial.

Grupo ACP

Tel: (54 - 11) 4642 - 5802/6052
Info@emprenda.com.ar
Emprenda. Desarrollado por: Democritus

Emprenda
CREDITO PARA CRECER

Orientación al Cliente

Emprenda
Negocio

Emprenda
Vivienda

Emprenda
Multidestino

Emprenda
Energía solar

Identidad

Visión:
"Ser el equipo líder de la microfinanzas en el país."

Entendemos las microfinanzas como finanzas con propósito y valores.

Creemos en el enorme potencial de las microfinanzas como herramienta de creación de valor económico y social, y nos sentimos desafiados a hacerla llegar a personas de trabajo de todo el país.

Misión:
"Generar y fortalecer relaciones crediticias duraderas con personas de trabajo para crecer juntos."

Valores: Los valores que han creado y sostenido a Emprenda son.

Compromiso: "La única razón para hacer microfinanzas es la prosperidad del cliente".

Sucursales

Casa Central:
Av. Rivadavia 11.618 Piso 1 - Capital Federal - Buenos Aires
Argentina

Sucursales:



Monte Grande: Luis guillón 131 - Tel.: 4281-9310 - Buenos Aires
Lomas de zamora: Laprida 640 - Tel.: 4245-0751/1052 - Buenos Aires
Solano: Calle 898 N° 4.360 - tel.: 4115-8815 - Buenos Aires

Emprenda
CREDITO PARA CRECER

Orientación al Cliente

Emprenda
Negocio

Emprenda
Vivienda

Emprenda
Multidestino

Emprenda
Energía solar

Anexo 9. Línea histórica 1999- 2008



Anexo 10. Integrantes del grupo fundador



Juan José Ochoa. Es licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires, hizo un *MBA* con orientación en Empresariado Social en la Universidad de Oxford con una beca Skoll y participó del programa de Liderazgo Estratégico en Microfinanzas organizado por Harvard y Accion International. Recientemente co-fundó y dirige "SolRural - Soluciones para Comunidades Rurales" (www.solrural.com.ar) desde donde desarrolla soluciones escalables y sostenibles en materia de acceso a agua, energía y comunicaciones para población rural dispersa. Colabora como voluntario y en órganos de gobierno de varios proyectos solidarios y de impacto social, entre los que se encuentra el CIAESA - Centro de Investigación Aplicada en Educación de San Andrés.



Julián Costábile. Es Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina (1992-1997), y ha participado en diversos programas de formación en temas de gestión con impacto social y ambiental positivo, incluyendo el *Institute for Social Banking* (Holanda 2012), y *Harvard Business School Program on Strategic Leadership for Microfinance* (USA 2008). Previamente se desempeñó en diversas posiciones en Pricewaterhouse Coopers, incluyendo las de Gerente del área de Precios de Transferencia, Consultor Senior en

Finanzas Corporativas y auditoría, prestando servicios para un importante grupo de empresas internacionales y locales incluyendo a VW, Philip Morris, Nokia, Unilever, Novartis, Schering y Kraft. Es también Co. Fundador de RADIM – Red Argentina de Entidades de Microcrédito, en la que ocupó desde su creación un cargo en la Comisión Directiva, habiendo desempeñado diversos roles, entre ellos secretario, tesorero, vicepresidente y presidente; e integrante del Consejo de Administración de la Fundación Dinero Social.



Patricio Boyd. Es licenciado en Ciencia Política. Inspirado por la experiencia de Muhammad Yunus en Bangladesh, comenzó su trabajo en microfinanzas en la Villa 20 de Lugano, para luego co-fundar FIS Empresa Social SA (Emprenda). Desde Emprenda, trabajó con microcrédito urbano y rural, y en las agencias rurales del noroeste de Argentina. Entre los años 2010 y 2011, creó la marca "Genera" con la que Emprenda desarrolló en el norte de Perú un proyecto piloto de "micro-franquicias" para la provisión de energía solar a hogares rurales de ese país. Participó como expositor en diversas conferencias y como jurado en el concurso internacional Solar

for All. Más recientemente, desarrolló la plataforma www.ourmark.com para incentivar a las personas a realizar acciones solidarias, y fundó en América Latina el movimiento "#undiaparadar", capítulo en español del movimiento global #GivingTuesday. Actualmente se desempeña como consultor independiente en el área de "acceso a la energía".

Anexo 11. Entrevistas realizadas

- Lucrecia Gil Villanueva (Ex -presidenta de El Ceibal) (6-10-2015)
- Germán Castellanos (Fundación Avina) (2-10-2015)
- Fatima Goti (Country Manager Oikocredit) (27-10-2015)
- Pascal Vinarnic (Ex miembro del Consejo Consultivo) (18-09-2015)
- Marcelo Lando (Socio ex -empleado) (3-11-2015)
- Ricardo Maxit (Ex miembro del Consejo Consultivo) (9-10-2015)
- Juan José Ochoa (Socio fundador) (8-07-2015) (23-09-2015)
- Julian Costábile (Socio fundador) (8-07-2015) (09-10-2015)
- Patricio Boyd (Socio fundador) (20-10-2015)
- Marcos Ayerra (INFUPA) (4-11-2015)
- Jesús Ferreyra (ACP) (13-11-2015)

Documentos consultados

- Mapeo de Instituciones de Microcrédito de Argentina – Diciembre 2012 Novena edición. Documento institucional.
- Benchmarks RADIM América Latina y El Caribe Argentina Microfinance Information eXchange (MIX) VS. Benchmarks 2011 www.themix.org | www.mixmarket.org. Fecha de acceso 15-02-16.
- Fontana, A.L. y Negre, M.I.: "Los microcréditos en la Argentina ¿por qué no tienen éxito?" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 64, julio 2006. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/>. Fecha de acceso 15-02-16