

**Microfin ayuda a los alumnos del MBA de Harvard a conocer cómo es posible hacer negocios y a la vez combatir la pobreza en un país emergente**

**S**E SUELE DECIR que lo valioso no es tanto alcanzar la meta sino lo que se aprende en el camino. Este popular refrán se ajusta a la perfección con Microfin, la primera empresa de microfinanzas del país, que se convirtió en un caso de estudio en la prestigiosa universidad estadounidense Harvard.

A los alumnos de segundo año del Máster de Administración y Dirección de Empresas (MBA), el profesor Michael Chu —de origen chino criado en Montevideo y autor del caso junto con el académico uruguayo Enrique Kramer— les presenta el proceso de formación de Microfin, cómo consiguió financiación, accionistas y clientes. El éxito de ese abordaje fue fugaz, ya que sucesos externos llevaron a que el foco del negocio se acotara rápido a los tradicionales microcréditos para subsistir.

Pero lo interesante de este ejemplo es el proceso de creación del negocio y el contexto en que se enmarca. En 2008, Antonio Martínez y Andrés Colominas se propusieron crear un emprendimiento de microfinanzas —provisión de servicios financieros a los ingresos de segmentos bajos—, cuando las fichas no estaban a su favor. Si bien los microcréditos eran exitosos, las microfinanzas (que también incluyen microahorro y microseguros) en Uruguay

## REINVENTARSE PARA SOBREVIVIR



no habían prosperado. En esa época, un informe de The Economist Intelligence Unit ubicaba al país en el puesto 13 entre 15 naciones latinoamericanas en un ranking que evaluaba el entorno para este tipo de negocios. Ese contexto desalentador motivó a Martínez y Colominas a trabajar duro para cambiar la realidad.

El caso plantea la ilusión de dos emprendedores y la probabilidad de éxito que pudiesen tener. «La gran pregunta era: ¿esto puede tener éxito o es una locura?», señaló Kramer. Al poco tiempo, el Banco República lanzó República Microfinanzas, una empresa destinada a los pequeños empresarios que se «comió» a la competencia. En ese momento, Microfin se reconvirtió y se enfocó en los microcréditos, negocio con el que continúa hasta la actualidad.

### TIRARSE AL AGUA

Martínez y Colominas se conocían por haber sido compañeros de trabajo. Su interés por las microfinanzas era latente y comenzaron a gestar un proyecto en sus tiempos libres y vacaciones.

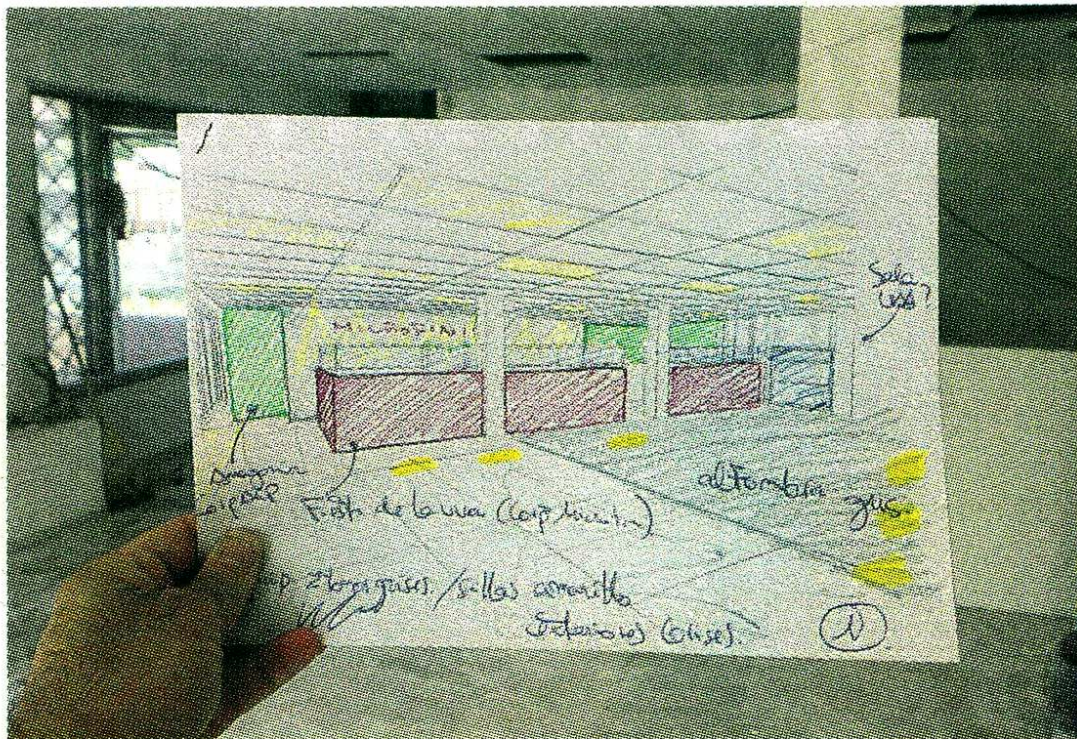
Decidirse por esta vía no fue fácil, porque ambos gozaban de una buena posición en diferentes entidades financieras. Sus allegados no entendían porqué se arriesgaban a crear una empresa de



■■■ [Viene de la página 28]

cero. «Eso generaba cierta cuota de incertidumbre en mí, en familiares y amigos. Me decían: '¿Estás loco?, ¿vas a dejar un banco?'», narró Martínez.

Su convencimiento del potencial del proyecto determinó que siguieran adelante e hicieran una investigación de mercado. Recorrieron ferias y barrios para conversar con los potenciales clientes. «Íbamos a (la feria de) Villa Biarritz y les preguntábamos a los vendedores: '¿alguien te ofrece créditos?, ¿y tomarías un préstamo?, ¿cómo pagarías?' Las respuestas (a la primera pregunta) eran 9 a 1 que no», especificó. Muchos de esos empleos eran informales y, por tanto, los solicitantes no accedían a créditos de grandes instituciones financieras. Confirmaron que podían aportar



en ese punto y satisfacer la demanda.

El siguiente paso era la búsqueda de financiamiento. Cuando presentaban el proyecto, lograban transmitir su potencial, pero los

inversores no se arriesgaban o les pedían condiciones inadecuadas (por ejemplo, les planteaban renunciar al sueldo). Martínez, padre de una hija de dos años, no podía permitirse ese sacrificio. «'Problemas tenemos todos', me contestaron», recordó.

Así que probaron por la ruta internacional. Participaron del foro anual de microfinanzas que organiza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), al que asisten las instituciones de microfinanzas de la región y donde se genera un importante *networking*. «En ese proceso aprendimos que sin constancia y actitud no lograríamos nada. Teníamos que estar convencidos de la idea, de lo contrario, no lograríamos convencer a otros», señaló el empresario.

Ese fue un período de constan-

**Proyecto.** La empresa surgió con foco en las microfinanzas, pero luego se acotó a los microcréditos.

[Pasa a la página 32] ■■■



tes reuniones en el extranjero. «Durante tres años las familias no tuvieron vacaciones y mi señora me reclamaba: ¿cómo es esto? Viajas tú y nosotros no...», recordó divertido Martínez.

Finalmente, dieron con la entidad peruana dedicada a las microempresas MiBanco, que invirtió en el negocio y a continuación se añadieron CAF y BID como accionistas. «Estábamos tan convencidos de lo que queríamos que nunca tuvimos miedo. Creo que ese convencimiento lo transmitieron bien», indicó el cofundador de Microfin.

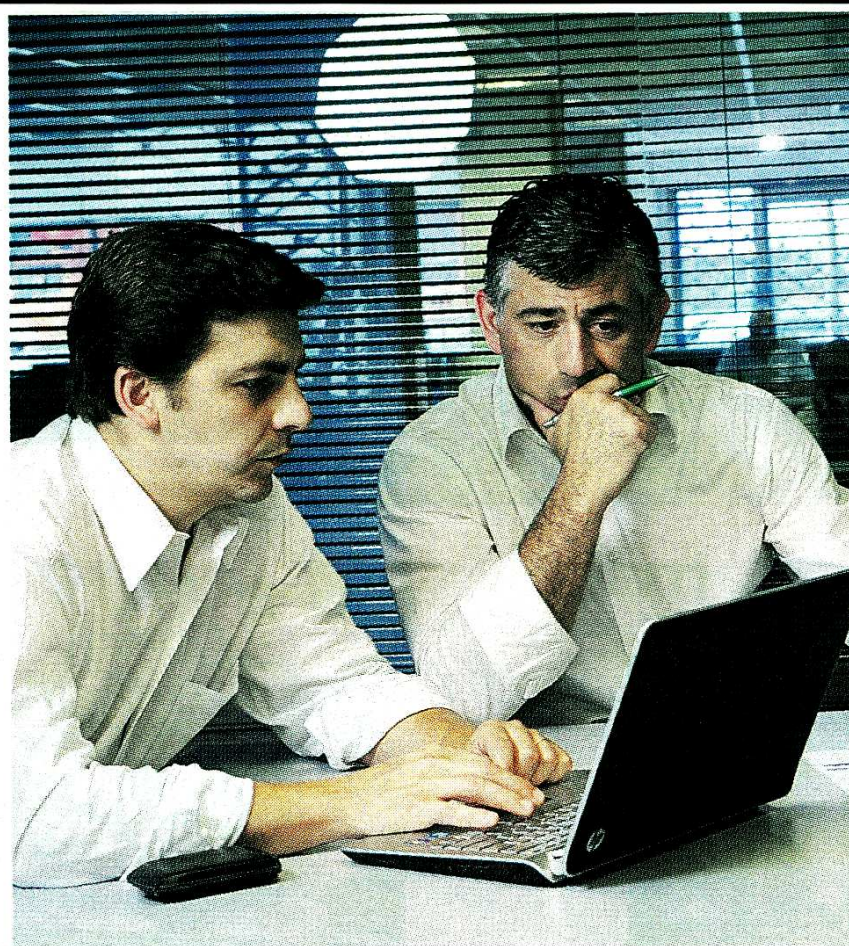
No obstante, muchas cosas que inicialmente preveían en el plan de negocios fueron mutando. «Algunas las cumplimos y otras no. Lo lindo es el aprendizaje, que va variando», señaló.

### SALIR DE LA CAJA

El académico Enrique Kramer se contactó con Michael Chu —a quien había conocido en Uruguay y en ese entonces trabajaba en Harvard— para escribir un caso de estudio y decidieron hacerlo sobre Microfin. A Chu le interesaba el tema de las microfinanzas por considerarlas una herramienta muy importante para sacar a las personas de la pobreza.

Pero lo más interesante del caso era ver cómo se desarrollaba este modelo en Uruguay. Estas empresas habían sido muy exitosas en Bolivia y en Perú, pero no habían tenido éxito anteriormente en Uruguay, Argentina ni en Brasil, sin una razón clara.

El académico uruguayo también usa este ejemplo para presentarlo a sus alumnos de la escuela de negocios de la universidad alemana WHU. «Le hablás a un peruano de microfinanzas y los



**Dupla.** Martínez y Colominas renunciaron a sus trabajos en bancos para emprender.

## Las microfinanzas habían tenido éxito en Perú y Bolivia, pero no en Uruguay

tipos saben de lo que estás hablando. Le hablás a cualquiera de las otras nacionalidades y no tienen ni idea», aseguró.

Según Kramer, a sus alumnos les llama la atención que se pueda ayudar a combatir la pobreza y generar dinero en el proceso, lo que a priori ven «incompatible». «Es muy interesante ver qué mundo se les abre y la reacción que tienen cuando les decís que podés armar un negocio tratando de ayudar a los pobres», dijo.

Cuando Kramer se contactó con los creadores de Microfin para escribir un caso sobre su empresa, los emprendedores pensaron que no lo merecían. «Nunca nos ima-

## Un «sello» que los legitimó

El haber sido un caso de éxito estudiado en una universidad prestigiosa de EE.UU. le otorgó a Microfin beneficios intangibles y le ayudó al momento de buscar financiamiento en el exterior. «Si bien nunca lo pusimos como algo vendible de nuestra parte, estaba publicado el caso y, si nos lo preguntaban, por supuesto que confirmábamos la realidad», puntualizó el cofundador de la empresa Antonio Martínez.

El ejecutivo considera que este suceso los validó como empresa. «Yo creo que ganamos mucha legitimación nosotros como socios emprendedores cuando fuimos con nuestra empresa a buscar otros financiadores», resaltó. ■

ginamos que Harvard quisiera impartir nuestro ejemplo», confesó Martínez.

Aún reciben mails en los que se les pide que aclaren algún punto, les consultan cómo fue el proceso de formación del caso y sus aprendizajes. Un estudiante, por ejemplo, se comunicó para decirles que su ejemplo había sido para él muy esclarecedor. El alumno fundó una institución de microfinanzas en India y tomó algunos aprendizajes de este caso. «Con Andrés siempre sentimos la satisfacción de haber podido concretar un sueño. Creo que Microfin nos aportó muchísimo a los dos como emprendedores», aseguró. ■