



12 Reflexiones

de los procesos de fortalecimiento
empresarial

Documento elaborado por el equipo de IC Fundación

—
Julio de 2020



12 Reflexiones

de los procesos de fortalecimiento empresarial

Documento elaborado por el equipo de IC Fundación

Julio de 2020

Consejo Asesor

Alberto Carrizosa
Presidente

Enrique Carrizosa
Felipe Carrizosa
Roberto Pizarro
María Carolina Suarez

Director Ejecutivo

José Andrés Díaz M.

Coordinadores de Proyectos

Claritza Ospina
Laura Rivera
Marcela Uribe

Equipo de Fortalecimiento Empresarial

Danny Alean
Alexander Contreras
Alejandra Duque
Angélica Loaiza
Sofía Márquez
Tania Malaver
Yaneth Molina
Yanith Miranda
Yuliana Murillo
Kerly Quigua
LLuviani Preciado
Carlos Reinoso
Juan Gabriel Vargas
Erika Vesga

Cítese como:

"IC Fundación 2020, 12 Reflexiones de los procesos de fortalecimiento empresarial. Bogotá, Colombia. 25 páginas".

Todos los derechos reservados. IC Fundación.

Bogotá, Julio de 2020

Esta publicación podrá ser parcial o totalmente reproducida siempre que se cite la fuente y con el permiso de los autores.

—

Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG - IC Fundación

www.icfundacion.org

Carrera 11 # 93B - 33 Piso 6

T. +57 (1) 691 9165

Bogotá, D.C. - Colombia

Contenido

IC Fundación	5
Introducción	6
Reflexiones generales	7
1. ¿Qué es y qué no es el fortalecimiento empresarial?	8
2. Características del proceso de fortalecimiento	10
3. ¿Cómo se hace el fortalecimiento? (<i>¿Dejar tareas vs. hacer la tarea?</i>)	11
4. El fortalecimiento empresarial es un trabajo en equipo	12
5. ¿Qué hace un profesional de fortalecimiento empresarial y qué no?	13
Reflexiones para una asociación que va a ser fortalecida	14
6. ¿ONG o empresa? ¿O ambas? ¿Para qué quiero ser fortalecida?	15
7. ¿Qué quiere la asociación y qué necesita?	17
8. Los créditos son importantes, pero no siempre son la solución	18
Reflexiones para el financiador del proceso de fortalecimiento	19
9. ¿A quién fortalecer?	20
10. Expectativas del financiador y alcance real del proceso de fortalecimiento	22
11. El aliado comercial y el aliado financiador	23
12. Alineación entre: Financiador - Asociación - Fortalecedor	24



IC Fundación

La fundación Julio y Astrida Carrizosa, ONG - IC Fundación, es una fundación empresarial sin ánimo de lucro fundada en el año 2010 con el propósito de mejorar las condiciones económicas y sociales de comunidades vulnerables, a través del apoyo al desarrollo y consolidación de empresas asociativas. Para ello, implementamos procesos de fortalecimiento empresarial y estructuramos y desembolsamos créditos asociativos.

Los objetivos misionales de IC Fundación son:

- Apoyar la consolidación y crecimiento de proyectos empresariales asociativos de población vulnerable, que generen impactos sociales y económicos positivos en sus comunidades.
- Aportar al desarrollo de capacidades administrativas, organizativas y empresariales de líderes y organizaciones locales.
- Promover la solidaridad y los principios de trabajo asociativo como valores claves para el desarrollo territorial y comunitario.
- Facilitar el acceso a crédito a empresas asociativas que no son sujeto de crédito de entidades financieras.

IC Fundación no es una entidad prestadora de servicios financieros ni busca convertirse en una de ellas; su propósito está orientado a preparar empresas asociativas comunitarias para que a través del “aprender haciendo” adquieran conocimientos y habilidades para hacer crecer y consolidar su negocio, ganen experiencia crediticia y puedan acceder a financiación de entidades financieras formales. IC Fundación busca la “inclusión financiera” para empresas asociativas que generan o tienen el potencial de generar impactos positivos en sus comunidades. ///



Introducción

Este documento recoge algunas reflexiones y lecciones aprendidas de la implementación de procesos de fortalecimiento empresarial durante los últimos 5 años en IC Fundación. No es un documento académico, es el producto de las reflexiones internas del equipo después de implementar diferentes procesos de fortalecimiento empresarial con organizaciones de productores (Procesos con diferente número de organizaciones fortalecidas, con diferentes tipos de organizaciones, con diferentes donantes, con diferentes modelos de contratación con el financiador del fortalecimiento, etc.)

Este documento está dirigido a entidades del sector público, fundaciones, ONGs, entidades de cooperación internacional, instituciones, asociaciones y personas que reconocen la importancia de los procesos de fortalecimiento empresarial para el desarrollo de empresas asociativas sostenibles y que están implementando o quieren implementar procesos de fortalecimiento empresarial. Por supuesto, cuando se hace fortalecimiento, cada caso es diferente y es imposible llegar a conclusiones y verdades irrefutables, por lo que las reflexiones que se presentan a continuación deben verse como eso, las reflexiones de una organización que cree que los procesos de fortalecimiento empresarial son necesarios, y que al implementarlos asume una actitud de investigador: probamos metodologías y diferentes aproximaciones y nos preguntamos qué si funcionó, qué no y por qué.

Este documento está dividido en tres secciones: en la primera sección se hacen reflexiones generales sobre los procesos de fortalecimiento empresarial para asociaciones; en la segunda sección se plantean reflexiones que debería hacerse una asociación que va a ser fortalecida, y en la tercera sección, se presentan reflexiones para una institución que quiera financiar procesos de fortalecimiento empresarial. ///



1 Reflexiones generales

1. ¿Qué es y qué no es el fortalecimiento empresarial?



Muchas veces, cuando se habla de fortalecimiento empresarial, todo el mundo se imagina una cosa distinta. Los productores de una asociación se imaginan: “nos van a dar máquinas”, los líderes de esa asociación piensan: “nos van a dar más talleres y capacitaciones”, los financiadores de ese proceso de fortalecimiento piensan: “vamos a ayudar a que la asociación sea sostenible empresarialmente” y los que hacen el fortalecimiento piensan: “vamos a hacer algo práctico que le sirva a la asociación”. El concepto de fortalecimiento empresarial y el cómo se hace ese fortalecimiento, pueden ser algo muy distinto en las cabezas de los diferentes actores que intervienen en un territorio.

En un proceso de fortalecimiento empresarial, se implementan actividades que ayudan a que una asociación se organice y se administre con una visión empresarial. En IC Fundación, creemos que todo proceso de fortalecimiento empresarial debe apuntar, por lo menos, a los siguientes tres objetivos:

1. Que la asociación que se apoya tenga claro hacia dónde va o hacia dónde quiere ir con su negocio.
 2. Generar capacidades empresariales al personal que lidera y administra las asociaciones, de forma tal, que aún si el negocio quiebra, tengan la capacidad de empezar de nuevo.
 3. Transferir herramientas e implementar procesos que ayuden a mejorar la gestión empresarial de una asociación.
- Si el proceso de fortalecimiento es un proceso de mediano (de 12 a 24 meses) y largo plazo (de 24 a 48 meses), un proceso de fortalecimiento debería apuntar también a:
4. Empoderar a los asociados: lograr que los asociados reconozcan la importancia de la asociación y de la asociatividad, y se sientan parte y participen activamente en la construcción de una mejor organización.
 5. Nuevos liderazgos: Identificar y potencializar a esas nuevas figuras que pueden tomar la posta y liderar el desarrollo presente y futuro de las asociaciones.



Un proceso de fortalecimiento empresarial es solo un componente más de todo lo que se puede necesitar para lograr que una asociación sea sostenible y exitosa empresarialmente.

Es importante mencionar que un proceso de fortalecimiento empresarial es solo un componente más de todo lo que se puede necesitar para lograr que una asociación sea sostenible y exitosa empresarialmente. Si una asociación no tiene capital de trabajo, o un buen liderazgo, una base social suficientemente fuerte, productos para vender, o no tiene la infraestructura necesaria para su proceso productivo, aún con el mejor proceso de fortalecimiento empresarial, no está garantizado el éxito empresarial.

A continuación, presentamos los objetivos o el alcance de un proceso de fortalecimiento empresarial, desde la perspectiva del equipo de IC Fundación:



<p>SI puede ser el objetivo del fortalecimiento</p>	<p>NO es el alcance de un fortalecimiento</p>
<p>Realizar actividades que permitan que los asociados reconozcan el valor de su asociación y de la asociatividad.</p> <p>Transferir herramientas y conocimientos y facilitar procesos que permitan que la asociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina su estrategia de negocio y su estrategia comercial. • Tenga claro sus costos de producción y su punto de equilibrio. • Implemente registros de compras y ventas y de trazabilidad. • Mejore e implemente mejores procesos de producción internos. • Tenga claro los roles y funciones de todo el personal (el modelo de gobernanza). • Tenga mejores capacidades de negociación con los clientes • Conozca el mercado y esté en condiciones de acceder a mejores mercados. • Apoyar en la definición de estatutos. • Desarrollar ejercicios de Planeación estratégica como asociación. • Mejore sus procesos de toma de decisiones (decisiones más informadas y autónomas). 	<ul style="list-style-type: none"> • No es donar infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> - Sede. - Centro de acopio. • No es donar camiones o maquinaria. • No es regalar software contable. • No es dar crédito. • No es donar plata para montar un fondo rotatorio. • No es estar todo el día y todos los días en la asociación. • No es tomar decisiones por la asociación. • No es ser otra junta directiva o presidente de la asociación.

Si comparamos una empresa asociativa con un carro, podemos decir que de nada sirve tener las mejores llantas (centro de acopio) y el tanque lleno de gasolina (un crédito de capital de trabajo), si no hay nadie que sepa manejar el carro.

Las actividades listadas en la columna de la derecha pueden sin lugar a dudas, complementar un proceso de fortalecimiento empresarial y dar un empujón importantísimo en el proceso de desarrollo empresarial de una asociación. Sin embargo, si esas actividades se hacen sin el debido fortalecimiento o si la asociación no está lista para recibirlos, su impacto puede ser considerablemente menor que el esperado o pueden hasta llegar a ser perjudiciales para la asociación. Si comparamos una empresa asociativa con un carro, podemos decir que de nada sirve tener las mejores llantas (centro de acopio) y el tanque lleno de gasolina (un crédito de capital de trabajo), si no hay nadie que sepa manejar el carro. De la misma forma, de nada sirve haber entrenado a los mejores pilotos, tener claro el destino hacia dónde va el carro, la ruta a seguir y haber revisado que el motor funcione, si se tienen tres llantas pinchadas y el tanque de gasolina vacío. ///

2. Características del proceso de fortalecimiento

A continuación presentamos algunas características que consideramos fundamentales para cualquier proceso de fortalecimiento empresarial:

- **Debe estar basado en los resultados de diagnóstico:**

Sin un buen diagnóstico, es difícil definir las metas del fortalecimiento.

- **Debe ser pertinente y ser realizado "a la medida":**

No creemos en procesos de fortalecimiento genéricos. Una asociación es igual que un paciente que va al médico: primero se hace el diagnóstico (con todos los exámenes que se requieran) y después se definen las medicinas o el tratamiento que a seguir. No todas las asociaciones tienen el mismo nivel de desarrollo empresarial, ni el mismo contexto empresarial y por lo tanto las prioridades y la forma de intervención probablemente siempre sean diferentes. Esquemas de intervención genéricos necesariamente tocarán temas que no son pertinentes para una asociación, lo que puede desanimar a los asociados en la medida en que sientan que están perdiendo el tiempo.

- **Debe ser orientado a resultados:**

No se trata de hacer talleres por hacerlos, o hacer capacitaciones porque se encuentran dentro de un plan de trabajo. Cada proceso de fortalecimiento debe ser orientado a resultados, y debe tener unas metas claras y medibles que se deben definir en el proceso de diagnóstico.

- **Debe ser participativo:**

Si el objetivo de un proceso de fortalecimiento es empoderar a una asociación para que se haga dueño de su propio destino empresarial, es necesario que sea la misma gente la que entienda el contexto empresarial en el que se encuentra y decida para donde quiere ir.

- **Debe ser práctico:**

Como todo en la vida, se aprende haciendo. La única forma de aprender a costear mis productos es costéandolos, y la única forma de aprender

a negociar es negociando. Las metodologías de fortalecimiento deben promover espacios para conocer y entender conceptos teóricos, espacios para aplicar esos conceptos y espacios de reflexión sobre los resultados. La única forma de aprender a hacer empresa es emprendiendo.



- **Debe ser adaptable:**

A pesar de la rigurosidad con la que se haga el diagnóstico de la asociación, es muy común que en la medida en que se genera confianza entre la asociación y la organización que hace el fortalecimiento, aparezca nueva información que puede cambiar las prioridades del fortalecimiento. Esto está bien (de hecho, es una buena señal), y por lo mismo, el proceso de fortalecimiento debe ser flexible de manera que pueda ajustarse a las nuevas realidades que se descubran de la asociación y a las coyunturas. Esto a veces es difícil, cuando se han negociado metas del fortalecimiento antes del diagnóstico, pero la responsabilidad de la entidad que hace el fortalecimiento es hacer visible esta situación, negociar los nuevos indicadores, e implementar un proceso que realmente sea de utilidad para la asociación. ///

No todas las asociaciones tienen el mismo nivel de desarrollo empresarial, ni el mismo contexto empresarial y por lo tanto las prioridades y la forma de intervención probablemente siempre sean diferentes.



3. ¿Cómo se hace el fortalecimiento? (¿Dejar tareas vs. hacer la tarea?)

Es muy común visitar asociaciones de productores y descubrir que tienen en sus archivadores, documentos con el plan de negocios de la organización, donde se incluyen completos estudios de mercado, estrategias comerciales, y escenarios y proyecciones financieras que nadie en la asociación conoce y que, los que las conocen, no entienden. Esto es común, porque a pesar de que todos los que hacemos procesos de fortalecimiento, entendemos la importancia de la construcción participativa de cualquier documento, muchas veces los ritmos de las asociaciones y los tiempos de los proyectos no permiten desarrollar procesos participativos bien hechos, y ante los límites de tiempo, el consultor mismo termina escribiendo el plan de negocios que mejor le parece y que al final, socializa en un taller de cierre al que asisten muy pocas personas y en donde solo una minoría hace comentarios y da retroalimentación.

Es muy común que la persona o el equipo que implementa un proceso de fortalecimiento se enfrente a un dilema: *dejarles tareas (que no hacen) o hacerles la tarea (porque hay que entregar resultados)*. Creemos que un proceso de fortalecimiento ideal debe estar cerca de un punto medio: se explica un tema, se transfieren unas herramientas, y se acompaña a la asociación a implementar esas herramientas. De nada sirve dejar tareas que la gente nunca va a hacer, ni hacerles la tarea.

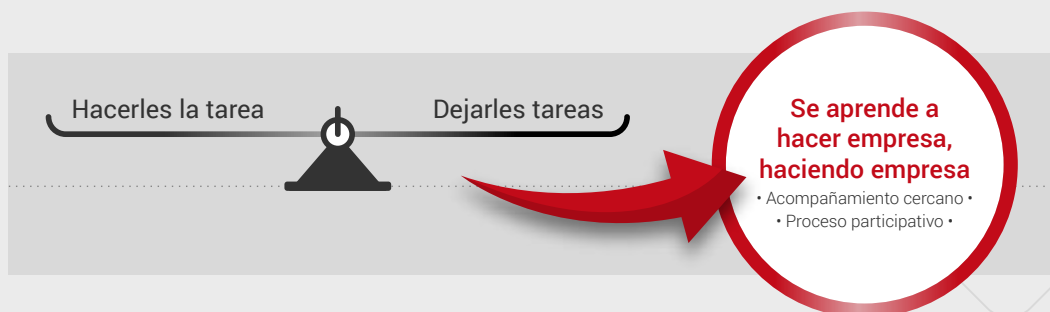
El proceso de fortalecimiento debe enfocarse en transferir un conocimiento y herramientas, y acompañar a la asociación en el proceso de implementación de esas herramientas. Esto no quiere decir que un



profesional empresarial debe estar tiempo completo en la asociación, pero sí que el profesional que hace el fortalecimiento debe estar en momentos claves (días de compra, de venta, ejercicios de planeación, de rendición de cuentas, etc.) donde se pueda acompañar a la asociación en momentos claves del negocio donde se pueden poner a prueba los conocimientos adquiridos y las herramientas transferidas.

Como se ha mencionado antes, creemos en que se aprende a hacer empresa, haciendo empresa, y que la asociación debe lanzarse al ruedo empresarial, cometer errores, corregir y aprender de esos errores. Para esto, el fortalecimiento debe ser práctico y debe promover la participación y la toma de decisiones autónomas e informadas. ///

Es muy común que la persona o el equipo que implementa un proceso de fortalecimiento se enfrente a un dilema: *dejarles tareas (que no hacen) o hacerles la tarea (porque hay que entregar resultados)*.



4. El fortalecimiento empresarial es un trabajo en equipo



Una asociación puede tener a su disposición el mejor equipo de consultores en fortalecimiento empresarial del mundo, pero si la asociación no pone de su parte, es imposible lograr los resultados esperados. El fortalecimiento empresarial es un trabajo en equipo y como tal requiere de varias condiciones:

- **Todos trabajan:**

No solo trabaja el implementador o el consultor que prepara los contenidos y la metodología y/o los materiales de una capacitación. La asociación debe entender que si quiere aprender debe poner de su parte: tiempo, trabajo, ganas, etc. La asociación debe entender que no es un actor pasivo que se sienta a recibir información, por el contrario, es el actor protagónico, el que debe hacer, preguntar, implementar las herramientas y exigirle al máximo al profesional que lo está acompañando. En este sentido, se hace importante seleccionar a las per-

sonas de cada organización con las habilidades no solo para recibir sino para transferir y multiplicar los conocimientos al interior de la organización y las comunidades.

- **Interés en ser fortalecido:**

La asociación debe tener interés en ser fortalecida empresarialmente. Si no tiene claro por qué necesita ser apoyada o para qué necesita el apoyo, no habrá mucho interés en el proceso de fortalecimiento. Si no hay interés, con seguridad no se van a lograr los resultados esperados.

- **Capacidad de autocrítica:**

La capacidad de autocrítica y la disposición para aprender son factores clave para lograr cambios importantes al interior de cualquier organización en un proceso de fortalecimiento. De nada sirve el fortalecimiento si la organización cree que no tiene nada que mejorar. ///

No solo trabaja el implementador o el consultor que prepara los contenidos y la metodología y/o los materiales de una capacitación. La asociación debe entender que si quiere aprender debe poner de su parte: tiempo, trabajo, ganas, etc.



5. ¿Qué hace un profesional de fortalecimiento empresarial y qué no?



Los profesionales que implementan procesos de fortalecimiento empresarial deben ayudar a que la asociación tenga claro para dónde va, entienda conceptos claves para el desarrollo de una empresa asociativa, y acompañarla en la implementación de herramientas que le ayuden en la administración de su negocio. A continuación, se presenta un listado detallado de cosas que, desde IC Fundación, creemos que hacen (o no) parte del rol de un profesional de fortalecimiento empresarial:

Esta división de lo que, si hace y de lo que no hace un profesional socioempresarial, se hace en coherencia con tres principios que promulgamos en IC Fundación:

1. Evitar conflictos de interés:

Creemos que el profesional socioempresarial no debe ser juez y parte. La responsabilidad de las decisiones empresariales de una asociación es de la asociación. Por eso, las decisiones y acciones deben ser tomadas por la asociación entendiendo y asumiendo los riesgos y las consecuencias.

2. Aprender haciendo:

El fortalecimiento se hace para generar capacidades, y creemos que las asociaciones solo van a aprender a hacer empresa, si lo hacen ellos mismos.

3. Aportar herramientas e información que permita a la asociación tomar decisiones informadas, estratégicas y autónomas.

Por lo general, un proceso de fortalecimiento empresarial es un trabajo en el que se requiere de la intervención de un equipo de profesionales con diferentes conocimientos: contabilidad, administración de empresas, trabajo social, etc. Es difícil encontrar un solo profesional experto en todo. Por lo mismo, a la hora de un fortalecimiento empresarial es recomendable pensar siempre en un equipo de trabajo con conocimientos que se complementen. ///

Qué si hace un profesional socioempresarial

Un profesional socioempresarial apoya y acompaña a la asociación en la implementación del plan de trabajo, es decir:

- Facilita talleres para construir políticas, desarrollar planes estratégicos, calcular costos, políticas, etc.
- Da recomendaciones sobre la estrategia del negocio y la estructura de la empresa.
- Lidera capacitaciones para enseñar temas específicos.
- Fortalece conceptualmente a miembros de junta, personal administrativo, contador y operarios.
- Acompaña al gerente y a la junta en la implementación de sus tareas (negociaciones, toma de decisiones, coordinación de personal, etc.).
- Brinda Asesorías técnicas especializadas (costos, presupuesto, asambleas, temas contables, etc.).
- Capacita en el uso de herramientas y acompaña a la organización en la implementación de esas herramientas.
- Monitorea el registro de compras y ventas.
- Apoya a la asociación en la construcción de documentos puntuales con propósitos de gestión de alianzas, recursos y/o proyectos.
- Acompaña procesos de compra y venta.

Qué no hace un profesional socioempresarial

Un socioempresarial:

- No es el gerente, ni es el vendedor de la asociación, ni es el auxiliar contable ni asume responsabilidades o funciones del organigrama de una asociación.
- No toma decisiones de la asociación ni maneja recursos de la asociación.
- No diligencia registros de compras y ventas en las empresas.
- No es el responsable de la actualización del software contable.
- No hace diseño de imagen corporativa.
- No lleva la contabilidad de la organización ni hace los informes financieros.
- No es el responsable de implementar NIFF o el SSSGT.
- No representa a la asociación en eventos y/o mesas de trabajo.
- No recibe recursos en nombre de la organización.
- No realiza procesos de compras y ventas de manera directa.



2

Reflexiones para una asociación que va a ser fortalecida

6. ¿ONG o empresa? ¿O ambas? ¿Para qué quiero ser fortalecida?



Es común encontrar asociaciones con diferentes líneas de negocios: comercializan productos, gestionan e implementan proyectos de cooperación y del gobierno, tienen fondos rotatorios, prestan servicios de asistencia técnica, tienen tiendas comunitarias, tiendas de insumos agrícolas, etc. Esto, de ninguna manera está mal. Sin embargo, las asociaciones exitosas tienen en común, que reconocen que hay diferencias importantes entre la forma en la que se maneja una ONG o un proyecto y la forma en la que se maneja una empresa. Los líderes de esas asociaciones que combinan exitosamente muchas formas de ingresos tienen claro que una empresa no se maneja como un proyecto, y que un proyecto no se maneja como una empresa.

Hay principios de administración que deben ser iguales al manejar una ONG o al manejar una empresa (contabilidad con manejo de centros de costos, políticas

y procesos administrativos claros y transparentes, rendición de cuentas, planeación y seguimiento, etc.), pero a veces, las preguntas que se debe hacer el gerente al administrar son diferentes: Cuando se administra un proyecto, a veces es más importante saber cómo va la ejecución, que saber cuál ha sido el impacto de mi ejecución (esto pasa porque en muchos casos los resultados reales de un proyecto se ven en el mediano y largo plazo cuando ya se ha acabado el proyecto). En el caso de una empresa, es más importante saber cómo van mis costos y gastos, cómo va la utilidad y cómo puedo vender más. A veces, cuando se administran proyectos, para un gerente es más importante saber qué piensa el donante, que lo que piensan sus clientes o sus asociados. Una asociación que depende de proyectos, busca nuevas convocatorias, mientras que una asociación que depende de sus ventas debe buscar nuevos clientes y nuevos negocios.

A veces, cuando se administran proyectos, para un gerente es más importante saber que piensa el donante, que lo que piensan sus clientes o sus asociados.



	Un Proyecto	Una empresa
Duración	<ul style="list-style-type: none"> Tiene un plazo definido (corto plazo). 	<ul style="list-style-type: none"> Proyección de Mediano y Largo plazo.
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué espera el donante? ¿Qué es lo mejor para el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué quiere mi cliente? ¿Qué es lo mejor para la empresa y mis asociados?
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Se implementa un plan de actividades y se tienen unos objetivos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay un plan estratégico con objetivos estratégicos (a los cuales deberían apuntar los proyectos que se gestionen).
Prioridades	<ul style="list-style-type: none"> Se pregunta: ¿Como va la ejecución del proyecto? Es muy importante saber cuánto me he gastado y cómo va la ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Se pregunta: ¿Estamos cumpliendo con el presupuesto de ventas? ¿Estoy en punto de equilibrio? Es muy importante saber cuál es la rentabilidad del negocio.
Indicador de éxito	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cumplimos con los productos y los indicadores del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Estamos siendo rentables? (económica y socialmente).
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia de convocatorias / Donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Depende de lo que produzca el negocio y del acceso a la financiación de entidades financieras.

Y así como es importante reconocer que hay diferencias entre la administración de un proyecto y la administración de una empresa, es importante reconocer que hay diferencias entre el perfil del gerente que se requiere para manejar la una o la otra. No todo el que sabe gestionar proyectos, sabe administrar un negocio. No quiere decir que no pueda, solo que hay habilidades que se deben fortalecer o complementar (ventas, comercialización, negociación, manejo de productores, etc.).

Finalmente, y volviendo al tema del fortalecimiento, la asociación que tiene varias líneas de negocio debe tener claro para qué quiere entrar a un proceso de fortalecimiento empresarial: para fortalecer la línea de gestión de proyectos, para fortalecer su línea comercial, ¿o para fortalecer habilidades administrativas y gerenciales que permitan organizar las líneas de negocios (back office)? Tener claro que soy (ONG, Empresa, Ambas), para que quiero el fortalecimiento y en que quiero ser fortalecido, son condiciones muy importantes para garantizar el compromiso de una asociación en un proceso de fortalecimiento empresarial. ///

No todo el que sabe gestionar proyectos, sabe administrar un negocio. No quiere decir que no pueda, solo que hay habilidades que se deben fortalecer o complementar.



7. ¿Qué quiere la asociación y qué necesita?



Es muy común que cuando se habla de fortalecimiento empresarial, mientras el que hace el fortalecimiento se imagina haciendo talleres y jornadas de capacitación, la asociación se imagina recibiendo maquinaria, un computador con el software contable, infraestructura para las fincas de los asociados, etc. A continuación, presentamos varias situaciones sobre las cuales la asociación debe reflexionar:

- **¿Lo que quiere es lo que necesita la asociación?**

Es común escuchar en algunas asociaciones, que lo único que está deteniendo su progreso empresarial es la falta de capital de trabajo: “si tuviera capital de trabajo, la empresa estaría volando”. Sin embargo, cuando se empieza a indagar, se descubre que la empresa no tiene claridad en sus costos, no tiene la contabilidad al día, no conoce el mercado, no tiene clientes, y un largo etcétera, y se descubre que no necesariamente el capital de trabajo es la solución a los problemas de la organización.

- **Activos:**

Siempre hay una tendencia a querer tener activos y a solicitar la donación de activos dentro de los proyectos que se presentan a los donantes (centro de acopio, camión, maquinaria, etc.); pero ningún activo por sí mismo garantiza más ventas y la sostenibilidad de una asociación. Una bodega o un camión se pueden volver una carga muy pesada para cualquier asociación que no tenga un volumen

de comercialización que permita cubrir sus costos fijos. Siempre una asociación debe preguntarse: ¿cuáles son los costos y gastos que se ahorrarían con ese activo?, y ¿cuáles son los nuevos costos y gastos en los que incurrirían? ¿Hay un plan claro en mi modelo de negocios donde son necesarios los activos? Las asociaciones deben hacer cálculos y ver si realmente adquirir activos se justifica o no, y tener claro cuál debe ser la escala del negocio que deben tener para que se justifiquen.

- **¿Quién quiere qué?**

Muchas veces las solicitudes de una comunidad responden más a los intereses y necesidades personales del líder, que a los intereses y necesidades de la comunidad. La participación en un nuevo proyecto o negocio debe ser consultada, discutida y negociada por lo menos en la junta directiva de una asociación, no debe ser una decisión de una sola persona.

- **¿Regalado, hasta un puño?**

Muchas veces las asociaciones piden, lo que saben que el donante tiene para dar, pero no siempre lo que ofrece el donante o el proyecto, es lo que necesita la asociación. Las asociaciones deben entender que un proyecto implica una inversión de tiempo, recursos económicos y exige un nivel alto de responsabilidad, y por lo mismo debe preguntarse si se justifica todo ese esfuerzo (y la pérdida de foco) por algo que no se necesita. ///

Siempre hay una tendencia a querer tener activos y a solicitar la donación de activos dentro de los proyectos que se presentan a los donantes (centro de acopio, camión, maquinaria, etc.); pero ningún activo por sí mismo garantiza más ventas y la sostenibilidad de una asociación.

8. Los créditos son importantes, pero no siempre son la solución

Un crédito puede ser una herramienta muy útil para ayudar a que una asociación despegue (empresarialmente hablando), pero también puede ser una herramienta que genere problemas si la asociación no está preparada para administrarlo. Si comparamos una asociación con un carro, el crédito sería la gasolina necesaria para que ese carro pudiera moverse. Pero es muy importante tener en cuenta, que de nada sirve tener un carro lleno de gasolina si nadie sabe manejar, o si el que sabe manejar no sabe para donde ir, o si todos los pasajeros quieren ir en una dirección distinta, o si se tiene una llanta pinchada, o no funciona el motor, o se tiene una fuga en el tanque de gasolina.

Por eso, antes de poner gasolina (crédito) a un carro (asociación), el proceso de fortalecimiento debería:

- Ayudar a los pasajeros a definir el destino a donde debe ir el carro y la ruta a seguir.
- Enseñar las reglas básicas de manejo y de tránsito a varias personas, y acompañar al conductor en sus primeras salidas a manejar (se aprende a manejar manejando).
- Verificar y ayudar a estar seguros de que, si se llena el tanque de gasolina, el carro va a funcionar.

A veces cuando el carro está muy dañado, y el arreglo puede tomar mucho tiempo (años), los productores deben entender que es mejor caminar o buscar a

alguien más que los pueda llevar al lugar donde quieren ir. No es fácil aceptar que no se está preparado para tomar un crédito, y el proceso de fortalecimiento empresarial debe ayudarlos a madurar empresarialmente, de forma tal que este tipo de situaciones sean más fáciles de aceptar y que la decisión de “irse caminando”, sea más fácil de tomar.

Así como es necesario aprender a gatear antes de caminar, es necesario tener unos procesos y unas condiciones mínimas para poder recibir un crédito. Una asociación que quiere un crédito debe poder responder honestamente, de manera afirmativa varias preguntas:

- ¿La inversión que haría con el crédito le va a permitir vender más, y los ingresos adicionales del negocio le van a permitir pagar ese crédito? ¿Sabe cuál es la máxima tasa que puede pagar para que el negocio sea rentable?
- ¿Realmente va a poder cumplir con los nuevos pedidos? ¿Cuánta materia prima hay para poder incrementar los volúmenes de ventas?
- Tiene claro sus costos y el nivel de ventas que debe tener para llegar a punto de equilibrio.
- ¿Tiene controles que eviten que la plata se pierda y que le permitan saber siempre donde está la plata?
- ¿Quién va a tomar las decisiones del negocio? ¿Toda la junta? ¿El gerente? ///



Es muy importante tener en cuenta, que de nada sirve tener un carro lleno de gasolina si nadie sabe manejar, o si el que sabe manejar no sabe para donde ir, o si todos los pasajeros quieren ir en una dirección distinta, o si se tiene una llanta pinchada, o no funciona el motor, o se tiene una fuga en el tanque de gasolina.





3

Reflexiones para el financiador del proceso de fortalecimiento

9. ¿A quién fortalecer?



Normalmente en los procesos de fortalecimiento en los que participamos, recibimos el listado de asociaciones con las cuales debemos implementar procesos de fortalecimiento empresarial. Sin embargo, después de hacer los diagnósticos, descubrimos que algunas de las asociaciones en el listado, nunca habían realizado ejercicios comerciales, o no tienen asociados activos (base social), o no tienen ningún interés en hacer parte de un proceso de fortalecimiento. Al preguntar al financiador porqué se seleccionaron esas asociaciones, en algunas ocasiones no recibimos una respuesta clara. Creemos que un financiador debería tener en cuenta las siguientes preguntas al elegir o priorizar asociaciones para fortalecimiento:



1. ¿Quién en su equipo está priorizando las asociaciones y cuáles son los criterios de priorización?:

Los equipos deberían preguntarse:

- ¿Quién está haciendo la lista de asociaciones que vamos a apoyar?
- ¿Hay definidos unos criterios claros de selección?
- ¿Se verificó el cumplimiento de esos criterios?
- ¿Hay algún conflicto de interés entre el personal que está seleccionando las asociaciones y las asociaciones?

Al igual que las necesidades de una asociación no deben reflejar las necesidades del gerente (sino de la asociación), la selección de las asociaciones con las que se va a trabajar debe responder a unos criterios claros: Nivel mínimo de desarrollo empresarial, un número mínimo de asociados, una infraestructura mínima, un equipo de líderes con quienes trabajar, etc.

Después de hacer los diagnósticos, descubrimos que algunas de las asociaciones en el listado, nunca habían realizado ejercicios comerciales, o no tienen asociados activos (base social), o no tienen ningún interés en hacer parte de un proceso de fortalecimiento.

2. ¿Qué tanto sabemos de las asociaciones que se van a fortalecer?:

Una vez priorizadas las asociaciones, es necesario hacer una evaluación para tener claridad en varios aspectos de la asociación:

- ¿Quién es el líder de la asociación?
- ¿Cuál es su historia?
- ¿Cuál es la historia de la asociación?
- ¿Quién la creó?
- ¿Por qué fue creada?
- ¿Con qué motivación?
- ¿Cuál es su situación financiera actual?
- ¿Qué tan actualizados están todos sus estados financieros?
- ¿La asociación tiene deudas actualmente?
- ¿Qué tan lejos están sus asociados unos de otros?
- ¿Los asociados dependen del producto que comercializa la asociación?
- ¿Cuáles son los niveles de confianza entre los asociados?
- ¿La asociación ha realizado ejercicios comerciales?
- ¿Experiencia en implementación de proyectos o en implementación de negocios?
- ¿Cómo les fue en proyectos anteriores?



3. Pertinencia del fortalecimiento:

Muchas veces, el fortalecimiento empresarial es una actividad que se hace porque toca, y es más importante para el financiador del fortalecimiento, que para la misma asociación. El financiador de un proceso de fortalecimiento siempre debería hacerse preguntas que le den tranquilidad sobre la pertinencia de invertir recursos en el fortalecimiento:

- ¿Hacemos fortalecimiento porque lo pide la asociación o porque es un requerimiento interno para poder justificar la entrega de otra cosa?
- ¿La asociación está interesada en el fortalecimiento o en la otra cosa?
- ¿Es pertinente?
- ¿Tienen disposición?
- ¿Tienen tiempo?

Así como es muy importante que el financiador tenga claro la pertinencia de un proceso de fortalecimiento para una organización, es muy importante que, dentro de la asociación, los líderes reconozcan la importancia del fortalecimiento antes de empezar el proceso de fortalecimiento.

Todas estas preguntas, las hacemos a la asociación y a terceros durante el proceso de diagnóstico (que es la primera fase de cualquier proceso de fortalecimiento empresarial que implementamos en IC Fundación). El problema surge cuando encontramos que las respuestas a todas estas preguntas son negativas y hay malos antecedentes del líder y de la asociación. Como implementadores de un proceso de fortalecimiento, nos enfrentamos a una decisión difícil: sabemos que no vamos a lograr muchos resultados en términos del desarrollo de capacidades empresariales con esa asociación, pero sabemos que es difícil dejar de fortalecerla a mitad de camino, cuando ya se han generado unas expectativas con el proceso de diagnóstico.

Encontrar muchas respuestas negativas a las preguntas listadas anteriormente, no significa que no se va a trabajar con una asociación, significa que se puede definir mejor el alcance y las expectativas de cualquier proceso de fortalecimiento. ///



Así como es muy importante que el financiador tenga claro la pertinencia de un proceso de fortalecimiento para una organización, es muy importante que, dentro de la asociación, los líderes reconozcan la importancia del fortalecimiento antes de empezar el proceso.

10.

Expectativas del financiador y alcance real del proceso de fortalecimiento

Con un proceso de fortalecimiento empresarial no se hacen milagros. Como se menciona al inicio de este documento, el proceso de fortalecimiento es una pieza más de todas las que se necesitan para lograr una empresa asociativa exitosa. No podemos pretender que una asociación que nunca ha vendido un kilo de un producto empiece a exportar en contenedores llenos en 6 meses. El conocimiento que el financiador tenga de la asociación que se va a fortalecer, más la información adicional que se recoge durante el proceso de diagnóstico, es clave para definir el alcance de un proceso de fortalecimiento empresarial, y definir expectativas claras tanto con el financiador como con la asociación. A continuación, presentamos varias reflexiones sobre el tema de expectativas y alcance de un proyecto de fortalecimiento:

- **No se debe “madurar biche” a una empresa asociativa:** Si la asociación nunca ha comercializado un producto y no tiene experiencia comercial o administrativa, no tiene sentido construirle una fábrica para que pueda vender productos con valor agregado. El desarrollo empresarial se da en fases: la asociación debe gatear antes de caminar y caminar antes de correr.
- **No se debe obligar a la asociación a hacer algo que no quiere:** No se debe forzar a una organización a hacer algo que no quiere solo porque se cree que es lo mejor para ellos y porque está basado en un buen diagnóstico. Aquí volvemos a dos principios: la organización debe estar convencida y tomar sus propias decisiones (empoderamiento) y el equipo de fortalecimiento no es la asociación (no coadministra y evita conflictos de interés).
- **El fortalecimiento empresarial toma tiempo (no es cuestión de un año)** y los primeros seis meses de un proceso de fortalecimiento en la mayoría de los casos se van en generar confianza con los líderes de una asociación. Un proceso de fortalecimiento empresarial debe ser visto como un proceso de acompañamiento y los resultados requieren de tiempo.



- **Implementar un plan de fortalecimiento vs. aumento de ventas:** Implementar al 100% un plan de fortalecimiento, no se traduce inmediatamente en un aumento de ventas. Se traduce en orden administrativo y contable, visión clara del negocio, entendimiento de los costos, mejores clientes, trazabilidad, etc., lo cual en el mediano plazo debería reflejar mejoras en la situación de la empresa.
- **Resultados vs. indicadores:** A veces no se alcanzan los indicadores del proyecto, pero se logran resultados espectaculares en el desarrollo empresarial de una asociación. Como se mencionó anteriormente, en general el aumento en las ventas y el aumento en el ingreso de los asociados no es algo que se logre en el marco de un proyecto de un año. Si se tiene un conocimiento previo de la situación de las organizaciones priorizadas y las organizaciones tienen claridad de sus necesidades de fortalecimiento, el financiador debería poder definir unos indicadores realistas para cualquier proyecto de fortalecimiento.
- **¿Qué está aportando la asociación?:** Siempre es más fácil gastarse la plata de los demás que la plata propia. Por eso, a veces es mejor no dar o no hacer un proyecto, si la asociación no está lista o no ha cumplido con los compromisos para la implementación de un proyecto. El financiador debe tener en cuenta que la entrega de infraestructura física o de equipos debe ser una consecuencia del logro de unos resultados, de tener un plan claro a futuro, etc. y no una condición para hacer el fortalecimiento. ///

El conocimiento que el financiador tenga de la asociación que se va a fortalecer, más la información adicional que se recoge durante el proceso de diagnóstico, es clave para definir el alcance de un proceso de fortalecimiento empresarial, y definir expectativas claras tanto con el financiador como con la asociación.

11.

El aliado comercial y el aliado financiador



En cualquier proyecto de desarrollo empresarial es clave contar con un aliado comercial y un aliado financiador. Uno para que garantice la compra de los productos de la asociación y el otro para que apoye con el capital de trabajo necesario para que el negocio pueda funcionar; pero no todo el que puede comprar un producto a la asociación es un aliado comercial ni todo el que da crédito es un aliado financiador.

Algunas características de un aliado comercial son:

- Tiene interés en desarrollar una relación comercial de mediano o largo plazo – no compra por hacerles el favor (ni a la asociación ni al financiador del proceso).
- Le interesa construir una relación donde todos ganen.
- Entiende que hay que invertir tiempo y dinero en el proveedor, que hay que formarlo, enseñarle, etc.
- Mantiene una línea de comunicación clara, directa y transparente (en términos de precios y costos).
- Mantiene una comunicación y una relación de igual a igual (no está por encima de la asociación).

Algunas características de un “aliado financiador”:

- Tiene claro que lo importante no es colocar un crédito, sino poder ayudar a la asociación a que crezca empresarialmente. Si el crédito no es necesario o si la asociación no está en condiciones de pagarlo, lo dice claramente y no fuerza el desembolso.
- Antes del desembolso, ayuda a la asociación a ver diferentes escenarios financieros y a evaluar el proyecto en el que la asociación invertiría la plata del crédito.
- Durante el desembolso es claro y transparente en las condiciones: tasas, plazos y formas de pago, responsabilidades, consecuencias en casos de atrasos, etc. Debe ser claro y transparente en la comunicación con la asociación y debe garantizar que la decisión del crédito fue aprobada por la junta directiva de la asociación y que las condiciones son conocidas por la junta, no solo por el representante legal.
- Acompaña y hace seguimiento al desarrollo empresarial de la asociación. No solo llama a cobrar. ///

Es clave contar con un aliado comercial y un aliado financiador. Uno para que garantice la compra de los productos de la asociación y el otro para que apoye con el capital de trabajo necesario para que el negocio pueda funcionar.



12.

Alineación entre: Financiador - Asociación - Fortalecedor

La alineación entre los actores que participan en un proyecto (el que financia, el que implementa y el que recibe el fortalecimiento), es una de las claves del éxito de cualquier proyecto de fortalecimiento empresarial. Se necesita alineación a diferentes niveles:

Alineación en principios

• Alineación en los principios del fortalecimiento:

Todos los implementadores deberían estar alineados en los siguientes principios:

- Empoderar / Participación: El proceso es tan o más importante que el resultado, y por lo mismo, si el objetivo es empoderar, se debe promover la participación.
- Aprender haciendo: No hacerles la tarea.
- Trabajo en equipo: Todos ponen. El fortalecimiento es un ejercicio activo, no es sentarse a recibir conocimiento.
- Se debe ser flexible, para poder ajustar metas, prioridades, o metodologías a mitad de camino. Flexibilidad y capacidad de ajustar en el camino. Lo importante no es el indicador, es la asociación.

• **Alineación en el para qué (metas-indicadores-expectativas):** Se deben definir unas metas y unos indicadores viables (a partir de una línea base realista) y medibles en los que todos estén de acuerdo.

• **Alineación en el cómo (metodologías):** Todos deben estar claros en las herramientas y metodologías que se van a utilizar, el para qué se van a utilizar, y lo que se espera de cada uno.

Alineación a diferentes niveles de personal

Es importante que haya alineación en los diferentes niveles jerárquicos de las diferentes instituciones. De nada sirve una alineación perfecta a nivel directivo, si en campo, el personal implementador de los financiadores y de los implementadores tira cada uno para su lado y llega con mensajes o estrategias diferentes ante las asociaciones.



Alineación en temas de fortalecimiento

Es muy importante que haya alineación y coherencia entre las diferentes estrategias y actividades que se implementan al fortalecer una asociación: cuando diferentes procesos de fortalecimiento en una misma asociación son implementados por equipos o instituciones diferentes, se deben garantizar espacios de alineación entre actores; de nada sirve un fortalecimiento en temas comerciales que apunta a implementar una estrategia de comercialización de productos orgánicos, si el equipo de producción está implementando una estrategia de aumento de productividad utilizando fertilizantes químicos.

Finalmente, la alianza debe promover una comunicación permanente con unos canales de comunicación claros, y la evaluación permanente de los procesos. No se debe esperar a que termine el proyecto para evaluar los resultados, hay que implementar procesos de evaluación por fases, o cada cierto tiempo (trimestralmente) que permitan hacer los ajustes necesarios en el momento justo. ///



La alianza debe promover una comunicación permanente con unos canales de comunicación claros, y la evaluación permanente de los procesos.



www.icfundacion.org