

El presente manual surge de una preocupación que existe en algunos sectores de la cooperación al desarrollo internacional en cuanto a la falta de solidez que presentan con cierta frecuencia los proyectos que pretenden apoyar el desarrollo socioeconómico de colectivos desfavorecidos a través de la promoción de actividades económicas asociativas.

El presente manual ofrece algunas orientaciones y criterios basados en la experiencia que viene acumulando Mundukide en este ámbito de trabajo. Espera de esta forma poder constituirse en una herramienta de apoyo para la realización de los planes de viabilidad de dichas actividades económicas.



# Planes de Viabilidad de Empresas Sociales en la Cooperación al Desarrollo

Beñat Arzadun Olaizola

Los contenidos del presente manual, son responsabilidad del autor, y no reflejan necesariamente la opinión de la Fundación Canaria para el Desarrollo Social o de Mundukide Fundazioa.

**Edita:**  
Fundación Canaria para el Desarrollo Social  
(FUNDESCAN)

**Autor:**  
Beñat Arzadun Olaizola

**Cofinancia:**  
Gobierno de Canarias. Presidencia del Gobierno

**Colabora:**  
Mundukide Fundazioa

**Diseño gráfico:**  
Luis Jiménez Mesa

**Maquetación e infografía:**  
Germán Suárez  
Purificación Padrón

**Fotomecánica e impresión:**  
Linca S.L.  
Lepanto, 45  
Telfs.: 928 27 07 14 / 928 26 99 06  
Fax: 928 22 59 60  
35010 Las Palmas de Gran Canarias  
lincacanarias@terra.es

**Depósito Legal:**  
GC-20-2009

**1ª Edición**  
Islas Canarias

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

# Planes de Viabilidad de Empresas Sociales en la Cooperación al Desarrollo

Beñat Arzadun Olaizola



## Índice de materias

<b>Agradecimientos</b> .....	11
<b>Prólogo</b> .....	13
<b>I MARCO CONCEPTUAL</b> .....	19
1. INTRODUCCIÓN .....	21
• Notas previas .....	21
• Desarrollo y recursos materiales .....	22
• Naturaleza, persona y riqueza .....	23
2. EL PROYECTO .....	24
2.1 Transformar como objetivo y empresa como estrategia .....	24
• El cambio o la transformación .....	24
• Intervención social a través de la promoción empresarial .....	24
• Aproximación social .....	24
• Aproximación empresarial .....	26
• La unión de ambas aproximaciones .....	27
• ¿Es éste el proyecto que necesitamos? .....	28
2.2 Tipos de Proyecto .....	29
• Proyectos de apoyo a la modificación de la legislación cooperativa .....	29
• Proyectos de apoyo a agencias locales de desarrollo .....	29
• Proyectos de apoyo al aprendizaje y el autoempleo .....	30
• Apoyo a la creación o fortalecimiento de una cooperativa .....	30
• Apoyo a la organización del campesinado u otro sector productivo .....	30
• ¿Cuál es el tipo de proyecto que necesitamos? .....	30
2.3 Antes de seguir adelante .....	31
• Proyecto de cooperación vs. Proyecto de empresa .....	31
• ¿Los más excluidos? .....	32
• ¿Empresa de economía social? .....	33

3. LA EMPRESA .....	36				
3.1 Características Generales .....	36				
• Emprender para cambiar .....	36				
• La unión hace la fuerza .....	37				
• Rentabilidad para durar .....	38				
• Durar para reinvertir .....	38				
3.2 Características Cooperativas .....	39				
• Asociación de personas .....	39				
• Comprometidos con la comunidad .....	39				
• Figura jurídica y funcionamiento .....	40				
3.3 Otras Características .....	41				
• Empresa y cultura local .....	41				
• Empresa y corrupción .....	42				
• Empresa y género .....	43				
• Empresa y medio ambiente .....	43				
4. LOS PROMOTORES .....	44				
• Colectivo beneficiado y grupo promotor .....	44				
• Expectativas .....	44				
• Confianza inicial en el potencial humano .....	45				
• Potencial y capacidad .....	45				
• Promoción de capacidades .....	45				
• Potencial, apoyo y capacidad .....	46				
• Costo, recursos y beneficio .....	46				
• Progresividad .....	47				
• Práctica y teoría .....	47				
5. LA ASISTENCIA .....	48				
• Preparación para dominar novedades .....	48				
• Limitaciones de la lengua .....	49				
• Calidad del método de asistencia .....	49				
• Componentes del acompañamiento .....	50				
• Resolución de conflictos .....	51				
• Límites del apoyo del proyecto de cooperación .....	51				
• Delimitación de responsabilidades .....	52				
<b>II PLAN DE VIABILIDAD .....</b>	<b>53</b>				
1. INTRODUCCIÓN .....	55				
2. PRIMERA EVALUACIÓN .....	56				
2.1 Evaluación de la idea de negocio .....	58				
• La miopía y la hipermetropía .....	58				
• Búsqueda de modelos reales .....	59				
• Uno más en el mercado .....	61				
• El sector informal es especial .....	61				
2.2 Evaluación del grupo promotor .....	62				
• Capacidades y potencial .....	63				
• Capacidad de apoyo .....	63				
• Carácter de grupo .....	63				
3. ESTUDIOS PREVIOS .....	64				
3.1 Análisis de la oferta .....	64				
• La competencia como fuente de aprendizaje .....	65				
3.2 Análisis de la demanda .....	66				
• Demanda y Necesidad .....	67				
• El mercado versus las encuestas .....	68				
• Profundizar en la segmentación .....	71				
3.3 Análisis del entorno .....	72				
3.4 Análisis de las capacidades y medios disponibles .....	73				
• Equilibrio Productividad – Mercado – Gestión .....	73				
• Tecnología adaptada al entorno .....	75				
4. PLAN DE EMPRESA .....	77				
4.1 Plan de marketing .....	77				
• ¿Por qué nos van a comprar? .....	78				
• ¿Cuánto vamos a vender? .....	79				
• La venta y el cobro .....	79				
• ¿Cómo vamos a cobrar? .....	81				
4.2 Plan de operaciones .....	82				
• Personal técnico experimentado .....	83				
• El efecto propietario .....	83				
• Controlar toda la cadena de valor .....	85				
• Hacer sólo lo que mejor se puede hacer .....	86				
4.3 Plan de personas y organización .....	87				
• Idoneidad del equipo humano .....	87				
• El negocio sigue a las personas .....	88				
• El plan de capacitación .....	89				
• Claridad organizacional (social y empresarial) .....	90				
• Sistemas para la confianza .....	91				
• ¿Cuánto personal? .....	92				
• ¿Cuántos socios? .....	93				
4.4 Plan de administración y gestión .....	94				
• La información contable .....	95				
• Recursos – administración – capacidad .....	96				
• Demanda excesiva de datos .....	96				
• Capacidad de análisis numérico .....	98				
• Capacidad de reacción .....	98				

4.5 Plan Económico-Financiero .....	99
• Juego de escenarios .....	99
• Donación y crédito .....	100
• La financiación de la empresa .....	100
• Las aportaciones de los socios .....	101
• Pérdidas versus falta de liquidez .....	101
• La tan necesaria amortización .....	102
• Plazo para la rentabilidad .....	103
• Sacrificio sostenible .....	103
4.6 Plan de Compromiso Social .....	103
5. CONCLUSIONES .....	107
5.1 Metodología .....	107
• Minimización del riesgo .....	107
• Solidez de la información .....	107
• El protagonismo del proceso .....	108
• Perseverancia en la búsqueda de soluciones .....	109
• El valor de la experiencia .....	110
5.2 Objeciones .....	110
• ¡Pero si esos datos no existen! .....	110
• Nadie tomará en serio al grupo promotor .....	111
• ¿Quién puede dedicar tanto tiempo a hacer estudios y planes? .....	111
• ¿No es esto demasiado complicado? .....	112
• ¿Si todo lo tienen que hacer solos, para qué está el proyecto? .....	113
• ¿Esas dificultades no se pueden superar con proyectos a largo plazo? .....	114
• ¿Con tanto realismo, no dejaremos todo como estaba? .....	115
5.3 Fin .....	116

## Índice de ejemplos

Ejemplo 1: Miopía e Hipermetropía (Mozambique) .....	58
Ejemplo 2: Buscar modelos reales (Manai - Mozambique) .....	60
Ejemplo 3: Sector informal es especial (Umieca - Mozambique) .....	62
Ejemplo 4: La competencia como fuente de aprendizaje (Manai - Mozambique) .....	66
Ejemplo 5: Demanda y necesidad (Ecuador y Guinea Ecuatorial) .....	68
Ejemplo 6: Cómo hacer encuestas fiables (Pisoc - Mozambique) .....	69
Ejemplo 7: Cómo hacer encuestas fiables (Cacop1 - Colombia) .....	70
Ejemplo 8: Cómo consultar al mercado (Manai - Mozambique) .....	71
Ejemplo 9: Profundizar en la segmentación (Cacop1 - Colombia) .....	72
Ejemplo 10: Equilibrio Productividad – Mercado - Gestión (Manai - Mozambique) .....	74

Ejemplo 11: Tecnología adaptada al entorno (Mozambique) .....	76
Ejemplo 12: Tecnología adecuada (Umieca - Mozambique) .....	76
Ejemplo 13: ¿Porqué nos van a comprar? (Manai - Mozambique) .....	78
Ejemplo 14: La importancia de cobrar (Ahliman - Mozambique) .....	80
Ejemplo 15: ¿Tenemos poder para cobrar? (Nama - Mozambique) .....	81
Ejemplo 16: Tecnología eficiente y accesible (Manai - Mozambique) .....	82
Ejemplo 17: Personal técnico experimentado (Coema - Mozambique) .....	83
Ejemplo 18: ¿Compramos o alquilamos? (Coema - Mozambique) .....	84
Ejemplo 19: Huida hacia delante (Aica - Ecuador) .....	85
Ejemplo 20: Hacer sólo lo que mejor se sabe hacer (Manai - Mozambique) .....	87
Ejemplo 21: El negocio sigue a las personas (Umieca - Mozambique) .....	88
Ejemplo 22: La profundidad de la novedad (Mozambique) .....	90
Ejemplo 23: Claridad organizacional social y empresarial (Aica - Ecuador) .....	91
Ejemplo 24: Sistemas para la transparencia (Aica - Ecuador) .....	92
Ejemplo 25: ¿Cuántos socios? (Aica - Ecuador) .....	93
Ejemplo 26: ¿Cuántos socios? (Coema - Mozambique) .....	94
Ejemplo 27: Primero la capacitación (Umieca - Mozambique) .....	96
Ejemplo 28: Demanda excesiva de datos (Aica - Ecuador) .....	97
Ejemplo 29: Capacidad de análisis numérico: (Aica - Ecuador) .....	98
Ejemplo 30: Pérdidas vs. falta de liquidez (Cacop1 - Colombia) .....	102
Ejemplo 31: Las tan necesarias amortizaciones (Tatoi - Zimbabwe) .....	102
Ejemplo 32: Enfoque de género en la empresa (Coema - Mozambique) .....	104
Ejemplo 33: Tratamiento del SIDA en la empresa (Coema - Mozambique) .....	105
Ejemplo 34: Otras acciones de compromiso con la comunidad (Mozambique) .....	106
Ejemplo 35: El papel lo aguanta todo (Universal) .....	109

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Estructura global del manual .....	17
Ilustración 2: Equilibrio Productividad - Mercado - Gestión .....	73
Ilustración 3: Apoyar sin ahogar .....	113

## Agradecimientos

Para comenzar, deseo reconocerle a Fundescan (José Montesdeoca, Emma Medina y Jorge Pérez) el mérito de promover la edición del presente manual y a CEPES (Carlos Lozano) que pensase en Mundukide para su redacción.

Ya dentro de Mundukide, quiero agradecer a José Ángel Mikeo y Mikel Gantxegi, haber permitido, desde la dirección de Mundukide, que durante los últimos cuatro años, dedicase un esfuerzo relevante a la reflexión y la sistematización, que está en la base del presente documento, aunque ello supusiese, que otros trabajos se atrasasen.

Quiero también dejar constancia de la contribución de Naiara Alonso, pues todo el segundo capítulo, está basado en materiales que elaboramos conjuntamente, para varias charlas y cursos, que impartimos juntos, durante los años 2006 y 2007 sobre el tema de los planes de viabilidad, en los proyectos productivos de cooperación. Materiales, que en aquel caso también, quizás no hubiésemos elaborado, si no hubiese sido por la insistencia de otras instituciones. En este caso, el Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional - Hegoa (Maite Fernández-Villa) y la Dirección de Cooperación al Desarrollo del Gobierno Vasco (Gonzalo Fernández).

Por otro lado, es importante subrayar, que el presente manual está basado en el trabajo que hemos desarrollado en Mundukide Fundazioa, durante los últimos seis años. Exactamente, está basado en la sistematización de la experiencia adquirida, en los proyectos de Mozambique, Zimbabwe, Ecuador y Colombia.

También quiero agradecer a compañeros y amigos (Amaia Uribetxeberria, Ibon Antero, Iratxe Acha, Itziar Gutiérrez, José Antonio Mendikute, José Antonio Osaba, José Mari Larrañaga, Julen Etxebeste, Naiara Alonso, Unax Zabala y Yolanda Carromero) el tiempo que han sacado, de donde no lo tenían, para revisar el borrador inicial y hacer correcciones y sugerencias, que me han sido de gran ayuda para la mejorar el documento final.

Finalmente, quiero expresar mi mayor agradecimiento al pueblo de Marrupa, (Niassa, Mozambique) y específicamente a personas como Victoria, Augusto, Sinante, Rosalina, Fátima, Verónica, Isabel, Gelita, Catarina, Julieta, Juliana, Raimundo Artur, Vasco Saisse, José Alberto, Joaquim, Mimo, Macumba, Miquidade, Aibo, Raimundo, Vitorino, Niquir, Mativa, Fernando Artur, Marques, Hilário, Buenahaque, Virgilio Orlando, Rui, António, Orlando, João y otros muchos.

Trabajamos juntos durante más de tres años, sin horarios ni calendarios, con plena entrega y dedicación. Nos asustamos ante los problemas juntos y buscamos soluciones juntos. Perdimos el sueño juntos y nos alegramos juntos. Acertamos juntos y nos equivocamos juntos.

La mayor parte de la experiencia que aquí se refleja, es la que adquirimos en aquellos tiempos, y por cada uno de los aprendizajes aquí transmitidos, ellos y yo, cada uno, guardamos una pequeña (o no tan pequeña) cicatriz, pues no fueron aprendizajes ganados sin errores, equivocaciones y sufrimientos.

Yo aprendí muchísimo trabajando con ellos y guardo un muy buen recuerdo de aquellos tiempos. Espero, que ellos también.

Gracias a todos y todas y perdonen los lectores las deficiencias que puedan encontrar en el manual, que obviamente, son responsabilidad mía y de nadie más.

Beñat Arzadun Olaizola  
Arrasate, 2008

## Prólogo

El presente manual, surge de una preocupación que existe, en algunos sectores de la cooperación internacional al desarrollo, en cuanto a la falta de solidez que presentan, con cierta frecuencia, los proyectos que pretenden apoyar el desarrollo socioeconómico de colectivos desfavorecidos, a través de la promoción de actividades económicas asociativas.

Las deficiencias que más a menudo se dan en dichos proyectos de cooperación suelen ser dos:

Una, es que, en un proyecto se pretenda apoyar la creación de una empresa cooperativa, asociativa o similar, sin haber estudiado previamente si se dan, o no, las condiciones para que las personas se agrupen y trabajen juntas en una cooperativa. De alguna forma, se asume que integrarse en una cooperativa, es algo natural que todas las personas están en condiciones de hacer.

La otra, es que se pretenda impulsar o apoyar una actividad productiva, sin haber estudiado adecuadamente su viabilidad económica. O tal vez, se supone, que si se cuenta con el suficiente capital inicial y algo de asistencia técnica, se puede sacar “el negocio” adelante.

Las dos deficiencias tienen causas comunes. Por un lado, a veces se parte de un tópico, de una sensación del tipo “como allí no hay nada, todo funciona tan mal y los pocos empresarios que hay, son unos piratas, seguro que con el apoyo de un proyecto de cooperación, estas personas hasta ahora explotadas o ignoradas, se pueden unir y desarrollar una actividad económica exitosa”. ¡Como si hacer empresa fuese fácil! ¡Como si fuese “natural” o “innato” que varias personas se unan y colaboren en una cooperativa! ¡Como si los que ya están operando en ese mercado, no supiesen nada, ni hubiesen trabajado nunca, sino que debieran su posición, únicamente a estrategias deshonestas!

Por otro lado, es también más frecuente de lo deseable, que las personas que plantean el proyecto de cooperación (sean expatriadas o nacionales) carezcan de experiencia en el

mundo empresarial, en el cooperativo o en el de la cooperación. ¡O incluso en todos ellos! De hecho, esta falta de experiencia, es la razón principal por la que se da aquel exceso de confianza, se subestiman las dificultades y se ve en la empresa cooperativa, una panacea que puede acabar con la pobreza.

En Mundukide también hemos sufrido esas dificultades. Y lo que pretendo a continuación, no es, sino ofrecer nuestra experiencia. Ofrecer los aprendizajes que, dolorosamente, hemos extraído de nuestros pequeños fracasos y éxitos.

\* \* \*

Antes de mencionar cuál es el objetivo del manual, conviene aclarar qué no es el manual:

El presente manual, no es una guía de diseño de proyectos de cooperación. No explica como hacer un árbol de problemas, cuál es la diferencia entre el objetivo específico y los resultados del marco lógico, ni cómo se rellenan los formularios de subvenciones a proyectos de cooperación, de las diferentes administraciones públicas. Ya hay una extensa bibliografía sobre esos temas y aquí no entraremos en ellos.

El presente manual tampoco es un micro-MBA. No explica cómo leer un balance, ni cuál es la diferencia entre los gastos variables y los fijos, ni cuáles son las diferentes políticas de recursos humanos que se pueden seguir en una empresa. Sobre estos temas hay una bibliografía mucho más extensa todavía, que en el caso precedente.

El presente manual, tampoco es una guía rápida de introducción al cooperativismo. No explica cuáles son los órganos sociales de una cooperativa o sus particularidades jurídicas. También en este tema hay disponible una amplia bibliografía.

Pero bueno, si este texto no es esto, ni aquello, ni lo de más allá, entonces ¿Qué es este manual? ¿De qué trata?

Pues bien, este manual, trata del “triángulo de las Bermudas” en que se unen esas tres áreas de conocimiento. Y digo lo de triángulo de las Bermudas, porque realmente es un territorio deficientemente cartografiado, del que se sabe poco, y en el que se pierden no pocos navegantes.

Es decir, saber de empresa no es suficiente para cooperar con una comunidad indígena de la Amazonía y apoyarles a realizar sus proyectos. Saber escribir un marco lógico, no es suficiente para saber qué es una buena oportunidad de negocio y qué no lo es. Y saber de cooperativismo, no es suficiente ni para lo uno, ni para lo otro. De la misma manera, que saber de empresa o de cooperación, no son suficientes, para comprender las complejidades internas de una empresa cooperativa.

Pero ocurre, que se realizan no pocos proyectos en ese triángulo de las Bermudas. De hecho, son muchos los proyectos que pretenden cooperar con un colectivo desfavorecido, para que lleven adelante una actividad económica en clave asociativa o cooperativa. Como, también son muchos, los proyectos que pretenden apoyar una escuela o centro de salud para

que tengan un “negocio anexo” que generará los ingresos, que garanticen la sostenibilidad financiera del servicio social.

¿Cuál es el resultado? Lo que hemos dicho al inicio: una conciencia creciente, de que un porcentaje demasiado elevado de proyectos productivos<sup>1</sup>, no alcanza sus objetivos.

Por lo tanto, este manual va a dar por supuesto que quién lo lea ya tiene o buscará formación y experiencia en las tres áreas de conocimiento antes referidas (empresa, cooperación y cooperativismo). Este manual no se la dará.

Lo que el presente manual pretende, es ser una herramienta de apoyo para aquellas personas, que se ven trabajando en proyectos productivos. Busca ofrecer ideas, criterios y orientaciones, basados en experiencias reales, para aquellos técnicos que, en el marco de un proyecto de cooperación internacional, tengan que acompañar a un grupo de personas, en la realización de un plan de viabilidad de una actividad económica.

Si tuviese que resumirlo, diría que este manual, de lo que trata, es de las particularidades que hay que tener en cuenta, cuando se encuentran en el mismo lugar y hora la empresa, la cooperación y la cooperativa.

\* \* \*

Como se verá, el manual está escrito en un lenguaje directo y sencillo. Se ha evitado en la medida de lo posible, el lenguaje y los conceptos técnicos, incluso se han utilizado ejemplos o figuras que alguien podrá juzgar como demasiado simples. Todo ello se ha hecho conscientemente, porque se ha buscado ser útil y accesible al mayor número de personas interesadas.

Al mismo tiempo, se ha utilizado un lenguaje directo, a veces, incluso provocador. Lo cual, se justifica porque se parte, no de teorías, sino de experiencias vividas en primera persona, con sus aciertos y errores, penas y alegrías.

Quiero insistir, en que no hay ningún ánimo de pontificar debajo de ese lenguaje directo. Y ello es así, principalmente, por tres razones:

Primero, porque nos sabemos no-poseedores de la verdad. Cada día aprendemos algo nuevo y cambiamos nuestras pequeñas teorías. Lo que hace tres años creíamos que era violeta, ahora lo vemos azulado y quizás dentro de unos años, nos parezca que tira más al verde. Cuando se afirma, no se está proclamando ninguna verdad, ni dogma. Simplemente se informa, de dónde se sitúan hoy por hoy, las conclusiones que hemos sacado de nuestra experiencia.

Segundo, porque la labor de la cooperación al desarrollo es lo suficientemente compleja, como para no admitir fórmulas mágicas. La experiencia nos ha enseñado, que las dificultades

1. Con “proyecto productivo” nos referimos a un proyecto de cooperación al desarrollo, que pretende crear o fortalecer una actividad económica (de producción o comercial).



que nos depara el camino son numerosas y muy variadas. Tanto, que no hay libro de recetas, que pueda dar respuesta a todos los casos.

Y tercero, porque las personas que están trabajando, día a día, en pos de un futuro mejor, que tienen que enfrentar cotidianamente, tantos y tan grandes desafíos, ya tienen suficiente con esas preocupaciones, sin que nadie les esté aleccionando desde la comodidad de las páginas de un manual. A esas personas, lo primero que les ofrezco son todos mis ánimos. Y sólo en segundo lugar, una experiencia a compartir. Pero desde luego, no se pretende dar lecciones a nadie.

\* \* \*

Pues con estos antecedentes le vamos a hincar el diente al tema. El manual está dividido en dos capítulos. El primero es una introducción general y se hace hincapié principalmente, en las ideas de empresa y promotor. El segundo capítulo es el núcleo del manual, ya que simula, el recorrido completo a seguir para el diseño de un plan de viabilidad (ver figura siguiente). Al final, se realizan algunos apuntes a propósito de la metodología y se analizan, las objeciones más comunes, que se le suelen hacer a la misma. A lo largo del manual hay numerosos ejemplos, la mayoría reales, en los cuales se han cambiado los nombres, por respeto hacia la privacidad de las personas que en ellos participaron.

Sin más dilación... ¡manos a la obra!

Ilustración 1

## **ESTRUCTURA GLOBAL DEL MANUAL**

### **CONCEPTOS PREVIOS**

Introducción
Proyecto
Empresa
Promotores
Asistencia

### **PLAN DE VIABILIDAD**

#### **PRIMERA EVALUACIÓN**

Idea de negocio
Grupo promotor

#### **ESTUDIOS PREVIOS**

Análisis de la demanda
Análisis de la oferta
Análisis del entorno
Análisis de las capacidades

#### **PLAN DE EMPRESA**

Plan de marketing
Plan de operaciones
Plan de personas
Plan de administración y gestión
Plan económico financiero
Implicación social

### **CONCLUSIONES**

Metodología
Objeciones

# MARCO CONCEPTUAL

**INTRODUCCIÓN**

**1**

**EL PROYECTO**

**2**

**LA EMPRESA**

**3**

**LOS PROMOTORES**

**4**

**LA ASISTENCIA**

**5**

CONCEPTOS PREVIOS
Introducción
Proyecto
Empresa
Promotores
Asistencia
PLAN DE VIABILIDAD
CONCLUSIONES

## 1. Introducción

Cuando se nos han aproximado personas de otras organizaciones, buscando apoyo para la realización de proyectos productivos, muchas veces, su interés se ha centrado, sobre todo, en la parte de los números, por ejemplo cómo se calculan los costes o qué son las amortizaciones. Pero creo que antes de entrar en los números, es importante poner sobre la mesa algunos conceptos, de forma que podamos dialogar dentro de un marco de referencia común.

Además, algunas de las mayores dificultades que enfrentan dichos proyectos, no están tanto en el cálculo de las variables empresariales, sino en el mismo planteamiento mismo del proyecto.

### • Notas previas

Antes de seguir adelante y para garantizar que nos entendemos, una breve presentación y un aviso:

Primero, presento a los diferentes actores que participarán en esta obra:

- **La comunidad**, será el colectivo, barrio, etnia, municipio, etc. con el que se va a cooperar. Más o menos lo que se suele denominar como beneficiarios indirectos.
- **Los miembros o socios**, serán las personas que participan en la cooperativa bien como trabajadores, proveedores o de otra forma y son miembros de la comunidad. Lo que se suele llamar beneficiarios directos.
- **Los promotores**, serán el pequeño grupo de personas que fundan la cooperativa o si el grupo fundador es grande, aquellas personas que asumen el liderazgo de dicho grupo. Evidentemente son parte de los miembros o socios.

– **El agente facilitador**, es la institución u organización que presta apoyo financiero y técnico para colaborar al proceso de creación o consolidación de la cooperativa. Típicamente, es un agente externo a la comunidad. Podemos considerar, que es la ONG.

Y segundo, avisar que a lo largo del manual se utilizarán indistintamente las expresiones “empresa”, “empresa participativa”, “empresa asociativa”, “empresa cooperativa” y “empresa de economía social”. Con todas esas expresiones se estará hablando de un mismo tipo de empresa: una empresa que reúna las características recogidas en el apartado “La empresa” (pág. 21).

Hechos estos dos breves apuntes, podemos seguir adelante.

### • Desarrollo y recursos materiales<sup>2</sup>

Si bien en los últimos veinte años se ha logrado pasar de una visión reduccionista y economicista del desarrollo (simbolizado por la clasificación de los países, según su Producto Interior Bruto) a una visión más amplia y humana (simbolizado por el Índice de Desarrollo Humano), sigue siendo incuestionable la importancia de contar con unos recursos materiales suficientes para poder desarrollarse como ser humano<sup>3</sup>.

El nuevo paradigma del desarrollo, que se viene definiendo, indica claramente que contar con una base material mínima, no es suficiente para llevar una vida digna. Nos muestra que también se necesitan educación, salud, libertad, seguridad, equidad y otras muchas cosas. Pero también deja claro, que contar con una base material mínima, es requisito indispensable, para poder alcanzar un modo de vida que hoy por hoy se entienda como digno.

Recién iniciado el siglo veintiuno, constatamos que al mismo tiempo que unas sociedades producen y consumen en exceso, una gran parte de la humanidad, no cuenta con los recursos materiales necesarios para llevar una vida digna. Es decir, pasan frío y calor por no contar con viviendas adecuadas, pasan hambre por no contar con alimentos suficientes, caen enfermos por no contar con agua potable, no mantienen un contacto regular con sus familiares por no tener teléfono, no van al hospital por no poder permitirse el viaje en autobús o trabajan en condiciones de servidumbre por no contar con unos activos propios mínimos. Esta falta de recursos materiales, se siente tanto a nivel individual como colectivo, pues también son muchos los Estados, que no disponen de recursos materiales suficientes para, por ejemplo, poder ofrecer unos servicios de salud mínimos.

Resumiendo, al mismo tiempo que constatamos que una minoría del planeta estamos produciendo y consumiendo, muy por encima de lo necesario para llevar una vida digna; que con ello, estamos creando enormes impactos medioambientales a nivel global; y que el acceso

2. Incluimos en los “recursos materiales” todos aquellos recursos físicos (como la comida, la vivienda...) que necesitamos las personas.

3. De hecho la renta per cápita pesa un tercio del total, dentro del cálculo del IDH.

a recursos materiales no es condición suficiente para disfrutar de una vida digna; es innegable, que para gran parte de la humanidad, lograr acceso a más recursos materiales es, hoy por hoy, totalmente necesario.

### • Naturaleza, persona y riqueza

Si denominamos riqueza a aquello que le es, de una u otra forma, útil al ser humano, veremos que la riqueza tiene básicamente dos fuentes: la naturaleza y el mismo ser humano.

La naturaleza provee al ser humano, de toda una serie de bienes y servicios que le son, no sólo útiles, sino indispensables; como el aire para respirar, el agua para beber o plantas y animales para alimentarse.

Algunos de esos bienes, están disponibles para las personas prácticamente sin realizar esfuerzo alguno, como, por ejemplo, el aire.

Por otro lado, las personas, a través de su inteligencia y de su trabajo, son capaces de transformar algunos de esos recursos de la naturaleza y darles nuevos usos<sup>4</sup>. Es así, que se convierten la tierra y la paja en casas, los árboles en muebles, las plantas en medicamentos o tejidos, y la arena en microprocesadores.

Y por último, estaría la riqueza que las personas son capaces de crear casi sin base material ninguna, como el conocimiento y las ideas.

Introduzco estas breves reflexiones aquí, al inicio, para que a lo largo de todo el camino que vamos a recorrer juntos, cuando hablemos de ingresos, gastos, organización, beneficios..., no olvidemos que en el fondo, de lo que estamos hablando es de personas. De personas que padecen situaciones graves de carencia, pero también personas que son la clave y la base de toda riqueza.

También quiero recalcar ahora, que el proceso a través del cual las personas generamos esa riqueza es el trabajo. Trabajo que puede adoptar mil formas: cavar, escribir, cargar, debatir, cortar, diseñar, sembrar, registrar..., puede ser muscular, intelectual, emocional..., pero trabajo, al fin y al cabo. Trabajo realizado por personas.

La tecnología es importante, el capital es importante, los contactos también lo son. Pero al final, todo ello, no es más que trabajo acumulado bajo una u otra forma. Lo más importante en todo proceso de creación de riqueza<sup>5</sup> son las personas y su trabajo.

4. Nótese, que se dice “darles nuevos usos” y no simplemente darles “un uso” o “valor”. Ya que si bien es cierto, que una mesa tiene un uso y un valor, no es menos cierto que los árboles del bosque de los cuales se obtuvo la madera, también tenían un uso y un valor. Es decir, el trabajo de las personas puede cambiar el uso, que los elementos de la naturaleza tienen para las personas, pero no les da un valor, en el sentido de que antes de ser trabajados no tuviesen valor.

5. Insistimos en que con el término riqueza no nos referimos al oro y los diamantes sino a la comida, las ropas, las ideas...

## 2. El proyecto

Antes de nada vamos a intentar comprender en qué punto se unen la cooperación al desarrollo con la promoción empresarial.

### 2.1 Transformar como objetivo y empresa como estrategia

#### • El cambio o la transformación

En la base de la mayoría de los proyectos de cooperación, hay una voluntad de cambio, de transformación: Se quieren crear las condiciones, para que la juventud no se vea empujada a la emigración, se pretende evitar que las familias campesinas pierdan sus tierras por deudas, se aspira a que grupos tradicionalmente excluidos (mujeres, negros, indígenas...) puedan ganar mayor autonomía económica o se desea promover el asociativismo como herramienta de empoderamiento.

En los proyectos productivos, se suele pretender que un grupo social en situación de exclusión o desventaja, logre desarrollar una actividad económica tal, que le dé mayor poder sobre su destino. Y de esa forma transformar esa realidad que los mantenía subyugados.

#### • Intervención social a través de la promoción empresarial

El objetivo último que suele perseguir el proyecto de cooperación al desarrollo, suele ser el desarrollo social, siendo, en el caso que nos ocupa, la promoción empresarial el instrumento.

Pero a menudo las intervenciones empresariales y las sociales no utilizan los mismos métodos, ni la misma lógica. Y todavía más frecuentemente, la utilización de conceptos y métodos de una en la otra, pueden producir efectos contraproducentes. Por eso, es importante aclarar qué conceptos y métodos pueden ser los más adecuados, en cada momento.

#### • Aproximación social

En el proyecto de cooperación, la lógica más adecuada, sería la social y no la empresarial. Esto se manifiesta en varios momentos, de los cuales destacaremos tres: la elección del colectivo con el que se cooperará, la definición del objetivo de dicha cooperación y la corrección de desventajas estructurales.

Por ejemplo, **cuando se escoge en qué región o con qué colectivo trabajar**. En principio el criterio a seguir no sería “hacer el proyecto de desarrollo en el lugar o con el colectivo con el que mejores retornos financieros se obtengan”. Sino “hacer el proyecto donde más necesiten las personas mejorar su situación material” o “donde un mayor empoderamiento social pueda impulsar”.

También se estaría utilizando la lógica social, **cuando en un proyecto se define el objetivo principal**. Por ejemplo, beneficiar al mayor número de personas posible, reforzar el flanco económico de un movimiento social o promover las formas organizativas participativas.

Es decir, el proyecto normalmente no buscará “implantarse en el lugar más favorable para la generación de beneficios económicos”, sino “implantarse en los lugares más necesitados”, “trabajar con movimientos sociales que promueven causas justas” o “promover la participación y el beneficio del mayor número de personas”.

Todas estas decisiones no forman parte de la lógica puramente empresarial, sino de una lógica social.

Hasta ahí, lo que se refiere a la motivación original del proyecto. Pero, es que además, muy frecuentemente, el colectivo con el que se decide colaborar sufre serias desventajas para poder participar de forma funcional en la economía y en el mercado, como pueden ser la falta de infraestructuras en comunidades apartadas, carencias formativas, falta de experiencia laboral o discriminación por razones de género o raza. Por lo tanto, sería razonable, que el proyecto de cooperación actuase para corregir dichas desventajas y crear unas condiciones mínimas para que las empresas puedan tener éxito. Estas actuaciones pueden ser variadas y dependerán del contexto. Algunos ejemplos pueden ser: la apertura de carreteras a zonas aisladas, el apoyo a la formación profesional, la sensibilización para disminuir la discriminación social, la alfabetización, la mejora de condiciones injustificadamente gravosas de financiación o la sensibilización sobre el valor de la acción colectiva.

Todo este trabajo de **disminución de desventajas estructurales**, que enfrenta el colectivo concreto con el que se está cooperando, responde a una lógica social. Si se utilizase la lógica empresarial, podría llegarse fácilmente a la conclusión de que no hay que cooperar con dicho colectivo por no ser “rentable”.

En general, en todo lo que es cooperación, es importante que el trabajo que se hace, esté adecuadamente alineado con referencias más globales. Dichas referencias pueden ser las políticas generales del país en el que se trabaja, las prioridades sectoriales de la provincia o las estrategias a largo plazo de la contraparte.

También es cierto, que cuando un proyecto pretende apoyar esta o aquella cooperativa, no es tanta la interacción con políticas generales, por lo que, no suele ser necesario dedicarles mucho esfuerzo.

Pero, cuando el proyecto pretende actuar de forma a “corregir el contexto”, lo más frecuente será que actúe en temas como la educación, la legislación, las infraestructuras, la sensibilización o la financiación. Es decir, se querrá mejorar la formación profesional, cambiar la legislación cooperativa, construir carreteras a comunidades aisladas o crear nuevos canales de financiación. Todas estas actuaciones, dejan de ser actuaciones micro, que sólo afectan a los promotores, o a las personas directamente ligadas a la cooperativa en cuestión, para pasar a ser asuntos, digamos, que de un ámbito público. Por ello, al planificar actuaciones que pretendan provocar cambios permanentes en el contexto, sería necesario tener en cuenta,

las políticas y prioridades de los agentes que ya trabajan en esas áreas, como la administración pública u organizaciones de la sociedad civil.

Por otro lado, dichas actividades, serán claramente diferentes de la promoción empresarial, por lo que necesitarán de la colaboración de agentes con suficiente experiencia en esas áreas de trabajo.

Por lo tanto, utilizaríamos la lógica social a la hora de decidir dónde, con quién y cómo cooperar; y también, a la hora de intervenir para compensar situaciones de desventaja estructurales. Si no lo hiciésemos así, no estaríamos haciendo cooperación al desarrollo.

#### • Aproximación empresarial

Ahora bien, una vez lanzada la actividad económica, una vez que se entra en el mercado, este no suele diferenciar entre unas empresas y otras. Todas las empresas necesitan ser eficaces y producir y comercializar según las exigencias del mercado. Cada empresa tendrá que ofrecer a sus potenciales clientes, algo que sea tan bueno, tan bueno, tan bueno, que estos estén dispuestos a pagar por ello (¡se dice fácil!). Deberán ofrecer al potencial cliente, algo que, incluso sea mejor, que otras muchas cosas, que otros muchos le ofrecen.

Esta lógica empresarial se aplicará en dos momentos diferentes: A la hora de evaluar a los promotores y su negocio, y a la hora de gestionar la empresa.

**En las fases de evaluación inicial y planificación**, es decir, a la hora de evaluar las ideas de negocio, escoger el lugar concreto en el que se instalará la empresa, decidir el número de personas que participará en la misma y, sobre todo, evaluar a las personas que la impulsarán, es necesario utilizar la lógica empresarial. Desde ese momento inicial, es necesario tener un ojo en el mercado. La capacidad del proyecto para compensar desventajas estructurales tendrá sus límites. Un proyecto de cooperación no podrá conseguir (por mucha subvención que utilice) que una mala idea de negocio tenga éxito, ni que personas con capacidades limitadas puedan gestionar una industria de gran complejidad. Ni que una pequeña actividad cree puestos de trabajo para decenas de familias. Por ello, será necesario analizar las capacidades reales de los grupos promotores, la complejidad real del negocio y el potencial económico de la actividad, para seleccionar promotores e ideas con probabilidades razonables de éxito en un mercado abierto.

Es decir, la lógica social nos ha llevado a identificar un territorio o un colectivo con el que deseamos cooperar. Pero las personas concretas que participen en la empresa o el lugar concreto en el que la misma se instale, deberán ser definidas con una visión empresarial.

**Una vez la empresa haya iniciado su actividad**, será necesario aplicar la lógica empresarial con todo rigor. Tendrá que vender y cobrar lo que venda, tener más ingresos que gastos, amortizar los bienes de equipo para poder sustituirlos al final de su vida útil, devolver los créditos y otras deudas, pagar salarios, comprar los materiales necesarios, obtener beneficios que se correspondan con la inversión realizada... Esto que parece evidente (que una empresa

tiene que funcionar según una lógica empresarial) no lo es tanto en la cooperación. Y ello, porque si hacer empresa ya es difícil en cualquier lugar, aún lo es más en los lugares y con los colectivos con los que se suele trabajar en cooperación. Y junto a ello, en la cooperación es frecuente que existan posibilidades de obtener subvención o donaciones. De forma que no es extraño que se junten “el hambre con las ganas de comer” y se intente responder a las dificultades, a base de esquivar las exigencias del mercado, valiéndose de subsidios más o menos directos.

Si en esta fase no se utilizan los criterios empresariales con el suficiente rigor, si se aplican otros criterios de un carácter más asistencial, se corre el riesgo de promover iniciativas sin futuro.

Lo repetimos, sin una sólida base económica, cualquier beneficio que se consiga será temporal y, la mayoría de las veces, breve.

#### • La unión de ambas aproximaciones

La aproximación social y la empresarial, ya se han cruzado, cuando se ha pensado, que la promoción empresarial puede ser una buena estrategia para lograr un objetivo social.

Pero ¿Cómo puede contribuir la promoción empresarial a la consecución de un objetivo social?

Las posibilidades son varias y al mismo tiempo no son infinitas. Es decir, no hay que pedirle peras al olmo, ni esperar que “la empresa” resuelva todos los problemas de la comunidad, pero también es cierto que “la empresa” puede traer fuertes beneficios a la sociedad. Por ejemplo:

- Crear empleo: La empresa, si se consolida y crece, puede ofrecer empleo a cada vez más personas. Es decir, puede crear las condiciones, para que cada vez más personas, obtengan un rendimiento satisfactorio por su trabajo.
- Ofrecer bienes y servicios adecuados a las necesidades de la comunidad: Una empresa que ofrezca unos bienes o servicios que antes no existían, o los ofrece con una mejor calidad, o con un menor coste, ya estará realizando una contribución a la comunidad.
- Comprar bienes y servicios de otros agentes económicos de la comunidad en condiciones justas: De esta forma no sólo obtendrán medios de vida sus trabajadores sino también sus proveedores.
- Formar a sus miembros: A través del trabajo diario o de formaciones, la empresa puede contribuir enormemente a crear nuevas capacidades técnicas y organizativas en la comunidad.

Es necesario destacar especialmente esta última opción. Por ejemplo; una empresa de tipo cooperativo con una buena dinámica interna, puede hacer aflorar en sus miembros valores como la cooperación y la solidaridad. Valores, comportamientos y formas de trabajo, que esas personas llevarán consigo a otros ámbitos de sus vidas, impulsando otras iniciativas y enriqueciendo la vida comunitaria.

- Apoyar a otras instituciones transmitiendo su conocimiento técnico, comercial u organizativo. Por ejemplo orientando a las escuelas de formación profesional sobre las necesidades del mercado laboral.
- Promover, apoyando con parte de sus beneficios, iniciativas varias de la comunidad como escuelas o centros de salud.

No todas las empresas contribuirán en todos los apartados enumerados, pero si lo hacen en uno, ya estarán colaborando en el proceso global de desarrollo de su comunidad.

Nótese, que se ha colocado en último lugar, la posibilidad de que la empresa haga aportaciones financieras a otras iniciativas. Y se ha hecho así, porque, aunque sea la primera que acude a todas las mentes, en los contextos en los que se mueve la cooperación, los casos en los que las empresas generan suficientes beneficios para ello, son los menos.

De todas formas, también es cierto, que cuando se consigue, si se eligen de forma estratégica las iniciativas a apoyar con dichos fondos, los impactos positivos en la comunidad, pueden ser muy importantes.

En cualquier caso, es necesario recordar que la empresa no es el maná o la panacea. No se le puede pedir sin más que dé trabajo a todas las personas necesitadas, que todos los habitantes de la zona sean socios y reparta beneficios, que venda productos básicos a precios por debajo del coste, que fije sin límite, que compre a los agricultores a precios más altos de los económicamente viables o que suministre combustible gratuitamente al generador de la localidad. Lo cual tampoco debe de ser impedimento, para exigirle que contribuya en aquello que sí puede contribuir.

#### • ¿Es éste el proyecto que necesitamos?

Una vez hechas las aclaraciones precedentes, tenemos que hacer el primer chequeo.

Imaginemos que ya se conoce con qué comunidad o colectivo se quiere cooperar. Imaginemos también, que ya se ha analizado con las personas de la comunidad, cuál es su realidad, las dificultades a las que se enfrentan, las oportunidades que se les presentan y las amenazas que les acechan. Imaginemos también que dicha comunidad ya ha concretado sus prioridades. Llegados a este punto, nos preguntaremos, qué se puede hacer para superar esas dificultades más prioritarias.

En algunos casos, puede ser, que generar empresas, actividad económica y aumentar el acceso a los recursos materiales, sea una estrategia adecuada para enfrentar las dificultades que se hayan señalado como prioritarias. Pero seamos conscientes, de que en la mayoría de los casos, la estrategia adecuada será otra. Como mejorar la atención primaria de salud, denunciar la actuación de grupos paramilitares, modificar las leyes que discriminan a las mujeres o introducir nuevas técnicas agrícolas.

Primero, porque en muchos lugares, “el” problema, en mayúsculas, no es que tengan pocos recursos materiales. Ese es, “un” problema. Pero muchas veces, los problemas más acuciantes, son otros.

Segundo, porque incluso cuando ése es “el” problema, no siempre la mejor solución es la promoción empresarial. A veces, la razón de esa escasez de recursos son otros factores. Como la imposibilidad legal de acceso a la propiedad para las mujeres, la concentración de la tierra en manos de una minoría, la falta de derechos sindicales, una legislación de comercio injusta, una corrupción galopante o una mala política macroeconómica.

Por todo ello, en muchos casos, la estrategia más acertada probablemente no sea la creación de empresas.

De aquí en adelante, vamos a suponer que todo eso que hemos dicho que “imaginamos que ya conocemos” de verdad lo conocemos. Vamos a suponer que la comunidad en cuestión ha hecho un trabajo concienzudo. Y vamos a suponer también que el problema de los recursos materiales ha surgido como uno de los principales problemas.

## 2.2 Tipos de proyecto

El binomio “cooperación al desarrollo” y “empresa social” puede dar como resultado diferentes tipos de intervenciones, como por ejemplo:

### • Proyectos de apoyo a la modificación de la legislación cooperativa

Esto puede ser necesario por ejemplo en los países, que tienen legislaciones muy intervencionistas en lo cooperativo, que dan demasiado poder a algún agente de la administración pública, o en países con legislaciones pensadas para cooperativas de grandes propietarios y que no se ajustan a las circunstancias de sectores populares o en países con legislaciones que se han quedado muy anticuadas y no se adaptan a la realidad del momento.

### • Proyectos de apoyo a agencias locales de desarrollo

Las agencias locales de desarrollo se pueden entender como sistemas que promueven la colaboración de centros de formación profesional, agencias de crédito, incubadoras de empresa, gobiernos locales y otros agentes interesados en promover la economía y el empleo. Dichas agencias suelen tener el objetivo genérico de que un mayor número de personas, cuente con la motivación, las capacidades y los medios, para constituir empresas individuales o asociadas y generar así actividad económica. El proyecto puede limitarse a fortalecer el sistema cuando exista, pero en contextos más precarios incluso puede crear el sistema u ofrecer varios de los servicios necesarios si no hay quien lo pueda hacer.

### • Proyectos de apoyo al aprendizaje y el autoempleo

En contextos en los que no existen los agentes suficientes, para conformar agencias de desarrollo local, se pueden apoyar iniciativas que, a través del microcrédito y pequeñas formaciones, ofrezcan posibilidades, quizás no para la constitución de grandes empresas, pero sí para que las personas puedan realizar alguna actividad económica y mejorar sus condiciones de vida, respecto de la situación actual. Estos proyectos, también son muy útiles en contextos en los que el colectivo en su conjunto, tiene muy poca experiencia laboral o empresarial, ya que esas pequeñas iniciativas van generando un aprendizaje colectivo en la compra, la venta, el cobro... el “negocio”, al fin y al cabo.

### • Apoyo a la creación o fortalecimiento de una cooperativa

Es probablemente uno de los proyectos más habituales. En él se busca aportar financiación, formación y asistencia técnica a un grupo promotor o una cooperativa ya constituida para que pueda mejorar sus procesos empresariales o asociativos.

También puede ocurrir, que el destinatario del proyecto no sea una cooperativa, sino una unión o federación de cooperativas.

Otra variante, son los casos en los que se apoya a los trabajadores, para que “cooperativicen” una empresa en crisis.

### • Apoyo a la organización del campesinado u otro sector productivo

En este caso, el objetivo, no es tanto mejorar la actividad económica del sector, sino asociar a sus miembros y apoyarles en la formación de una organización fuerte, de forma que cambie la relación de fuerzas imperante y se mejore su capacidad de negociación con otros agentes. Es un tipo de proyecto de cooperación, muy frecuente en su vertiente asociativa y agrícola, no tanto en el sindical e industrial.

### • ¿Cuál es el tipo de proyecto que necesitamos?

Ahora toca hacer el segundo chequeo.

Como podemos ver, incluso cuando se haya identificado que la prioridad es aumentar el acceso a recursos económicos, pueden darse casuísticas muy variadas. Y las posibles estrategias para enfrentarlas también son muchas. El apoyo a la creación de una o varias empresas de tipo cooperativo, no es más que una entre tantas opciones.

Una vez más tendremos que analizar la cuestión y decidir cuál es la estrategia que se necesita implementar. Vamos a suponer una vez más que ya hemos hecho ese trabajo y que después de mucha reflexión, se ha decidido que la estrategia que se necesita llevar adelante, es la de crear empresas.

## 2.3 Antes de seguir adelante

Antes de seguir adelante, tenemos que dar un paso atrás, porque hay tres puntos a los que no hemos dado suficiente consideración (lo cual ocurre frecuentemente). Ha habido asunciones que hemos hecho como si fuesen la única opción, o la opción natural, cuando no lo es. Hay varias alternativas, cada una con sus consecuencias, y es necesario tomarlas en consideración.

### • Proyecto de cooperación vs. Proyecto de empresa

Cuando hemos decidido implementar un proyecto de apoyo a una iniciativa empresarial ¿Será que en nuestras mentes estaba clara la diferencia entre proyecto de cooperación y proyecto de empresa?

Esto es importante porque al proyecto de cooperación le corresponde la lógica social y al proyecto de empresa, la lógica de empresa. Por lo tanto, si los mezclamos, también estaremos mezclando las respectivas lógicas y la consecuencia serán problemas de todo tipo.

El proyecto de empresa debería ser propiedad (en todos los sentidos) de los promotores de la empresa. Su objetivo será crear o mejorar la empresa (compras, ventas, procesamiento, etc.). Una empresa tiene sus propias herramientas formales de planificación y gestión como el plan de gestión anual, la contabilidad o el balance. La empresa aspira a crecer y contratar más personas. Dicho proyecto no tiene fecha de finalización, porque se aspira a que la empresa siga su actividad por mucho tiempo, para dar empleo y otros beneficios al colectivo.

En el proyecto de cooperación, se quiera o no, el poder de decisión, en última instancia radica en el agente que lo apoya, por lo menos en su sentido negativo. Es decir, si los mecanismos de participación son buenos, la comunidad tendrá una gran capacidad de proposición, implementación y evaluación. Pero al final, la ONG, aunque no tenga el poder de decirle a nadie lo que debe hacer, sí tiene el poder de decidir qué apoya y qué no apoya. Por ejemplo, la ONG puede negar su apoyo, a una iniciativa en concreto, porque entiende que no está alineada con sus valores, políticas o estrategias. Lo cual, excepto en el caso de que la comunidad tenga otras puertas que tocar, puede ser equivalente a abortar esa iniciativa.

Por otro lado, el proyecto de cooperación, aspira a corregir las injusticias del contexto, de forma que entre sus actividades estará ofrecer formación o acceso a crédito, construir infraestructuras públicas como carreteras o líneas eléctricas o hacer presión política para modificar marcos legales injustos, que perjudiquen al colectivo con el que se colabora. El proyecto de cooperación también tiene sus herramientas formales propias, como el marco lógico y la justificación de subvenciones. Finalmente, el proyecto de cooperación aspira a desaparecer, dejar de ser necesario y normalmente es limitado en el tiempo, tiene fecha de inicio y fin.

Por todo ello es importante volverse a preguntar: Cuándo hemos decidido realizar un proyecto de cooperación en apoyo a la creación o consolidación de una o varias empresas ¿Hemos sido suficientemente conscientes de las diferencias entre el proyecto de cooperación



y el proyecto de empresa? ¿Tendrá el proyecto de cooperación la duración suficiente para apoyar adecuadamente el proyecto de empresa? ¿Tendrá el proyecto de empresa las bases suficientes, la solidez necesaria para funcionar sin la asistencia del proyecto de cooperación?

Cuando esas cuestiones no son explícitamente analizadas y respondidas, no es extraño que se pase a querer gestionar una empresa utilizando el marco lógico, a querer perpetuar un proyecto de cooperación, a compensar la falta de rentabilidad con subsidios que nunca acaban, a buscar cooperar en los lugares o con los colectivos que mayor rentabilidad financiera garanticen... Es decir, un desastre.

#### • ¿Los más excluidos?

Si volvemos a visitar la explicación que se daba, en torno a las dos lógicas (la social y la empresarial) se puede ver que potencialmente puede haber una contradicción: por un lado la lógica social nos llevaría a trabajar con los sectores más desfavorecidos. Por otro lado la lógica empresarial exige que los promotores tengan unas mínimas capacidades. O mejor dicho, exige que haya una correspondencia entre las capacidades de los promotores y la complejidad de la empresa.

Evidentemente, si un colectivo está profundamente excluido, apenas contará con capacidades empresariales, porque en su mundo de exclusión, no se le han brindado ni las oportunidades, ni los medios, para desarrollarlas. ¿Qué hacer?

Básicamente se pueden adoptar cuatro estrategias: Aumentar el esfuerzo capacitador, disminuir la complejidad de la empresa, integrar a los más excluidos en empresas lideradas por otros y no trabajar con ellas, sino con otros colectivos.

Efectivamente, el proyecto de cooperación puede potenciar la componente de formación y asistencia, esperando compensar las profundas deficiencias en capacidades. De esta forma se buscará hacer posible, que esas personas se puedan poner al timón de las empresas y romper el esquema de exclusión y subordinación que han sufrido.

También se puede disminuir la complejidad de las actividades económicas, para que puedan ser iniciadas y ejecutadas directamente por ese colectivo excluido. De alguna forma, se acepta y asume, que antes de que esas personas puedan protagonizar empresas complejas o grandes cooperativas, necesitan desarrollar unas capacidades básicas. Hay que ser conscientes que éste, puede ser un proceso que lleve décadas, pues se trata de todo un proceso de aprendizaje colectivo. Pero se entiende que es necesario. En una fase más avanzada, una vez el colectivo tenga unas capacidades empresariales y cooperativas mínimas podrá enfrentar mayores desafíos.

La tercera opción consiste, en integrar a los sectores sociales más desfavorecidos en empresas, que son lideradas por personas de un mismo entorno, pero con más capacidades en términos de conocimientos, experiencia y otros recursos necesarios. En esta estrategia se buscará que las personas adquieran aquellas capacidades mediante el trabajo que desarrollen

en las empresas. Sería necesario crear sistemas para que no sean excluidas dentro de las empresas y puedan beneficiarse de oportunidades de formación y promoción. Aquí también, se entiende que en algún momento llegará la ocasión, en que personas que hayan adquirido suficiente experiencia, puedan liderar a su vez esas u otras empresas.

Y finalmente, la cuarta alternativa, consiste en ignorar esos sectores, trabajar con sectores no tan excluidos y confiar que a través del “goteo” de la teoría económica los sectores más excluidos acabarían por recibir algún beneficio del desarrollo económico general.

La primera tiene el inconveniente principal de que, en realidad, esas personas no estarán liderando esas empresas, lo estará haciendo el proyecto de cooperación, lo cual va en contra de todo lo que se defiende en este manual.

El último, tiene el inconveniente de dejar lo que era el objetivo inicial del proyecto (apoyar al colectivo a salir de la situación de exclusión) a merced de la suerte, o alguna fuerza desconocida. Lo cual, conlleva el riesgo de que los grupos más capaces acaben por acapararlo todo y no permitir que nada (ni dinero, ni capacidades, ni poder) “gotee” para los otros grupos.

Las dos estrategias intermedias tienen el inconveniente de tener que asumir, que los procesos de cambio o transformación de algunas realidades, pueden ser largos, de años y/o décadas. Exigen interiorizar que grupos que han estado profundamente excluidos necesitarán realizar un largo recorrido, hasta llegar a desarrollar las capacidades necesarias para la empresa, desarrollar una nueva auto-imagen, derribar las barreras sociales de exclusión construidas a su alrededor y en definitiva salir de esa situación de exclusión.

Aquí nos hemos puesto, digamos que en el peor de los casos. No siempre la exclusión es tan profunda, ni se necesitan décadas para crear las nuevas capacidades necesarias para la empresa cooperativa. Pero lo que sí sería recomendable hacer, en todos los casos, es volver al punto en el que hemos decidido qué tipo de proyecto hacer, y volver a considerar con quién vamos a trabajar, qué vamos a hacer juntos y cómo lo vamos a hacer. Porque es necesario que haya una correspondencia entre esos tres aspectos.

#### • ¿Empresa de economía social?

Si los dos puntos anteriores son frecuentemente obviados, este tercero es el campeón. Por diferentes razones, en el sector de la cooperación, hay una fuerte tendencia (por lo menos teórica) a lo comunitario, a lo no lucrativo, a lo asociativo, a lo voluntario... todo lo cual es probablemente parte fundamental de la identidad del sector. Es decir, si no existiesen esos impulsos quizás, ni siquiera, habría cooperación.

Esas tendencias provocan, que cuando se pone sobre la mesa un proyecto productivo, la necesidad de aumentar los ingresos o la opción de crear una nueva actividad económica, la respuesta natural sea hacerlo de forma cooperativa o asociativa.

Y ello, en sí, no tiene mayor problema, si no fuese porque en muchos casos, se hace casi de forma inconsciente. Es como cuando alguien hace algo de cierta forma, no porque crea

que es la mejor forma, sino porque ni se ha planteado que pueda haber otras formas de hacerlo. O si se hace de forma consciente, frecuentemente se opta por la misma solución en todo momento y circunstancia, en todos los casos. Es como si alguien considerara que esa forma de hacer las cosas es siempre la mejor. Por lo menos, podremos sospechar, que probablemente no está dando la necesaria consideración a otras alternativas.

Vamos a ver: una cooperativa que funcione bien, puede tener un efecto extraordinario en su entorno. No sólo porque la empresa es del pueblo, no sólo porque puede tener un fuerte compromiso con su comunidad o porque puede destinar parte de los beneficios a proyectos sociales, sino que sobre todo, porque, como ya se ha dicho, puede contribuir al afloramiento de valores y la capacitación organizativa de comunidades enteras.

Pero, constituir una cooperativa, no es un camino de rosas. Tiene sus virtudes, es verdad, pero también tiene sus problemas, por ejemplo:

- Un grupo de personas más o menos grande tiene que lograr tener un objetivo común y no tener intereses contrapuestos; cada participante debe cumplir con sus funciones dentro del grupo; cada persona debe saber diferenciar su rol de socio con el de trabajador o proveedor;
- Hay que gestionar las diferencias de capacidad que hay entre los asociados (no todos tienen ni los mismos conocimientos, ni la misma experiencia); hay que conseguir aplicar cierta disciplina entre iguales (no hay nadie que haga de malo), hay que asumir responsabilidades (no hay un patrón que sirva de chivo expiatorio para todos nuestros problemas);
- Cuantos más socios haya, cada uno con sus preocupaciones que atender en casa, más difícil será reinvertir el magro beneficio en la empresa en lugar de repartírselo, cuantas más personas se tengan que poner de acuerdo, más costará tomar decisiones rápidas, cuando cualquier decisión puede afectar negativamente a alguno de los socios, más difícil será tomar cualquier decisión;
- Cuantas más sean las personas y más débiles los lazos que les unen, más costará que exista la confianza verdadera (la que se necesita para dormir tranquilo sabiendo que no es uno mismo el que maneja la cuenta bancaria sino otro compañero).

Además, hay que considerar que puede haber otras opciones que, aunque no sean tan buenas como una cooperativa, pueden tener menos dificultades y todavía ser suficientemente buenas. Algunas opciones pueden ser:

- Promover el autoempleo. No logrará la misma complejidad que una gran cooperativa ni el mismo impacto social, pero puede ser mucho menos difícil y todavía ofrecer un orden social suficientemente justo, pues no promoverá grandes diferencias o concentraciones de poder.
- Apoyar cierto número de pequeñas cooperativas, más fáciles de implementar que una gran cooperativa.
- Realizar una alianza con una empresa privada de forma que durante un tiempo se pueda aprender de ella tanto en aspectos técnicos, como organizativos.

Las opciones son múltiples y no hay que olvidar, que a veces, lo mejor puede ser enemigo de lo bueno. Es necesario analizar cuidadosamente las dificultades específicas de crear empresas asociativas o cooperativas y realizar una evaluación coste/beneficio entre las ventajas añadidas que tendría versus esas dificultades específicas.

Sólo después de realizar esa evaluación, podremos tomar una decisión consciente y después ser coherentes con ella.

Pues bien, volvamos a suponer que hemos evaluado los tres aspectos anteriores con el suficiente cuidado y hemos llegado a la conclusión de lo que un proyecto de apoyo a la creación o consolidación de empresas de economía social, es la respuesta adecuada a las dificultades prioritarias que enfrenta la comunidad en cuestión. Sigamos adelante.

### 3. La empresa

Desde los proyectos de cooperación se suele pretender promover empresas que contribuyan de una u otra forma al desarrollo solidario y sostenible de un colectivo o región. Buscamos promover cooperativas de pequeños pescadores, cooperativas comercializadoras de fruta, pequeñas unidades de procesamiento de alimentos, asociaciones artesanales, auto-empleo en sectores como el comercio o la reparación de zapatos... Todo ello, con el objetivo de que las personas que en ellas participan puedan obtener un mejor rendimiento de su trabajo y contar con suficientes recursos materiales para no seguir padeciendo las penurias actuales.

Por otro lado, en el mundo de la cooperación no son extrañas las actitudes, de alguna forma, contrarias al mundo empresarial. Es relativamente frecuente encontrarse con análisis que asocian a la idea de empresa la contaminación, la explotación laboral, las grandes corporaciones, el desarrollismo, el industrialismo y otro largo etcétera de “ismos” negativos.

Por todo ello, dedicaremos un apartado a aclarar, a qué nos vamos a referir aquí, cuando hablemos de empresa. Vamos a dar algunas pinceladas sobre por qué la empresa puede ser una institución importante y qué características tendría una empresa que realmente contribuyese al desarrollo y bienestar de las personas.

#### 3.1 Características generales

##### • Emprender para cambiar

Entre otras muchas, hay dos casuísticas que son más o menos frecuentes: En algunos casos, un colectivo ya produce lo suficiente, pero el fruto de su trabajo le es negado por un contexto que beneficia al que otros agentes acaparen dicho beneficio. En otros casos realmente el colectivo no produce lo suficiente, bien porque, si produce para el autoconsumo, lo que cosecha no llega a satisfacer sus necesidades, o porque si produce para comercializar, lo que genera tiene un pequeño valor en el mercado y no le da las suficientes rentas.

En el primer escenario una empresa puede ser el mecanismo, para que las personas puedan salir de esa situación que les impide beneficiarse de su trabajo.

En el segundo escenario, una empresa puede ser el marco ideal, para incorporar nuevas técnicas o maquinaria, o para organizar el trabajo de una forma más productiva.

Como vamos viendo, la empresa no es una respuesta milagrosa. Para constituir una empresa socialmente significativa y económicamente rentable tienen que darse unas condiciones que no siempre se dan. Pero cuando se dan dichas condiciones, su potencial para cambiar la situación de las personas a través de nuevas formas organizativas, nueva tecnología o más autonomía ante agentes depredadores es considerable.

##### • La unión hace la fuerza

La lógica de empresa suele premiar la colaboración, la coordinación o la concentración sobre la dispersión. Es decir las posibilidades de lograr la rentabilidad económica y un impacto social positivo aumentan con la agregación de fuerzas. En ese sentido es mayor el potencial de unas pocas grandes cooperativas asociadas en una agrupación, que una multitud de actividades de auto-empleo buscándose cada una la vida por su lado.

Las ventajas que pueden aportar las diferentes formas de coordinación son de varios tipos diferentes, por ejemplo:

- Facturación suficiente para incorporar personal cualificado tanto en los ámbitos técnicos como de gestión (ingenieros, contables...).
- Facturación suficiente para realizar inversiones de capital (maquinaria, instalaciones, vehículos...).
- Mayores posibilidades de diversificación del riesgo a través de la diversificación de sectores, productos, proveedores, mercados, etc.
- Mayor poder de negociación con otros agentes económicos e institucionales.

Dichas colaboraciones pueden adoptar diferentes formas: concentraciones empresariales en estructuras verticales, acuerdos de colaboración permanentes, alianzas temporales entre diferentes empresas o constitución de grupos federativos de empresas.

El volumen de trabajo que sea conveniente unir bajo una forma u otra de coordinación, dependerá de factores como el mercado, la tecnología, la diferenciación de producto o el tamaño de los agentes económicos con los que se tienen relaciones. Es decir, hay contextos que premian mucho la concentración, como la comercialización agrícola, y otros que no lo hacen tanto, como la reparación de zapatos.

Pero también es necesario realizar una seria advertencia: a mayor volumen, mayor la complejidad. Recordemos aquello de que, lo mejor puede ser enemigo de lo bueno. Al fin y al cabo, cuanto mayor sea la dimensión de la iniciativa, mayor será la dificultad de coordinación. No tienen la misma complejidad siete pequeñas agrupaciones autónomas de campesinos, que una gran federación de cooperativas agrícolas. La segunda ofrece oportunidades y tiene un potencial, que la primera no tiene. Pero también el grado de dificultad es mayor.

Por lo tanto, será importante “escuchar” al contexto y evaluar de forma acertada el grado de complejidad, que se puede gestionar con las capacidades existentes y en las condiciones imperantes. Ese análisis del contexto será el que marque el grado máximo de complejidad que se pueda enfrentar con cierta garantía, en ese momento.

Al mismo tiempo, ello no tendría porque impedir que, en la medida que se transforma ese entorno o que crecen las capacidades, se pueda avanzar hacia la unión de más personas y organizaciones y formas organizativas más complejas.

Por lo tanto, cuando es viable, la agrupación dará más fuerza, pero si no es posible o es muy difícil, no hay que forzarlo. Ante todo hay que mantener el sentido común.

### • Rentabilidad para durar

El concepto de rentabilidad está en la base de toda empresa. Sin rentabilidad no habrá continuidad y cualquier efecto positivo, que haya podido tener la empresa, será efímero. Por ello es necesario, que la búsqueda de la rentabilidad como actitud, esté presente en todo momento, a lo largo y ancho de toda la organización.

Aquí vuelve a reaparecer la necesidad de separar la lógica social y la empresarial. La ONG funcionará con unos esquemas y la empresa con otros. El proyecto de cooperación no necesita tener una rentabilidad financiera. Pero el proyecto de empresa sí. Mejor dicho: Sí, en mayúsculas. Es fundamental que esa búsqueda de la rentabilidad sea una marca fundamental de la empresa.

### • Durar para reinvertir

El crecimiento de las empresas (vital para su sostenibilidad a largo plazo y necesaria para el aumento de su impacto social) pasa necesariamente por la inversión continuada.

Para conseguir invertir son necesarios recursos y la empresa podrá obtenerlos fundamentalmente por tres vías: porque alguien se los dé (donaciones, subsidios, subvenciones), porque alguien se los preste (créditos) o porque ella los haya generado de su actividad económica (beneficios).

Los créditos tienen la “desventaja” de tener que devolverlos. Por lo que en última instancia, será necesario generar beneficios para poder pagarlos. Por otro lado, un endeudamiento elevado mermará la autonomía de la empresa dejándola más o menos a merced de sus acreedores.

Las donaciones tienen la gran “ventaja” de ser gratuitas, y si la empresa está recibiendo apoyo de un proyecto de cooperación, pueden tener la ventaja añadida, de ser abundantes y generosas. Por otra parte también tienen desventajas. Una es que, el acceso “fácil” a capital puede tener un efecto “adormecedor” muy importante, restándole nervio al equipo humano y relajando la disciplina necesaria para salir adelante. Otra es que, aunque más sutilmente, también se pierde autonomía. No se dependerá del banco, pero sí de la administración pública o la ONG que da dichas subvenciones, puesto que de la misma forma que las dan, pueden dejar de darlas.

La reinversión de los beneficios tiene dos desventajas. Primero que hay que ser capaz de generar beneficios, y eso no es fácil. Y segundo que una vez generados, hay que renunciar a repartírselos, lo cual tampoco es fácil cuando en casa apremian las necesidades. Pero por otro lado, es la única vía de aumentar en autonomía, independencia y libertad. Es la única forma de evitar volver a caer en esquemas, en los que otros se llevan el beneficio de nuestro trabajo. Además es la única de las tres vías que realmente se puede sostener por mucho tiempo. No será fácil, pero es que las otras dos, de ninguna de las maneras se pueden sostener por mucho tiempo.

Por otro lado, es importante destacar, que la reinversión es lo que justifica el beneficio empresarial. Si los beneficios no se reinvirtiesen para generar más riqueza y más empleo, si no se utilizasen para que más personas participen y se beneficien ¿Cuál sería su justificación?

La búsqueda continuada y decidida de la rentabilidad junto con el firme compromiso de reinversión de los beneficios, son los factores que pueden hacer de la empresa un factor importante de la mejora de la calidad de vida de la comunidad.

## 3.2 Características cooperativas

### • Asociación de personas

Para un desarrollo social y sostenible es importante promover la equidad tanto en las oportunidades de trabajo, como en el reconocimiento del trabajo. Esto tiene sentido, tanto desde una perspectiva de justicia, como de eficiencia y armonía social.

En el ámbito de la economía social, las empresas se pueden entender como asociaciones del ámbito económico, en las cuales, grupos de personas se unen para poner los medios (capital, conocimientos y trabajo) y adoptar las formas organizativas del trabajo, que les permitan obtener mayores beneficios por su trabajo, de lo que conseguirían cada una por su lado.

Para ser una agrupación de personas que se unen libremente, la organización necesitará ser democrática. Para ello es fundamental que la estructura institucional ofrezca oportunidades de participación y control, y que la formación y los flujos de información sean de una calidad y cantidad suficiente para permitir que los miembros individuales puedan hacer uso efectivo de sus derechos y cumplir de forma responsable con sus obligaciones.

### • Comprometidos con la comunidad

Si colocamos el trabajo de las personas en el centro del proceso de creación de riqueza, estaremos colocando también a las personas en el centro de la empresa. Y las personas tenemos raíces. Tenemos lazos afectivos con los lugares y otras personas. Somos parte de colectivos, familias y comunidades. Por lo tanto una empresa que tenga a la persona en su base, también tendrá raíces. Será una empresa implicada con su entorno. Por ejemplo, una empresa de ese tipo, no se irá a otro lugar porque ofrezcan desgravaciones de impuestos ¿Cómo se desplazarían todos sus socios y trabajadores, dejando atrás sus casas, familias y comunidades? A una empresa de este tipo, le importará que la calidad de la educación en la escuela local sea buena, ¿Cómo no le habría de importar, si son sus hijos los que asisten a la misma? Una empresa de este tipo no buscará estafar a los productores agrícolas que le proveen de materia prima ¿Cómo lo haría, si son sus propios familiares? Una empresa de este tipo tendrá cuidado de no contaminar el río local ¿Cómo no hacerlo, si es donde se bañan?

Evidentemente, entre el blanco y el negro, hay muchas tonalidades de gris y dentro de una misma comunidad también hay intereses diferentes, incluso enfrentados. Incluso como personas, estamos llenas de contradicciones y podemos deshacer con la derecha lo que hacemos con la izquierda. Pero en general, una empresa que tenga a las personas en su base estará más comprometida con su entorno que otro tipo de empresa.

Por todo ello, desde los proyectos de cooperación, parece sensato buscar esa centralidad de las personas y los agentes locales. Cuanto más dueños sean de su empresa y cuanto más implicados estén, mayor será la probabilidad de éxito de la propia empresa, y mayor el compromiso de la misma con su entorno.

Hay que tener en cuenta también, que en muchos proyectos de cooperación se estará trabajando con colectivos que casi nunca han sido dueños de algo, o empresarios, o autónomos. Para dichos colectivos, el poder conformar sus propias actividades, grandes o pequeñas, individuales o grupales, puede ser un paso adelante importante, puede fortalecer la autoestima y el control sobre las propias vidas del colectivo. Y puede ser la base, para mayores avances futuros.

Finalmente, es muy importante que desde el proyecto de cooperación, se realice un esfuerzo consciente, por alentar la autonomía de decisión y acción de esas personas, tomando especial cuidado de no sustituir al grupo promotor ni en las decisiones, ni en la responsabilidad última del proyecto empresarial. Es decir, es importante que el proyecto de cooperación posibilite (o por lo menos no impida) que la empresa sea realmente, de los promotores, para lo bueno y para lo malo. En la decisión, en la acción y en las consecuencias.

#### • Figura jurídica y funcionamiento

En primer lugar, es necesario ver que la figura jurídica que adopta una empresa depende fuertemente del contexto. Depende de cosas como la legislación del país o el relativo “prestigio social” de cada forma jurídica. Por ejemplo, es notorio que en algunos países la misma palabra de cooperativa está totalmente desprestigiada y tiene una larga serie de connotaciones negativas, debido a malas experiencias en el pasado con cooperativas impulsadas por el estado o incluso, por la cooperación internacional.

En segundo lugar, es necesario constatar, que con un adecuado diseño de los estatutos, es posible implantar la mayoría de los principios y prácticas cooperativas en diferentes figuras jurídicas. Ciertamente, el que exista una buena legislación cooperativa es importante. Pero cuando no se cuenta con ella, puede ser una segunda buena opción, el apostar por otra figura jurídica que ofrezca la suficiente flexibilidad para que los reglamentos internos sean “de tipo cooperativo”<sup>6</sup>.

6. En Mundukide se han implementado estatutos de carácter cooperativo bajo figuras jurídicas de “sociedades por cuotas” y “sociedades anónimas cooperativas” en Moza-ambique y Zimbabwe respectivamente.

Por lo tanto será importante evaluar en cada lugar y circunstancia cuál es la figura jurídica más idónea, sin asumir de partida que lo vaya a ser la cooperativa.

Una vez identificada la figura jurídica más adecuada, el próximo paso sería la elaboración de unos estatutos y reglamentos internos, que den satisfacción a la forma en la que los miembros se quieren autorregular, aprovechando para ello, todas las opciones que ofrezca la legislación de la figura elegida.

### 3.3 Otras características

#### • Empresa y cultura local

Es habitual, que un proyecto de cooperación ponga en contacto a dos culturas diferentes. Por un lado, el colectivo que pretende mejorar su situación y por el otro, la institución que les pretende apoyar. Esto ocurre, incluso cuando la organización que apoya es nacional, puesto que lo más habitual es, que ésta, no pertenezca al colectivo con el que está colaborando, sino que venga de la capital o provenga de sectores sociales con más posibilidades.

Pues bien, es necesario ser conscientes desde el inicio, de que habrá un choque cultural. Un choque cultural que afectará en temas como el trabajo, la organización, la empresa, los horarios, el ahorro, la disciplina, la calidad, el rol de la mujer, la participación, la propiedad o la responsabilidad.

Una de las primeras medidas a tomar, será diferenciar el contenido de la forma. Por ejemplo, si nos referimos a los valores de una empresa cooperativa es necesario ser consciente de que los mismos valores solidarios pueden ser aplicados de diferentes formas en diferentes contextos culturales.

Es importante buscar la conexión entre el núcleo fundamental de la empresa cooperativa, es decir, los valores cooperativos, y los valores de solidaridad, participación o autonomía, de la cultura local. De esta manera se facilitará que los valores de la empresa cooperativa, no sean percibidos como algo foráneo y extraño, sino como una extensión, una nueva aplicación o una actualización de valores locales ya existentes.

En lo que se refiere a las formas, es importante ser muy flexibles. Es decir, a la hora de definir la aplicación concreta de los valores cooperativos en la empresa, será bueno aprovechar al máximo las formas y mecanismos de la cultura local como roles sociales, la visión común de la relación entre persona, empresa y sociedad o las formas de liderazgo. Es decir, en tanto en cuanto, sean compatibles con los valores cooperativos de respeto a las personas, participación y equidad, se favorecería la utilización de las formas organizativas más apetecidas por los miembros de las empresas, sin “importar” nada que no sea necesario.

Otro tanto, se puede decir de los valores más “empresariales” como eficiencia, productividad o inversión. En cada cultura pueden adoptar matices diferentes pero en la mayoría existen de una forma u otra<sup>7</sup>.

Finalmente, es importante tener mucho cuidado de no contribuir a la infravaloración de la cultura local y sus valores, que frecuentemente el mundo moderno promueve. De ahí la importancia de crear oportunidades para la expresión de la cultura local (lengua, costumbres...) también en la vida empresarial.

#### • Empresa y corrupción

La empresa puede verse implicada en casos de corrupción de diversos tipos. Algunos ejemplos pueden ser: pago a funcionarios públicos para lograr la tramitación de documentos o evitar el pago de impuestos o multas, pago a trabajadores de otras empresas para el logro de materiales, pago a potenciales clientes para el logro de contratos, extorsión a potenciales trabajadores para contratarlos, desvío de recursos internos de la empresa, falsificación de facturas u otros documentos, y un largo etc.

Es útil distinguir dos casuísticas:

Por un lado, están los casos en los cuales la empresa es víctima de extorsión, como cuando el representante de un potencial cliente exige un pago a cambio de la firma del contrato o de un funcionario, que aprovechando leyes no claras y demasiado complejas, exige pagos para evitar multas arbitrarias. En estos casos la empresa puede verse totalmente acorralada, sobre todo en el caso de extorsión por parte de agentes de las instituciones del estado u organizaciones violentas. Estos casos necesitarán ser gestionados con especial cuidado, por ejemplo, buscando apoyos externos.

Por otro lado, tenemos los casos en los cuales la empresa y sus miembros, son los promotores de la corrupción, como cuando, un encargado exige un pago a un potencial trabajador para ser contratado, o un responsable de compras llega a un acuerdo con un proveedor para desviar recursos de la empresa. Estos casos deberán ser combatidos con herramientas internas de control y transparencia.

En cualquier caso, es importante, realizar un esfuerzo decidido por evitar la corrupción en sus diversas formas. Desde el proyecto de cooperación se puede trabajar principalmente en dos líneas:

La de transmitir un mensaje claro a las empresas, en el sentido de luchar contra la corrupción y apoyarlas en la implementación de medidas para evitarla, como los sistemas internos de rendición de cuentas. Y la de llegar a acuerdos con instituciones externas, como organizaciones anticorrupción, para protegerse ante intentos de extorsión de agentes más poderosos que la empresa.

7. Será que existe alguna sociedad en la que las personas no quieran conseguir lavar la ropa con menos esfuerzo? o no tengan el concepto de inversión aunque sea transmitiendo su cultura a la descendencia?

#### • Empresa y género

Es muy frecuente en los contextos en los que trabaja la cooperación, que las mujeres padezcan situaciones especialmente graves de discriminación y exclusión. En el ámbito empresarial ello se puede reflejar de muy diversas maneras: menor acceso a educación, menor acceso a empleo y por lo tanto menor experiencia laboral, gran carga de trabajo reproductivo<sup>8</sup> o leyes que limitan sus derechos a la propiedad.

Un proyecto de cooperación puede tener el objetivo de lograr unas relaciones de género más justas, o de mejorar la situación de las mujeres. Y en algunos casos puede escoger la promoción empresarial o el acceso al empleo como una estrategia. En esos casos será especialmente importante que el proyecto de cooperación, en paralelo con el proyecto de empresa, incluya otras acciones dirigidas a corregir las desventajas estructurales que el colectivo enfrenta.

Otros proyectos de cooperación no tendrán como objetivo principal la mejora de la situación de las mujeres o el cambio de las relaciones de género. Tendrán otros objetivos. Pero incluso en estos casos, deberá cuidarse, que ni el proyecto de cooperación, ni el proyecto empresarial, contribuyan a la discriminación de género, y contribuyan en la medida de lo posible a su eliminación.

Los medios principales que tendrán las empresas para disminuir las desigualdades de género serán entre otras: facilitar el acceso de las mujeres al empleo, promover el empleo de hombres y mujeres en todo tipo de actividades, facilitar la promoción profesional de las mujeres dentro de las empresas, introducir la igualdad entre hombres y mujeres de forma explícita en sus políticas, estrategias y normas.

Lo mismo se aplica en casos en los que se trabaje con otros colectivos históricamente excluidos como los indígenas en muchos lugares del mundo, los negros en América o algunas castas en India.

#### • Empresa y medio ambiente

En algunos casos (no en todos), para lograr superar la situación de pobreza de un colectivo, puede ser necesario aumentar el nivel de utilización que las personas hacen del entorno (más pescas, mayor extensión cultivada, intensificación del uso de recursos forestales...)

Sea como fuere, en todo caso, sería recomendable aplicar los principios de prudencia, de visión a largo plazo, de eficiencia material (hacer más con menos) y otros.

Aquí también las empresas deberían evitar contribuir al empeoramiento de la situación del medio ambiente contribuyendo en la medida de lo posible a su mejora (por ejemplo introduciendo técnicas más sostenibles). El análisis del impacto ambiental, sería un mínimo irrenunciable.

8. En el trabajo reproductivo se incluyen todos aquellos más directamente ligados al mantenimiento de la vida en la unidad familiar: parir y criar hijos, cocinar y limpiar, cuidar de enfermos y ancianos, dar soporte emocional a los miembros de la familia, etc.

## 4. Los promotores

Desde el proyecto de cooperación, frecuentemente, se pretenderá trabajar con colectivos que de una y otra forma están excluidos. Es esa situación de exclusión, lo que se pretenderá cambiar y ellos serán los principales protagonistas.

A continuación haremos algunas consideraciones alrededor de la figura clave de los promotores.

### • Colectivo beneficiado y grupo promotor

La primera confusión que hay que evitar, es la de identificar el grupo promotor, con el colectivo con el que el proyecto está cooperando. Es decir, una cosa es que se haya decidido cooperar con los campesinos de un valle, o con las vendedoras ambulantes de una gran ciudad, o con los trabajadores agrícolas sin tierra de otro lugar. Otra cosa es decidir, qué personas concretas, con nombres y apellidos, liderarán el o los proyectos empresariales. Estas personas formarán el equipo promotor. Normalmente, no serán todas las personas del colectivo al que se quiere apoyar e incluso podría ocurrir que no sean parte de ese colectivo, por ejemplo, cuando se confía el liderazgo a personas con mayores capacidades y posibilidades (pág. 16).

### • Expectativas

Cuando los promotores sean miembros del colectivo excluido con el que se está cooperando, hay que tener en cuenta que, frecuentemente, dichos colectivos han tenido poco contacto con el mundo de la empresa y prácticamente nulo con el de la dirección de empresa. Ello lleva a que, una vez interesados en la aventura empresarial, frecuentemente:

- Sobrevaloren las propias capacidades (a fin de cuentas ¡quién no sabe decidir!);
- Subestimen los sacrificios que habrá que hacer y los dilemas que enfrentarán (porque si uno ya tiene el dinero, no puede ser tan difícil hacer negocio);
- Sobrevaloren los resultados (riqueza) que se obtendrán (nosotros también seremos como “esos” empresarios o potentados).

El hecho de contar con el apoyo más o menos directo de un proyecto de cooperación, que les ofrece formación, financiación, crédito o algún otro tipo de asistencia, puede exacerbar dicha tendencia a subestimar las dificultades y los riesgos y a sobredimensionar las expectativas.

Además, tampoco es infrecuente, que la propia organización que está apoyando el proyecto de cooperación, caiga en la misma trampa y viendo la precariedad del entorno, considere que con la suficiente financiación y suficientes técnicos expertos como asistencia, el éxito está poco menos que garantizado. Aunque no lo digan, su comportamiento puede transmitir ese pensamiento, lo que no lleva sino a agravar el problema.

Es importante que la dura realidad que habrá que enfrentar, que en un inicio les puede quedar todavía oculta a los promotores, comience a mostrarse claramente lo antes posible.

### • Confianza inicial en el potencial humano

Normalmente, todo proyecto de cooperación parte de una gran confianza en el potencial humano para aprender, trabajar y lograr grados de desarrollo cada vez mayores. Este potencial es propio a la naturaleza humana y está presente en todas las personas y comunidades. Por ello, es importante, mirar a la persona o a la comunidad, no sólo desde el prisma de lo que ya es capaz de hacer (capacidad), sino también de lo que podría llegar a ser capaz de hacer (potencial).

### • Potencial y capacidad

El potencial humano general se concreta en capacidades concretas de actuación en circunstancias muy diversas: la capacidad de utilizar una técnica, de organizarse en un grupo, de dar cuidados a los enfermos, de resistir a las adversidades, de dar significado al pasado o prepararse ante el futuro... Son todas, manifestaciones de capacidades humanas.

Todas las personas y comunidades, sin excepción, muestran una amplia variedad de capacidades, y tienen además la posibilidad de desarrollar nuevas capacidades a partir de su potencial.

### • Promoción de capacidades

Para poder promover el desarrollo socioeconómico, a través de la promoción de empresas cooperativas, son necesarias un conjunto de capacidades bien específicas como producir, comercializar, organizarse, administrar, planificar, ahorrar, invertir o dirimir diferencias.

En muchos de los lugares donde la cooperación actúa, en muchos de los colectivos con los que se coopera, algunas de esas capacidades escasean. En la mayoría de los casos, no porque esas personas o colectivos tengan algún tipo de deficiencia, sino simplemente, porque dichas personas y colectivos tuvieron oportunidades muy limitadas de entrar en contacto con la realidad empresarial en general, o lo hicieron desde posiciones muy subordinadas. Incluso, en algunos casos, las oportunidades de actuar en una economía de mercado habrán sido limitadas. En otros casos será la economía social la que no ha sido una realidad habitual, conocida y familiar.

Por eso, la promoción de empresas de economía social, en gran medida, puede ser entendida, en primer lugar, como un proceso de promoción, en las personas y los colectivos, de las capacidades necesarias para la empresa participativa.

En esos casos, las estrategias a seguir estarán fundamentadas, en la idea de transformar el potencial humano general, en capacidades concretas de actuación, en el ámbito de la empresa participativa.

### • Potencial, apoyo y capacidad

Con el enfoque antes mencionado, la atención del proyecto de cooperación, pasaría a estar focalizada, en la búsqueda de las mejores estrategias o los mejores métodos, para facilitar el crecimiento personal/grupal de los promotores.

Así, antes de comenzar a colaborar con cualquier grupo, es vital evaluar cuidadosamente los siguientes cuatro elementos:

- Las capacidades actuales (lo que ya son capaces de hacer).
- Su potencial a corto plazo (lo que podrían llegar a hacer en el corto plazo).
- El apoyo que necesitarían para poder convertir ese potencial a corto plazo en capacidades “contantes y sonantes”.
- El apoyo que el proyecto de cooperación les puede ofrecer.

### • Costo, recursos y beneficio

Evidentemente, crear capacidades tiene un costo. Es necesario organizar formaciones, asesorar, ofrecer oportunidades de exposición a nuevas realidades o practicar con experiencias piloto. Y los recursos (en personal cualificado, en capital, en tiempo, en contactos...) son limitados.

Esta limitación de los recursos se da tanto por el lado del proyecto de cooperación, como (y esto frecuentemente se olvida) por el lado del grupo promotor. Al final, ellos también tienen una disponibilidad de tiempo y una capacidad de arriesgar limitadas.

Ni todas las personas tienen el mismo potencial futuro, ni la misma capacidad actual. Ni todas las empresas conllevan el mismo grado de dificultad, ni exigen las mismas capacidades. Desde el proyecto habrá que analizar los diferentes factores, y evaluar si la complejidad de la empresa se corresponde con las capacidades del grupo promotor que la impulsa; qué apoyo necesitará el grupo promotor; y cuál puede ser el beneficio que reporte esa iniciativa empresarial a la comunidad.

Dicho de otra forma: Normalmente, los proyectos de cooperación no promueven las empresas participativas como un fin en sí mismo, sino como un medio para mejorar, de alguna manera, la vida de la comunidad en la que se insertan. Por ello, será necesario evaluar en cada caso la relación entre, el esfuerzo necesario para apoyar el proceso de crecimiento del grupo promotor, hasta que el mismo alcance las capacidades necesarias para llevar adelante su empresa de forma efectiva, con el beneficio social que dicha empresa reportará a la comunidad.

La creación de una empresa participativa exige un gran esfuerzo y el resultado no siempre es el esperado. Por ello es necesario evaluar en cada caso:

Por un lado: ¿Cuál es el esfuerzo que el grupo promotor necesitará realizar? ¿Cuál es el beneficio que teóricamente la empresa reportara a los promotores? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?

Y por otro lado: ¿Cuál es el esfuerzo que el proyecto de cooperación realizará? ¿Cuál es el beneficio que teóricamente la empresa reportará a la comunidad? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?

Para ir adelante con un grupo promotor o una idea de negocio será necesario que tanto la relación esfuerzo/resultado como la probabilidad de éxito sean interesantes tanto para los promotores como para el proyecto de cooperación.

### • Progresividad

Cuando el salto de capacitación sea grande, será necesario dividirlo y aplicar un sistema progresivo a lo largo del cual, los promotores vayan superando fases sucesivas. Cada fase precisará de unos conocimientos, asesoramientos, esfuerzos, compromisos, comportamientos e inversiones, diferentes.

Al mismo tiempo, no es posible conocer a priori cuál es el potencial exacto de una persona o un grupo, ni como reaccionarán ante las oportunidades y las exigencias crecientes que enfrentarán. Por eso es necesario (como en todo proceso formativo) prever fases de evaluación que permitan decidir si una fase se da o no por superada, si se pasa o no a la siguiente fase o incluso si se continua con el proceso o no.

### • Práctica y teoría

Con el objetivo de crear capacidades reales de actuación, las oportunidades para practicar y experimentar serán fundamentales. “Aprender Haciendo” es fundamental en muchas facetas de la vida y también cuando se habla de empresa<sup>9</sup>.

Pero ello, no puede llevar a descuidar la formación. Sobre todo, cuando el salto que es necesario dar o cuando el riesgo de resultar de alguna forma “herido”, son grandes, no se puede confiar sólo en ensayar.

Por lo tanto será necesario equilibrar las formaciones preparatorias, con los pequeños ensayos que permitan convertir un cúmulo de nuevos conocimientos en una capacidad real.

9. No se aprende a cocinar en una aula magna, ni tampoco a vender.



## 5. La asistencia

### • Preparación para dominar novedades

En cualquier proyecto de cooperación es necesario identificar las “novedades” que se pretenden introducir en las prácticas habituales. Es decir: ¿Se va a utilizar maquinaria hasta entonces desconocida? ¿Se van a utilizar formas organizativas nuevas?...

Una vez identificadas las novedades, habrá que evaluar el grado de “novedad”. Es decir, no es lo mismo introducir el cultivo de la remolacha, en una comunidad que ya tiene práctica con el cultivo de la patata, que introducir la actividad pesquera en mar abierto, en comunidades que tradicionalmente han vivido de espaldas al mar. No es lo mismo introducir el crédito formal, en comunidades que ya tienen grupos informales de microcrédito, que introducir el uso de maquinaria a motor, en una zona donde nunca se han utilizado máquinas.

Y si identificar las novedades podía no ser tan difícil, este segundo paso de evaluar el grado de novedad, suele serlo más.

El agente capacitador suele tener cierta consciencia de que esa técnica que él domina, o ese comportamiento que practica con toda naturalidad, no siempre la dominó o la practicó. Él también tuvo que aprenderla. Pero le suele resultar más difícil evaluar cuanto les costará a los promotores dominarla. Y ello por una sencilla razón: porque para medir esa distancia, necesitaría conocer los dos puntos, el de llegada y también el de partida. Y la mayoría de las veces el agente capacitador sólo conoce el de llegada. Es decir sabe describir como es la situación en la que ya se domina esa novedad, pero no sabe describir la situación actual en la que están los promotores.

Lo inverso les ocurre a los promotores. Estos pueden tener una idea de cuáles son sus capacidades actuales, pero normalmente les resultará difícil evaluar la dimensión del esfuerzo necesario para llegar a dominar esa novedad.

En los casos de novedades radicales (como el ejemplo anterior de la pesca), lo más habitual, es que se haga una flagrante infravaloración del esfuerzo necesario para su dominio. Cuando una novedad es, de alguna forma, una variación de algo que ya se domina, puede no ser tan difícil. Pero a veces ocurre, que lo que se pretende que los promotores hagan, es algo que ellas nunca hicieron antes, algo que apenas se parece a nada que ya hayan hecho, algo que ningún familiar o amigo hizo antes, algo que nunca vieron a nadie hacer. En esos casos, sería una gran ayuda, que el agente formador intentase ponerse en el lugar de las promotoras. Por ejemplo, ¿cómo se sentiría un típico técnico europeo si un beduino tras darle una breve formación, algunos consejos y un dromedario, le dijese que hiciese una travesía de varias semanas en el Sahara? Cosa que según el beduino ¡cualquier adolescente sabría hacer! ¿Cómo se sentiría otra técnica (europea también) si, su formadora le explicase, que toda riqueza material debe ser repartida entre los familiares ¡toda ella! y a continuación se quedase expectante a espera de que comenzase a hacerlo?

En estos casos, lo que menos importa es si el dromedario fue una donación o un crédito. La cuestión es, que los europeos necesitarán mucho más que una breve formación, o una mirada insistente, para cruzar el Sahara en solitario o repartir todos sus bienes entre sus familiares. Y peor aún, es posible que por cada “beneficiario” que lo consiga, haya un montón de esqueletos en el desierto.

Esa dificultad que las personas experimentamos para hacer cosas radicalmente nuevas, o mantener comportamientos radicalmente nuevos, es real. No es insuperable, ¡Claro que no! Pero si el apoyo que brinde el proyecto de cooperación, no está a la altura del desafío, no se podrán esperar buenos resultados.

### • Limitaciones de la lengua

Antes ya hemos mencionado que es habitual que el proyecto de cooperación ponga en contacto a personas que pertenecen a países, grupos sociales o colectivos diferentes. Y a menudo ocurre que las dos partes no hablan el mismo idioma.

Cuando cualquier persona, se ve en la situación de tener que conversar, en una lengua que no domina totalmente, sufre ciertas barreras en la comunicación y la posibilidad de poner los pensamientos o los sentimientos, en palabras suele quedar limitada. Cuidado, porque esto, ocurre hasta cuando teóricamente los diferentes interlocutores hablan el mismo idioma. Ocurre muchas veces que “mentiras”, “informaciones falsas”, “razonamientos ilógicos” o “cambios injustificados de opinión”, tengan su origen en esta dificultad, por lo que será importante tenerla siempre presente.

### • Calidad del método de asistencia

En los puntos previos, se ha intentado mostrar la amplitud del desafío, que enfrentan muchos proyectos de cooperación, al intentar crear o consolidar empresas participativas en contextos difíciles. Si crear una empresa no es fácil en ningún lugar, no lo es menos en un lugar con importantes deficiencias de infraestructuras, o con colectivos sin experiencia en gestión, o en contextos sin un marco legal fiable, o con mercados locales con muy pequeña capacidad adquisitiva.

Dichas dificultades subrayan la importancia de dotarse de metodologías e instrumentos de calidad.

La voluntad, el coraje o el sacrificio, siendo necesarios, no son suficientes para crear una nueva empresa y gestionarla adecuadamente. Es necesario ganar nuevos conocimientos, dominar nuevas técnicas e incorporar nuevos comportamientos. Todo eso puede ser facilitado enormemente si se cuenta con un apoyo acertado, pero también dificultado si no se cuenta con él.

Avanzar gradualmente, equilibrar la práctica y la teoría, desarrollar simultáneamente el negocio y la organización, las capacidades técnicas y los comportamientos emprendedores,

crear las herramientas de gestión adecuadas... todos serán puntos clave en una metodología de calidad.

#### • Componentes del acompañamiento

Con esta aproximación, basada en la transformación de potencial general en capacidades concretas, y siendo conscientes de las dificultades para la creación de empresas, es necesario subrayar, la importancia que puede tener, un correcto acompañamiento del proceso. Sería bueno, que el proyecto de cooperación, asumiese conscientemente, desde el inicio, esta importancia, pues la fuerza de los acontecimientos suele llevar a privilegiar el apoyo financiero sobre el técnico<sup>10</sup>.

Por otro lado, es necesario distinguir tres áreas de apoyo: el técnico, el estratégico y el emocional.

**Acompañamiento técnico:** Las mayoría de las veces será necesario capacitar a las promotoras en el dominio de nuevas habilidades productivas (utilización y mantenimiento de maquinaria, planificación de la producción, nuevas técnicas agrícolas...); nuevas habilidades de gestión (presupuestos, administración, contabilidad, registros, cobro de ventas...); nuevas habilidades organizativas (distribución de trabajos, cálculo de remuneraciones, organización de reuniones y toma de decisiones...); nuevas habilidades asociativas (participación, sistemas de rendición de cuentas, resolución de conflictos, órganos sociales...) o sociales (relaciones con la comunidad...).

**Acompañamiento estratégico:** La falta de experiencia empresarial también puede hacer que sea necesario apoyar a los promotores en la interpretación de las señales del entorno, en la búsqueda de informaciones que ofrezcan esas señales o en la toma de decisiones de largo plazo. Por ejemplo la capacidad de interpretar las señales del mercado (demanda, competencia, tecnología...) para decidir la conveniencia de diversificar una producción de cultivos o concentrarse en el brócoli.

**Acompañamiento emocional:** Pasar a ser responsable de una empresa, aumentar la disponibilidad de dinero personal o familiar, tener que tomar decisiones con consecuencias importantes (contratar o despedir a una persona, comprar la producción a éste o aquel...), tener que relacionarse con gobernantes, enfrentarse al enfado de un marido porque se pasa mucho tiempo fuera de casa... según y en qué contexto los promotores, tendrán que enfrentar situaciones personales para las que no habían sido preparados.

Y como decíamos antes, a propósito de las novedades radicales, aquí también es frecuente, que se subestime el esfuerzo personal necesario, para enfrentar todas esas situaciones nuevas. Esas situaciones pueden llevar, por ejemplo: a un mayor consumo de alcohol,

10. La práctica indica, que cuando la actividad económica inicia su marcha y los problemas surgen en estampida, no es extraño, que desde el proyecto de cooperación se responda a las dificultades y a las pérdidas, a base de talonario.

porque ahora se tiene más dinero; a un comportamiento despótico, porque ahora yo soy el jefe; a abandonar la actividad, porque si no me quedará soltera; a desdeñar el trabajo manual, porque ahora yo ya soy directiva; etc. Es necesario, prever esas dificultades y que el proyecto, disponga de mecanismos, para ayudar a los promotores, a adaptarse a sus nuevas circunstancias personales. De lo contrario, se corre el riesgo de que el proceso de promoción por el que pasan, saque lo peor de las personas y no lo mejor.

#### • Resolución de conflictos

Es habitual, que el grupo promotor se vea sometido a situaciones de fuerte estrés, tanto a nivel personal como de grupo, tanto por las dificultades que tendrán que enfrentar, como por la transformación personal por la que cada uno o una están atravesando. Por ello, no será de extrañar que surjan conflictos entre asociados.

Por ello, es necesario desarrollar estrategias para minimizar los conflictos y resolverlos adecuadamente cuando ocurren. Para ello puede ser bueno utilizar una combinación de mecanismos tanto informales (mediaciones locales...) como formales (estatutos...).

#### • Límites del apoyo del proyecto de cooperación

Los puntos anteriores pueden llevar a la conclusión, de que el proyecto de cooperación, en el caso de que cuente con una metodología realmente buena, podrá controlar el proceso en su totalidad y llevar a los promotores y su comunidad, de una situación inicial injusta, a la situación final deseada. Pues es falso. No es así.

El proyecto podrá ayudar, pero nunca podrá (ni debería) sustituir a los propios promotores. De hecho en muchos casos, sería mejor que el proyecto, ni siquiera controlase todo lo que podría controlar. Es una idea fundamental en todo proceso de capacitación: sin libertad suficiente, incluso para fallar, no se pueden crear capacidades<sup>11</sup>.

Además los protagonistas de todo el proceso deben ser los grupos promotores. En última instancia dependerá de ellos el provecho que le saquen a las nuevas oportunidades que se les presentan. Todas las personas tenemos un gran potencial en general, pero no todas tenemos la misma capacidad, en un momento concreto, para aprovechar las oportunidades que nos están surgiendo.

Cuando, después de importantes esfuerzos, una iniciativa no muestra señales de dar buenos resultados, cuando un grupo promotor no muestra la capacidad de aprovechar las oportunidades, cuando las dificultades superan las capacidades incluso del proyecto de cooperación y una colaboración llega a su fin, es un fracaso compartido. Es un fracaso para el grupo promotor y lo es para el agente de apoyo. Pero no se pueden desperdiciar recursos escasos,

11. Lo que el proyecto de cooperación sí puede hacer es crear (en la medida de sus posibilidades) un ambiente seguro para la experimentación.

ni de los promotores, ni de la ONG, y continuar invirtiendo en una empresa participativa, que no logrará el beneficio social, para el cual fue promovida, sólo para evitar reconocer el fracaso.

• **Delimitación de responsabilidades**

Es fundamental que exista una clara delimitación de responsabilidades entre la organización que apoya (el proyecto de cooperación) y los grupos promotores (los proyectos de empresa). Es necesario que esa delimitación sea consensuada y sea justa, ya que es fácil para un proyecto de cooperación, utilizar su posición de ventaja negociadora para echar todas las culpas a los promotores. Conviene, que cada una de las partes, sepa donde comienzan y acaban sus responsabilidades. Cada una de las partes debe saber cuál es la lógica que debe aplicar. Ello ayudará a que la colaboración sea más fluida y evitará abusos por parte de cualquiera de las partes.

Planes de Viabilidad  
de Empresas Sociales  
en la Cooperación  
al Desarrollo

# PLAN DE VIABILIDAD



**INTRODUCCIÓN**

1

**PRIMERA EVALUACIÓN**

2

**ESTUDIOS PREVIOS**

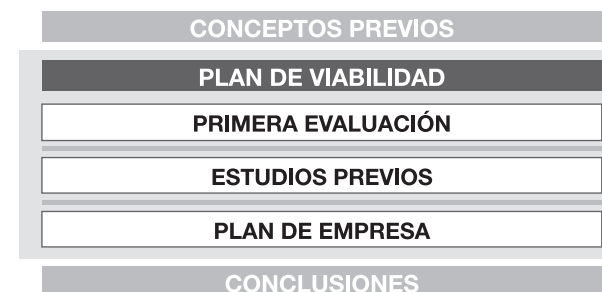
3

**PLAN DE EMPRESA**

4

**CONCLUSIONES**

5



## 1. Introducción

Durante todo el primer capítulo hemos trabajado principalmente con la lógica social: ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la comunidad? ¿Qué tipo de proyecto podría ayudar a que las personas tengan mayor acceso a recursos materiales? ¿Trabajaremos directamente con los más desfavorecidos o no? ¿Qué características deberían tener las empresas para realmente contribuir a un mayor bienestar social? ¿Cómo enfocar la corrección de injustos desequilibrios? ¿Cuál es la importancia de la creación de capacidades? Básicamente estábamos perfilando el proyecto de cooperación.

Vamos a suponer, que el proyecto de cooperación ya está diseñado, o incluso, que el proyecto ya está en marcha. La organización ya ha decidido en qué región va a trabajar, con qué colectivo va a cooperar, con qué otras instituciones mantendrá colaboraciones, de qué recursos dispone, cuáles son sus objetivos sociales y cuánto tiempo tiene para alcanzarlos.

A partir de ahora nos situaremos totalmente en la lógica empresarial. Lo que intentaremos definir ahora va a ser el proyecto empresarial. Se trata de decidir, cuál será la actividad, quiénes serán los líderes de la empresa y sus trabajadores, cuál su mercado, etc. Para ello se explicará el proceso de diseño y revisión de un plan de viabilidad de una empresa asociativa.

A lo largo del presente capítulo nos vamos a colocar en la situación de que la empresa que se intenta apoyar es de un tamaño y complejidad no desdeñables, que implica una inversión y un riesgo considerables y por lo tanto necesita de estudios y análisis cuidadosos.

El proceso que se propone a continuación puede llevar varios meses y un esfuerzo importante. Pero si la inversión va a ser por ejemplo del orden de las decenas de miles de euros, sería bueno realizarlo.

Cuando las actividades a impulsar sean menores en su tamaño y complejidad, el análisis no será tan extensivo ni profundo. Es decir, si por ejemplo, lo que se están analizando son propuestas de negocio para la concesión de microcréditos de menos de 1.000€ evidentemente no vamos a realizar estudios de tanta profundidad. De todas formas las ideas generales serán igualmente aplicables.

Si por el contrario, estamos pensando en proyectos empresariales, que supondrán inversiones del orden de cientos de miles de euros, habrá que profundizar con gran detalle en todos los aspectos del plan de viabilidad.

El trabajo a realizar se estructura en tres fases: Primero, está la evaluación inicial de la actividad económica (el negocio) y del grupo promotor. Después vendrán toda una serie de estudios que tendrán por objetivo recabar información. Finalmente vendrá la toma de decisiones y el diseño del plan de negocio.

Todo el manual se ha hecho con la intención de ser prácticos, pero en este capítulo, se ha puesto un especial énfasis en ello. En el capítulo anterior ya se han expuesto las ideas generales, se han planeado e identificado las principales características del paisaje. En este capítulo se intentará ilustrar cómo aplicar esas ideas, bajaremos del avión y daremos un paseo por las carreteras y caminos de la zona. Para entender mejor lo que vemos por el camino, tendremos la ayuda de una multitud de ejemplos reales.

Insisto una vez más, en que lo que se expone a continuación es el resultado de la experiencia de trabajo acumulada durante los últimos años. Cada día se aprende algo nuevo y por lo tanto cambian nuestros esquemas mentales y nuestras prácticas. Además, otros pueden haber tenido experiencias diferentes, de las que habrán sacado también conclusiones diferentes. Por todo ello, insisto, lo que sigue no es un “dogma total e inmutable”, sino una “experiencia parcial y cambiante”.



## 2. Primera evaluación

En esta primera fase nos podemos encontrar con varios escenarios:

Puede ser que un grupo promotor se acerque al proyecto con una idea de negocio. En ese caso, el proyecto realizará un primer análisis, tanto del grupo como de su idea, para ver si se cumplen las condiciones mínimas necesarias para seguir adelante.

Puede ser también que el grupo promotor exista, pero no tenga una idea clara del negocio que podrían hacer (o que la idea que tenían fuese pésima), en cuyo caso se les podrá ayudar a identificar una idea, que se ajuste bien a las características del grupo.

También puede ocurrir que una comunidad tenga clara la idea de negocio que quiere impulsar, pero no tenga tan claro qué personas podrían liderar el proceso. En este caso, se les puede apoyar a identificar las personas adecuadas.

Finalmente, estaría el caso en el que no hay, ni grupo, ni idea. Aquí hay que ser claros: no hay escenario. Que el proyecto busque las ideas y busque los promotores, no parece ser coherente con todo lo que se viene diciendo. Lo que sí podría hacer el proyecto, sería crear las condiciones para que afloren de la comunidad promotores e ideas. Después de lo cual, se encontraría en uno de los tres escenarios precedentes.

Pues bien, en este apartado, se ofrecerán algunas pistas sobre cómo realizar esa primera evaluación tanto de la idea como del grupo.

## 2.1 Evaluación de la idea de negocio

Cuando nos encontramos con una idea de negocio, es importante disminuir en lo posible el peso de los prejuicios. No llegar a un lugar, mirar el paisaje y decir “aquí se necesita esto” y “aquí no se puede hacer aquello”. En una primera fase, quizás sería mejor, mantener una actitud muy abierta acogiendo todo tipo de ideas.

En una segunda fase, se podrían priorizar aquellas ideas, que muestren mayores indicios de poder ofrecer importantes beneficios sociales, con un esfuerzo razonable y asumiendo un riesgo también razonable.

### • La miopía y la hipermetropía

Antes de nada merece advertir sobre dos males muy extendidos:

La miopía, se da sobre todo en los agentes locales, las personas del colectivo desfavorecido o excluido con el que se está cooperando. La miopía, consiste en que sólo se consigue imaginar, lo que ya se conoce. Al miope, a la hora de poner sobre la mesa ideas de negocio, sólo se le ocurrirán aquellos negocios que otros ya realizan en su localidad o barrio. De hecho, lo más habitual, será que mire para aquellas personas que tienen algún poder económico y prestigio, y pretenda imitarlas. Ello es debido principalmente a la falta de exposición a otros contextos. Para quien sólo ha conocido el color verde y azul, cuesta imaginar el rojo.

La hipermetropía, se da principalmente en el agente externo que tiene la función de apoyar, asistir, facilitar y formar. Dicho agente casi siempre procede de otro entorno (de la ciudad, del barrio alto o de un país desarrollado), es decir ha vivido en otros lugares, tiene una formación diferente y en definitiva ha estado expuesto a contextos diferentes. En el caso del hipermétrope, ve a lo lejos, pero no ve cerca. A esta persona, las ideas que le parecerán buenas, consistirán en producir productos o servicios que existen típicamente en la ciudad y no existen en ese lugar. Esta persona siente con especial intensidad (aunque lo haga inconscientemente) las “carencias” del lugar respecto de otros lugares que ella conoce. Le cuesta ver lo que el consumidor local demanda y lo confunde con lo que ella demandaría si viviese allí.

#### Ejemplo 1 **Miopía e Hipermetropía (Mozambique)**

A las personas del lugar, los únicos negocios que se le ocurrían, eran “un molino para prestar servicio de molienda de maíz a las familias”, “un camión para transporte de personas y mercancías”, “una tienda de ultramarinos” o “comerciante de productos agrícolas”.

A los cooperantes las ideas que se les ocurrían era “crear una empresa de suministro de electricidad”, “producir aceite de sésamo, porque es sano y de mucho valor”, “una empresa de autobuses que de servicio a las comunidades”, “un Internet café”...

¿Pero, que aportará de nuevo, una empresa que haga lo que ya se está haciendo? ¿Conseguirá hacerlo mejor, que los que llevan tiempo haciéndolo?, y, ¿Será que en el lugar existen las condiciones para hacer lo que se hace en la ciudad? ¿Será que en ese entorno pobre existe la demanda real de esos productos que hay en la ciudad?

No es que todas las personas caigamos en esos estereotipos, ni que todas esas ideas sean malas, simplemente, es importante ser conscientes de que existe esa tendencia en unos y en otros, y que conviene tenerlo en cuenta a la hora de analizar las propuestas.

### • Búsqueda de modelos reales

Una posible estrategia para identificar buenas ideas de negocio es inspirarse en modelos reales.

Se pueden visitar otros lugares que presenten características semejantes a la zona en la que se está trabajando. Lugares que tengan un nivel de infraestructuras semejante, que cuenten con una población de las mismas características sociales y económicas o que tengan un clima parecido. Las características relevantes, serán unas u otras dependiendo de la actividad. En esos lugares, se podrán buscar cosas que no existan en la zona de la comunidad.

Por ejemplo, si en una zona rural de la provincia vecina que es semejantes a la nuestra, se lleva ya años realizando una actividad, de alguna forma nos indica que es posible realizar dicha actividad. Nos indica que los clientes compran ese producto, que la empresa consigue comprar sus suministros o que la tecnología puede ser dominada por personas con ese nivel de formación.

Sin embargo si tenemos una idea y no podemos encontrar a nadie que la esté llevando a cabo en zonas próximas o semejantes a la nuestra, sería razonable que nos surgiese la duda, de por qué nadie la hace. ¿Será que no hay poder adquisitivo para ese producto, que faltan cosas como carreteras o suministro eléctrico con la suficiente fiabilidad, que es muy costoso conseguir piezas de recambio, que falta algún otro tipo de suministrador fundamental o será simplemente que a nadie se le ha ocurrido? Esta última es la opción más improbable.

A la hora de buscar modelos reales, el grado de incertidumbre disminuye con la distancia. Es decir, no es lo mismo ver una mini-fábrica de manteca de cacahuete funcionando en el valle contiguo, que leer en un artículo que en otro continente, la década pasada, otra organización tuvo buenos resultados con mini-fábricas de cacahuetes.

Esta estrategia puede parecer conservadora. Se podría alegar que “de esa manera nunca cambiará nada”. Pero no sería justo decir que nada cambia, porque de la misma forma que éste se inspira en ése, ése se inspiró en aquel y aquel en el de más allá. Por lo que sí se da una diseminación de buenas ideas y prácticas. Pero si es verdad que es conservadora.

Y quizás no sea malo usar una estrategia conservadora. A fin de cuentas, los contextos en los que se suele trabajar, ya presentan niveles elevadísimos de incertidumbre: hay pocos datos, las informaciones no son fiables, la ley no siempre se cumple, no hay documentación

sobre experiencias anteriores o la fragilidad del sistema productivo en su globalidad es enorme ante interferencias climáticas o políticas.

Además, las personas que protagonizarán dicha iniciativa económica, no disponen de red de seguridad, viven al borde del precipicio y puede que no estén en posición de asumir grandes riesgos.

Y finalmente, es lo que harían la mayoría de las personas, en el caso de que tuviesen que iniciar un negocio con sus propios ahorros y no con dinero prestado o donado.

Si se decide asumir mayores riesgos, por lo menos que se haga conscientemente.

Por otro lado, esta estrategia obliga a trabajar más al inicio. Obliga a viajar, a contactar con otros agentes, a buscar datos. En definitiva, a invertir tiempo y dinero. Sería mucho más fácil hacer una reunión, un taller o un seminario de dos días, debatir sobre qué idea de negocio sería la mejor, imaginarse un DAFO (porque un DAFO<sup>12</sup> hecho sin datos contrastados, es imaginario) y ¡ya! tomar las decisiones. Pero “hacer los deberes” nos puede ahorrar muchos disgustos en el futuro. Porque es importante tener claro que una mala idea de negocio seguirá siendo mala por mucho esfuerzo que se haga o dinero que se invierta. Una mala idea de negocio es en definitiva, un laberinto sin salida en el que podemos estar perdidos por largo tiempo.

## Ejemplo 2

**Buscar modelos reales (Manai - Mozambique)**

Se buscaban negocios de agro procesamiento a fin de ofrecer una salida comercial a los campesinos del distrito, se pensó en pastas, salsa de tomate, piensos para animales, aceite alimentario, harinas, pescado congelado y otros productos parecidos. De todos esos sólo el aceite de girasol y las harinas se producían en un radio de 600km.

Se encontraron 5 procesadores de girasol, de los cuales 3 mantenían una actividad continua. Esto primero demostraba que era posible hacerlo (que existía una demanda y una tecnología). Además, a través del estudio de esas fábricas, hacía que fuese posible conocer mejor el proceso, las dificultades, la maquinaria o el sistema de ventas. Por lo tanto el estudio previo pudo estar basado en información verídica y de zonas semejantes.

Si se hubiese apostado por alguna otra de las ideas, quizás hubiera sido posible, pero con certeza los datos hubieran sido más teóricos y menos basados en la realidad local. Hubiera sido más difícil discernir entre la realidad y los deseos. Y finalmente hubiera sido una apuesta de mayor riesgo.

**• Uno más en el mercado**

Esta es otra idea evidente desde una lógica de empresa, pero que a veces se olvida: cada persona es soberana para decidir en qué se gasta su dinero.

Es bueno ser conscientes desde el inicio, de que en el mercado no estamos, ni estaremos solos. Que, de la misma forma, que nosotros ofrecemos un producto o servicio a los potenciales clientes, hay otros muchos agentes económicos, que les ofrecen sus productos y servicios. Y como todos sabemos, el dinero del bolsillo no se estira, llega para lo que llega, y si se gasta en una cosa, no se puede gastar en otra. Por lo tanto, cualquier potencial cliente, tendrá que dejar de comprar otras muchas cosas, para comprar el producto de la empresa de los promotores.

Por lo tanto, a la hora de elegir la idea de negocio, es importante identificar por qué alguien (esperamos que muchas personas) decidirá gastarse su dinero con nosotros y no con otros.

**• El sector informal es especial**

A veces, al inspirarnos en cosas que ya existen, encontraremos alguna idea de negocio prometedora, que hoy en día se ofrece principalmente a través de canales informales, pero creemos podría ser la base de una empresa formal. Esto les ocurre mucho a los grupos promotores. Por ejemplo, los vendedores de carne del mercado pueden inspirarnos para crear una carnicería, los carpinteros “caseros” para crear una carpintería formal dotada de maquinaria o los comerciantes de productos agrícolas ambulantes, para crear una empresa de comercialización.

Pues bien, en estos casos es oportuno ser prudentes. Ello, principalmente porque los productos y servicios que se ofrecen a través de canales informales suelen tener un mix marketing (características de costo, servicio, calidad...) que difícilmente puede conseguir una empresa formal. Por ejemplo la existencia de vendedores de carne en el mercado puede sugerir que hay una demanda solvente de compradores de carne y que los mismos podrían preferir comprar carne en mejores condiciones higiénicas en una carnicería. Pero podría ser que los vendedores sean los dueños de los animales y quieran venderlos directamente al consumidor final, no estando interesados en vender a una carnicería. O puede ser que el cliente no esté dispuesto a pagar ni un céntimo más por ahorrarse las moscas alrededor de la carne. O puede ser que la demanda sea muy estacional, por ejemplo, que sólo se venda carne en los días grandes y festividades.

Si se pretende crear una empresa formal, puede ser preferible dirigirse, aunque sea dentro del mismo sector, a segmentos (clientes, calidades, precios) no dominados por el mercado informal (pág. 65).

12. Herramienta de análisis basada en la identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

### Ejemplo 3 El Sector informal es especial (Umieca - Mozambique)

Había un grupo de jóvenes carpinteros que querían crear una “carpintería moderna”, es decir una carpintería que trabajase con máquinas y no manualmente.

Lo primero, fue definir, que tipo de carpintería quería hacer, porque hay muchos tipos diferentes:

- Una carpintería puede funcionar en el patio de una casa, con uno o dos familiares y algún ayudante contratado, haciendo sillas, mesas, puertas y pequeño mobiliario para los vecinos.
- Puede trabajar en un pabellón con maquinaria y personal formado haciendo cientos de pupitres, pizarras y otro tipo de material escolar para el ministerio de educación y otros grandes clientes.
- Puede trabajar con personal de gran experiencia y madera de calidad, en la fabricación de muebles de gama alta para la exportación.

De todos esos, el de mobiliario doméstico para la comunidad es un sector predominantemente informal. Ese tipo de mobiliario es realizado por carpinteros sin licencia de negocio, en sus propias casas, sin máquinas, contratando a familiares o vecinos informalmente, con materiales de baja calidad. Además a sus clientes lo que más les preocupa es que sea barato, no tanto el plazo de entrega o la calidad del acabado.

Si alguien pretendiese entrar como carpintería formal en ese sector, le resultaría muy difícil, porque sus costes van a ser mucho más elevados y ese tipo de cliente no va a apreciar la calidad extra que le puede ofrecer, no va a pagar más porque el acabado sea mejor o el plazo de entrega menor. Por lo tanto, si vende al mismo precio que los otros y si tiene mayores costos, no será rentable.

Por lo tanto, hubiera sido un error considerar automáticamente, que porque hay 6 carpinteros informales, hay también mercado para una carpintería formal. Una carpintería formal deberá trabajar en otro segmento, con otros métodos y sobre todo para otros clientes.

## 2.2 Evaluación del grupo promotor

El grupo promotor es una variable de la ecuación global cuya importancia es imposible subestimar. Como ya se ha mencionado repetidamente en el primer capítulo, creemos que lo que está en la base de la empresa son las personas, y las personas que darán inicio a la actividad son especialmente importantes. Son ellas las que tendrán que realizar importantes sacrificios, soportar grandes tensiones, imaginar soluciones, trabajar para concretar sus ideas y saber administrar el éxito o fracaso de la iniciativa.

### • Capacidades y potencial

Del grupo promotor, convendría evaluar sus capacidades (lo que ya es capaz de hacer) y su potencialidad (lo que con el debido apoyo puede llegar a hacer).

Teniendo en cuenta la inminencia de la creación de la empresa, interesa principalmente el potencial convertible en capacidad en el corto plazo. Y también hay que incluir en la ecuación, la capacidad de la organización acompañante de dar apoyo, porque ello condicionará cuanto de aquel potencial se puede convertir en esta capacidad.

Ya señalamos antes, que las características del equipo humano y las del negocio, necesitan ser compatibles.

Ello se puede expresar a través de una fórmula que se debería cumplir en todo momento:

$$\text{Capacidad del Equipo Promotor} + (\text{Potencial del Equipo Promotor} \times \text{Asistencia Externa}) \geq \text{Complejidad del negocio}$$

### • Capacidad de apoyo

Como se puede ver en la fórmula arriba de encima, no podemos olvidar que uno de los factores en ella reflejados, es la capacidad de asistencia del proyecto de cooperación.

En la fórmula, cuando se menciona la asistencia externa no se refiere a lo que pueda hacer el proyecto para corregir las desventajas estructurales que la comunidad enfrenta (eso es previo al plan de viabilidad). Sino que, se refiere al apoyo financiero y de capacitación que pueda dar.

Profundizando en el aspecto de la capacitación, hay que distinguir dos partes:

Por un lado está el conocimiento, experiencia o los contactos que tenga el proyecto de cooperación en asuntos como la gestión de empresa, la fabricación del producto concreto que se está evaluando, el sector productivo en cuestión, la organización cooperativa, el apoyo emocional a emprendedores, etc.

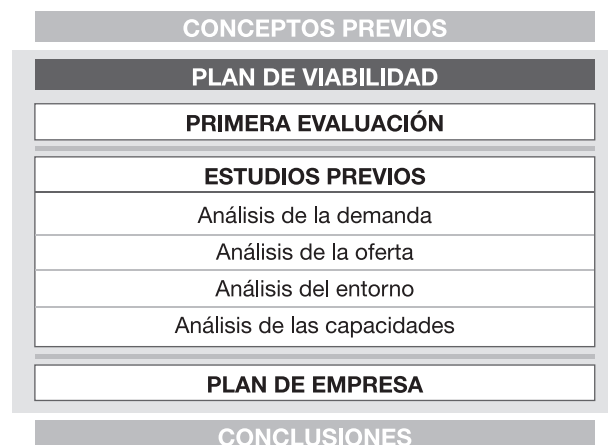
Y por otro lado, está la capacidad de transmitir ese conocimiento o experiencia. No es lo mismo saber hacer algo, que saber enseñar a hacer algo.

Evidentemente, el proyecto puede buscar colaboraciones que aporten dicha capacidad de asistencia (consultores...), pero sería bueno que analizase la disponibilidad de dichas capacidades, ya desde esta fase de identificación.

### • Carácter de grupo

Otro aspecto fundamental es la evaluación del grupo en si, de su funcionamiento como grupo. Para ello será interesante saber, desde cuándo se conocen y cuál ha sido su recorrido conjunto. Será útil también observar su comportamiento, por ejemplo, fijándose en si hablan mucho o poco entre ellos, si llegan juntos a las reuniones o por separado, conocen sus respectivas familias. Conocer también lo que opinan el uno del otro, a qué aspira cada uno, etc.





### 3. Estudios previos

Una vez analizadas tanto la idea como el grupo, si se ha llegado a la conclusión de que puede haber posibilidades de éxito y si se decide seguir adelante, el paso siguiente serán los estudios previos.

Los estudios previos tienen como finalidad la obtención de información real y pertinente en la que se basarán las decisiones que configurarán la estrategia de negocio. Lo dividiremos en cuatro apartados: análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis del entorno y análisis de las capacidades y medios disponibles.

#### 3.1 Análisis de la oferta

En este momento, lo que interesa averiguar, es lo que se ofrece en el mercado. Será necesario averiguar todo lo posible sobre:

- Estrategias, políticas de precio, producto, distribución, promoción, debilidades y fortalezas, ventajas competitivas (aspectos diferenciadores de su oferta) de los ofertantes que existen.
- Nivel de competencia existente en el mercado: grado de rivalidad existente, poder de negociación de los proveedores, de los compradores, etc.
- Características de productos sustitutos.
- Organización sectorial de la profesión o ámbito de actividad.

#### • La competencia como fuente de aprendizaje

Antes, ya se ha mencionado la importancia de contar con ejemplos reales de la actividad que se pretende realizar (pág. 49). Justificábamos dicha importancia, argumentando que una empresa que ya existe, demuestra que dicha actividad puede ser viable.

Pero, el que dicha industria exista, tiene una segunda ventaja y es que podemos aprender de ella. Si en zonas vecinas o semejantes existen empresas realizando la actividad que nos interesa, podemos aproximarnos para “ver” y “analizar” cómo lo hacen.

De hecho, aprender a través de la experimentación suele ser muy costoso: podemos comprar una maquinaria para descubrir después que no era la más adecuada, iniciar con un sistema de distribución que nos hace dependientes, fijar precios de venta que no cubran los costos... el número de errores que podemos llegar a hacer se aproxima al infinito. En definitiva, sería una enorme equivocación, como se suele decir, ponerse a reinventar la rueda.

Llegados a este punto, se puede sospechar que no será tan fácil lograr datos de otras empresas, al fin y al cabo, cada uno puede intentar guardarse sus “secretos del oficio” y más aún, con alguien que sospeche pueda llegar a ser su competencia.

Pues bien, siendo eso verdad, a veces no es tan difícil como parece. Algunas de las maneras en que se puede conseguir dicha información son:

- Podemos visitar aquellas más distantes con las cuales previsiblemente no competiríamos directamente.
- Podemos también obtener mucha información de sus proveedores o clientes. Agentes que, de hecho, pueden tener un interés en que existan más industrias de ese mismo tipo, con las que establecer relaciones de clientes o proveedores.
- Podemos también obtener mucha información de otros agentes que tengan o hayan tenido algún tipo de relación con esas industrias, como antiguos trabajadores, reguladores o inspectores de la administración pública o tecnólogos que les hayan apoyado.
- Podemos intentar trabajar en esas industrias, por ejemplo alguien del equipo promotor, podría trabajar en una de ellas, por un tiempo o se podría solicitar la oportunidad de realizar algún tipo de prácticas.
- Podemos también contratar en nuestra industria, a algún ex trabajador de aquellas que pueda aportar su saber hacer.
- Muchas empresas suelen recibir visitas de diverso tipo. Quizás podamos entrar en dichas industrias incorporándonos a alguno de esos grupos.

Aunque podamos obtener informaciones bibliográficas, como estudios de caso, de empresas semejantes en otros países o continentes, la información que podamos conseguir a través del análisis de otras empresas reales es insustituible y sería bueno no renunciar a obtenerla.

**Ejemplo 4 La competencia como fuente de aprendizaje (Manai - Mozambique)**

En este caso las visitas a otras fábricas sirvieron entre otras cosas para:

- Identificar el tipo de maquinaria más adecuada: 3 de las 5 tenían el mismo modelo.
- Identificar que la mayor dificultad estaba en la obtención del girasol: todas tenían problemas, para conseguir que un número suficiente de campesinos, produjesen girasol.
- Obtener los datos de productividades y gastos que permitieron calcular una estructura de costos realista.

Hay también otra alternativa que no conviene desdeñar: tener algún tipo de alianza o colaboración formal con la competencia. Es verdad, que en la economía hay mucha competencia, pero también hay mucha colaboración. Mucha más de lo que se suele presuponer. Podemos por ejemplo:

- Hacer un contrato de transferencia tecnológica en el cual a cambio de un pago por nuestra parte, la empresa en cuestión nos ayudará a implantar el sistema productivo.
- Puede darse la oportunidad de comprar maquinaria que otra industria esté en proceso de sustituir.
- Podemos no abarcar todo el proceso productivo y ser proveedores de esa empresa por un tiempo, o comercializadores de su producto.
- Dicha empresa, puede subcontratarnos parte de su producción, cuando tenga picos de mercado. O puede subcontratarnos algunas de las fases de producción que ya no le sean especialmente interesantes o que nosotros podamos hacer mejor.

Hay muchas posibilidades diferentes. Muchas más de las que se ven a primera vista.

Las dificultades para utilizar esta estrategia suelen ser dos: Por un lado, que las otras empresas no estén interesadas, que sean terriblemente introvertidas y no quieran tener contacto ni colaboraciones con nadie. Por otro lado, nuestro orgullo. Y aquí, me refiero tanto al grupo promotor, como a la organización que les apoya. A fin de cuentas, con el proyecto se pretendía cambiar una situación injusta, romper con unas relaciones de dependencia, demostrar que “nosotros también podemos”, no aliamos con “ellos”.

Pero lo cierto es, que si se consigue superar esas dos dificultades, los beneficios pueden ser enormes. Por un lado, el riesgo de cometer errores disminuye enormemente, porque se estará trabajando con unos sistemas ya experimentados. Y por otro lado, permite una adquisición del negocio gradual, no hace falta hacerlo todo desde el primer día, se pueden ir aprendiendo los diferentes trabajos uno a uno.

Antes de concluir este punto, sólo recalcar que es importante no ver el mercado como un campo de batalla rodeado de enemigos, porque también se pueden hacer muchos amigos. De hecho, es normal competir hoy con alguien que mañana será nuestro aliado, o al revés, o incluso, competir con alguien en un aspecto y cooperar en otro. Una aproximación belicista

al mercado, lo único que conseguirá será aislarnos y privarnos de la oportunidad de realizar un sinnúmero de colaboraciones con otros agentes.

### 3.2 Análisis de la demanda

Si antes hemos estado mirando a las características de lo que se ofrecía en el mercado, ahora miraremos a lo que se compra en el mercado. En este caso lo que nos interesará averiguar será:

- Número y características, poder de compra, hábitos y comportamiento, gustos y tendencias de los potenciales clientes del producto o servicio.
- Cuáles son los diferentes segmentos del mercado: gama alta y baja, jóvenes y adultos, hombres y mujeres, mercado minorista y mayorista, clientes institucionales y privados, alta calidad, bajo precio, etc.
- Volumen de consumo para el producto o servicio ofrecido.
- Identificación de variaciones estacionales de la demanda.

#### • Demanda y Necesidad

Todos entendemos qué es la oferta. Es un concepto claro: la oferta es aquello que está disponible para ser comprado en el mercado. Pero, con la demanda y la necesidad, suele haber más dificultades.

La necesidad, es una idea, un concepto. Pensamos, decidimos, analizamos, valoramos, que algo es una necesidad y otra cosa no lo es. No sólo las personas, las instituciones también emiten valoraciones sobre lo que es necesario y lo que no lo es, como cuando, calculan el valor de la canasta básica.

Hay algunas cosas, que son aceptadas casi universalmente como necesarias, pero la mayoría no son bienes concretos sino conceptos generales. Por ejemplo, se acepta que la alimentación es necesaria, pero si eligiésemos un alimento cualquiera como el arroz o el pollo, habría mucho debate sobre si ese alimento en concreto, es necesario o no. Además, el consenso se ciñe a cosas muy básicas como la alimentación, pero casi tan rápido como se supera el umbral de la pura supervivencia, hay diferentes opiniones sobre lo que es una necesidad y lo que no lo es.

Sin embargo, la demanda, es algo concreto y tangible. No es un concepto abstracto. La demanda, es aquello que se quiere comprar, se está en condiciones de comprar y se compra. Si lo que se compra es el arroz, hay demanda de arroz. Si lo que se compra son pulseras, hay demanda de pulseras.

Además, la necesidad (como pensamiento o sentimiento) y la demanda (como acción), muchas veces no coinciden. Es decir, una persona puede comprar cosas que ella considera necesarias, a pesar de que otras personas digan que no lo son. Más aun, las personas compramos cosas, que nosotros mismos no clasificaríamos como necesidades. Y lo podemos hacer, aun teniendo insatisfechas necesidades que sí las calificaríamos como tales.

Lo que nos interesa a la hora de analizar la viabilidad de una actividad económica no es, si el producto o servicio que se ofrecerá es o no es una necesidad. Cosa sobre la cual, podría ser bien difícil ponerse de acuerdo.

Lo que nos interesa saber, es si el producto/servicio tiene o no demanda. Es decir, si hay o no personas que lo quieren comprar (porque lo necesitan o por cualquier otra razón), tienen dinero para comprarlo y están dispuestos a darle prioridad sobre otras muchas cosas en las que también se podrían gastar su dinero.

#### Ejemplo 5 Demanda y necesidad (Ecuador y Guinea Ecuatorial)

En Ecuador veíamos con asombro cómo en una familia pobre compraban videojuegos, cuando les faltaban cosas que podrían parecer mucho más necesarias como colchones. ¿De qué había demanda, de videojuegos o de colchones?

En un proyecto en Guinea Ecuatorial se llegó a estimar la demanda total de carne de pollo multiplicando el consumo mínimo de carne recomendado por la OMS por el número de habitantes y “estimando” que el 50% podría provenir de pollos ¿Pero cuánta carne se estaba consumiendo? ¿Tenían dinero las personas para comprar más carne? ¿Qué familia toma como referencia a la OMS para decidir cuanta carne comprar semanalmente?

Una vez explicada la diferencia entre necesidad y demanda, veamos ahora cómo funciona un error frecuentemente cometido a la hora de identificar oportunidades de negocio: Primero se analiza cómo vive la gente. Luego se valora qué necesidades tiene la gente cubiertas y cuáles no. Evidentemente para ello alguien ha decidido qué es una necesidad, y qué no lo es, y ha generalizado esa idea para toda la población. En tercer lugar, se busca qué producto o servicio podría responder a esas necesidades no cubiertas. Y en último lugar, se concluye que la producción de dicho producto/servicio contará con la demanda de todas las personas que tienen aquella necesidad no cubierta.

A estas alturas, ya se habrá comprendido que toda la lógica está equivocada. Lo que cuenta no es lo que alguien defina como necesidad. Lo que cuenta es lo que las personas de carne y hueso compran día a día.

#### • El mercado versus las encuestas

Tal y como lo hicimos con la oferta, con la demanda también, la información más valiosa no la obtendremos de la bibliografía, sino de la realidad de la calle, del mercado.

Pero hay una “trampa” muy habitual, que merece esforzarse en evitar:

Es habitual hacer un estudio de mercado, para conocer más sobre la demanda. Y también es muy típico, hacer dicho estudio a través de encuestas realizadas a los potenciales clientes.

Pues bien, ahí está la trampa: Es necesario diferenciar el deseo manifestado por unos encuestados de adquirir un producto/servicio, de la demanda real (y solvente). Es decir ¿Lo que el encuestado manifiesta es una demanda real o un deseo hipotético? ¿Es una demanda totalmente insatisfecha o está satisfecha de otra manera? En caso de que no esté satisfecha, ¿no lo está porque nadie oferta el producto o porque el cliente no tiene medios de adquirirlo? Si la demanda está más o menos satisfecha, ¿de qué manera? Si le ofrecemos el producto o servicio, ¿tendrá capacidad de comprarlo? ¿Dejará de adquirir otros productos que ahora compra, para pasar a comprar el nuestro? La forma en que ahora satisfacen esa demanda, ¿satisface también otras demandas?

Sin analizar todo eso, el simple hecho, de que algunas personas manifiesten, que sería bueno que hubiese esa oferta, que les gustaría, o que sin duda lo utilizarían no ofrece garantía suficiente.

#### Ejemplo 6 Cómo hacer encuestas fiables (Pisoc - Mozambique)

Pisoc era una micro empresa que se dedicaba a moler el maíz de producción familiar en una aldea de una zona rural.

Cuando se hicieron los primeros estudios, todos los habitantes de la zona, mostraron gran interés por el molino pues el mismo podría evitar, que siguiesen cargando en sus cabezas los sacos de maíz, en los 20km que les separaban del pueblo, donde estaba el molino más cercano.

Pero cuando se puso el molino y se vio que la afluencia de gente era mucho menor de la que el molino necesitaba para ser rentable (incluso menos de lo que necesitaba para pagar los gastos corrientes como combustible y salarios de los trabajadores) se volvió a analizar el asunto y se descubrió que:

La mayoría de los vecinos tenía poco dinero y prefería no gastarlo en el molino. Si tuviesen más dinero lo harían, pero no lo tenían.

Algunos vecinos continuaban cargando el maíz al pueblo, porque aprovechaban el viaje para vender algunos productos de la finca, en el mercado y con el mismo dinero moler el maíz.

Si se hubiese observado el comportamiento real de las personas (¿Cuántas personas de la aldea van al pueblo a moler? ¿Cuántas aprovechan el viaje para otras cosas?)... se habría obtenido una información más fiable que encuestándolas.

Ejemplo 7 **Cómo hacer encuestas fiables (Cacop1 - Colombia)**

En la cooperativa de comercialización Cacop1, preguntaron a los campesinos, si tendrían interés en que se abriese una tienda de insumos en el corregimiento. La mayoría respondió que sí, porque los insumos estaban caros, había poca oferta y además tenían que ir lejos a comprarlos a la ciudad.

Pero cuando la tienda de insumos se abrió, las ventas fueron totalmente decepcionantes. Cuando se comenzó a analizar lo ocurrido se vio que:

- En un radio de 25 km habría una media docena de tiendas de insumos (cosa que ningún entrevistado indicó durante el estudio).
- La nueva tienda en raras ocasiones conseguía vender los insumos más baratos que las otras tiendas, porque aquellas tenían una clientela mayor y porque además de insumos vendían otras muchas cosas (luego podían vender con márgenes más estrechos)
- Que los campesinos, de todas formas, de vez en cuando, debían ir a la ciudad a tratar otros asuntos, por lo que comprar algunos insumos (sobre todo los de menor peso o volumen que casualmente son los de mayor margen) les pillaba de paso.

Efectivamente, desde el punto de vista del cliente, él siempre querrá que haya mayor oferta, más donde elegir. Pero él no se compromete a comprar aquí o allí, precisamente lo que quiere es mayor libertad. Luego su demanda de una nueva tienda hay que interpretarla en ese contexto, en el de un cliente que siempre preferirá tener más opciones y que no arriesga nada en la apertura de ese nuevo negocio.

Es decir, lo que interesa saber, no es tanto lo que los potenciales consumidores manifiestan, sino su comportamiento actual. Lo que necesitamos estudiar es ¿Quiénes realmente están comprando ahora los productos equivalentes al que nosotros ofreceremos? ¿Cuántos son? ¿Cuánto compran? ¿A quién compran? ¿A qué precio compran? ¿Cada cuánto compran? ¿Qué calidad demandan? ¿Están satisfechos o no con lo que compran? ¿Qué ventajas les reporta el producto que ahora compran? ¿Qué defectos tiene ese producto? ¿Qué demandarían para pasar a comprar a otro?

Y ¿Cómo se consigue saber eso? Pues visitando el mercado y observando cuál es el comportamiento real de las personas y no tanto lo que dicen que comprarían, si ocurriese esto o aquello.

Ejemplo 8 **Cómo consultar al mercado (Manai - Mozambique)**

El grupo promotor quería saber cuanto aceite de cocina se consumía en la ciudad más cercana. Primero analizó el circuito de distribución y vio que la mayor parte del aceite era traído de fuera por los almacenes mayoristas, pero también había una fábrica en la ciudad. Se intentó consultar en los mismos, pero no los tomaban en serio y no les informaban de cuanto aceite movían. De todas formas, pudieron observar, que en dichos almacenes y en la fábrica, los compradores, no eran los consumidores domésticos, sino los pequeños comerciantes del mercado. Es decir, todos los hogares se estaban abasteciendo en los mercados de la ciudad. Entonces visitó, uno por uno, todos los puestos del mercado (varias docenas) y de ellos, si consiguió saber aproximadamente, cuanto aceite vendían a la semana o al mes.

Comparó los datos que le dieron los diferentes comerciantes, descartando las informaciones más dudosas o inverosímiles y consiguió una estimativa razonablemente buena de cuánto aceite se consumía anualmente en la ciudad.

De paso averiguaron que les sería más fácil relacionarse con los vendedores de los mercados que con los gerentes de los almacenes. Y averiguaron también que los comerciantes de los puestos, una vez vendido el aceite vendían el bidón también, cosa que hasta entonces no habían tenido en cuenta en sus cálculos.

#### • Profundizar en la segmentación

En un sector económico dado, normalmente se puede vender al por mayor o al por menor, se puede vender a otras empresas para que ellas lo comercialicen (incluso con su marca) o vender al consumidor final. Hay empresas que se distinguen por su alta calidad y otras por su bajo precio, hay quien ofrece muchos servicios complementarios y quien vende el producto a secas, hay quien exporta y quien se dirige al mercado interno, hay quien hace producto a medida y quien hace productos estándar, hay quien fabrica en grandes volúmenes y quien lo hace en pequeños, hay quien se dirige al consumidor de la ciudad, de alto poder adquisitivo y marquista y quien se dirige al rural, de bajo poder adquisitivo y práctico... las opciones son innumerables.

Es decir dentro de un mercado puede haber muchos mercados. Y nuestra empresa será muy diferente según se sitúe en uno u otro de esos segmentos. Incluso en muchos casos, alguna de esas características será más definitoria del negocio, que el producto en sí. Por ejemplo, una empresa que produce aceite de sésamo orgánico para exportación, puede tener más en común, con una empresa de café delicatessen, que con una empresa de aceite de palma dirigido a los sectores populares internos del país. Aunque en los dos casos se trate de aceite de cocina.

Definir el segmento en el que trabajará la empresa es por lo tanto, por lo menos tan importante como definir el negocio en sí. Decir que se va a hacer una carpintería, sin decir si va a

fabricar mesas y camas para los vecinos, o fabricar mobiliario clásico para exportación o pupitres para el ministerio de educación, es como no decir casi nada. Cada uno de esos segmentos implica clientes diferentes, exigencias diferentes, maquinaria diferente, materia prima diferente, personal con capacidades diferentes, organización interna diferente...

#### Ejemplo 9 Profundizar en la segmentación (Cacop1 - Colombia)

Cacop1 compraba principalmente mora y tomate de árbol a los campesinos a un precio semejante al que compraban también otros comerciantes o intermediarios.

Estos vendían la mayor parte de la fruta, a vendedores del mercado en la ciudad o a procesadoras de zumos y pulpas.

Pero Cacop1 logró mediante un mejor empaque y regularidad en el suministro, vender a los supermercados de la ciudad que pagaban un precio considerablemente mejor.

Con el tiempo, se vio que vender mora para el mercado o vender para el supermercado, eran dos negocios fundamentalmente diferentes, con costos, exigencias, calidades y precios diferentes.

Si Cacop1 no hubiese conseguido colocarse en un segmento diferente, de aquel en el que dominaban los intermediarios informales, no hubiera tenido ninguna posibilidad de ser rentable.

### 3.3 Análisis del entorno

En este caso, echaremos un vistazo al entorno. Algunos de los temas que necesitaremos investigar serán:

- Cómo es el entorno legal: ¿Cuáles son las leyes? ¿Qué leyes realmente se hacen cumplir y cuáles no tanto?<sup>13</sup> ¿Qué derechos se podrán efectivamente exigir?
- Entorno político: ¿Hay agentes con poder político, que nos pueden ayudar o perjudicar? ¿Hay cierta estabilidad o vivimos en tiempos de gran incertidumbre?
- Contexto económico: ¿Hay fenómenos que nos puedan perjudicar negativamente como una alta inflación o la devaluación de la moneda?
- Entorno socio-cultural. Aquí la lista de temas es enorme. Entre otros muchos: hábitos de consumo, hábitos de trabajo, relaciones jerárquicas, actitud ante el ahorro, la disciplina o la participación, relaciones de género, etc.
- Otros.

13. No pensemos que esto sólo ocurre en países del llamado tercer mundo, sino véanse el caso en España de las leyes del tabaco y los bares.

### 3.4 Análisis de las capacidades y medios disponibles

En este caso lo que nos interesará averiguar será:

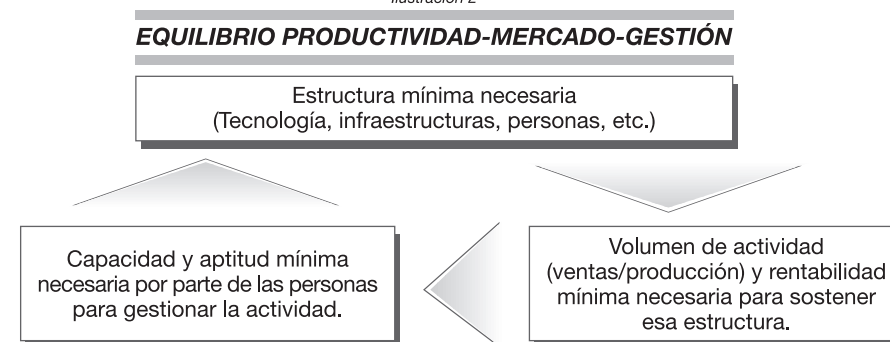
- Disponibilidad de personas y sus capacidades (organizativas, tecnológicas, de gestión...).
- Disponibilidad de servicios públicos e infraestructuras (carretera, teléfono, electricidad, agua...).
- Disponibilidad de servicios empresariales (mecánicos, transporte, bancos, import-export...).
- Disponibilidad de medios técnicos (edificios, máquinas...).
- Disponibilidad de apoyos (organizaciones sectoriales, agencias gubernamentales, ONG...).

#### • Equilibrio Productividad – Mercado - Gestión

Este es un punto especialmente complicado. Es una especie de círculo vicioso del que es bueno intentar escapar. Y para escapar de él lo primero será conocerlo, es decir, hacer un buen diagnóstico.

El caso típico suele ser como sigue: El producto que pensamos ofrecer debe ser igual o mejor de lo que ya hay en el mercado, y para ello es necesario, cierto nivel de productividad y calidad. Ello significa, dotarse de ciertas maquinarias y medios productivos. Lo cual evidentemente, se traduce en inversiones y dinero. Dinero que el negocio debe retornar (no vamos a meter 10 en una empresa de la que saldrán 5). Por lo tanto cuanto mayor sea la inversión, mayores deberán ser los ingresos, lo que típicamente quiere decir que habrá que vender más. Y para vender más hay que “mover” más materia prima, más trabajadores, más horas de operación de las máquinas, más clientes, más zonas de venta, más cobros, más facturas y más papeles. En definitiva mayores volúmenes de todo. Y ello normalmente conlleva la necesidad de mayores capacidades de gestión. ¿Que es precisamente lo que más suele faltar en los agentes con los que se está colaborando!

Ilustración 2



Es decir, se suelen presentar los siguientes dilemas:

- Si miramos a la capacidad de gestión, muchas veces lo sensato será que la empresa sea pequeña y con poca inversión, lo cual puede acarrear, que no tenga los medios para lograr la productividad mínima que marca el mercado y no sea rentable.
- Si miramos a la productividad mínima podemos llegar a vernos en la situación de tener que promover una empresa lo suficientemente grande como para que supere en mucho las capacidades de gestión existentes.

Pues bien, en esta fase lo que necesitaremos hacer, será identificar diferentes alternativas y calcular el escenario global de cada una de ellas.

#### Ejemplo 10 **Equilibrio Productividad – Mercado - Gestión (Manai - Mozambique)**

Para el procesamiento de aceite de girasol había 3 opciones tecnológicas:

- La primera consistía en comprar varias prensas manuales. Estas eran de un coste reducido (250 €), una baja capacidad de producción (6-12ltr/día), necesitaban de mucha mano de obra (2-3 operarios por máquina) y tenían una baja productividad (5 kg de girasol para 1 ltr de aceite);
- La segunda opción consistía en una pequeña prensa motorizada. Ésta necesitaba de una inversión mayor (4.300 €), tenía una mayor capacidad (200ltr/día), necesitaba menos mano de obra (2 operarios) pero más gastos de funcionamiento (combustible) y tenía una mejor productividad (4,1 kgr por ltr);
- La tercera opción era ya una máquina algo mayor, más cara (14.200 €), con capacidad de trabajar 24h (850 ltr/día), con menor necesidad de operarios (6 a 3 turnos), y mejor productividad (3,5 kgr por ltr)...

La primera opción difícilmente sería rentable porque con 5kgr de girasol para 1ltr de aceite, y 2-3 operarios para una producción de sólo 6-12ltr diarios, el costo de la materia prima y los salarios hacía que el aceite fuese más caro del que había en el mercado. Esta opción quizás fuese válida en un entorno muy aislado, al que no llegase el aceite comercial y si fuese realizado por una familia como negocio de patio sin salarios formales.

La tercera opción tenía una productividad muy competitiva, pero exigía tener acceso a un mercado enorme (alrededor de 300.000 litros de aceite al año) y también acceso a cantidades muy importantes de materia prima (1.050Tn de girasol) para poder mantener la máquina a un ritmo de funcionamiento que lograra rentabilizar la importante inversión de 14.200€ realizada. Evidentemente todo esto también exigía una capacidad de gestión elevada con capacidad de realizar contratos de producción con aproximadamente 30.000 campesinos, de organizar una logística compleja de transporte y almacenamiento de cientos de toneladas de girasol y aceite, de hacer contratos de distribución de aceite con mayoristas (todo ese aceite no se podría vender al por menor) y de buscar clientes en las ciudades (todo ese aceite no se podía vender en el mercado local). ▶

La segunda opción, tenía una productividad aceptable pero el volumen de trabajo que exigía estaba al límite de lo que podían ser las capacidades de gestión del grupo.

Gracias a dicho estudio, el grupo promotor pudo elegir una de entre tres alternativas, y no lanzarse ciegamente en la primera que se le cruzase en el camino.

#### • Tecnología adaptada al entorno

En la literatura del desarrollo internacional se suelen denominar como “elefantes blancos”, aquellas grandes inversiones en tecnología y capital, realizadas en entornos en los que no se dan las condiciones para que operen con normalidad y que acaban suponiendo un coste enorme para el pueblo que ha recibido la inversión, sin apenas ningún beneficio.

Pues bien, es una situación en la que es más fácil caer de lo que muchas veces se cree. La idea clave es que los medios tecnológicos que se vayan a utilizar, se deben corresponder con la capacidad del entorno para adquirir, operar, mantener y sustituirlos. Es decir, debemos buscar respuestas para las siguientes preguntas:

- ¿Hay lugares donde adquirir dicha tecnología? ¿Hay capacidad de llegar a esos lugares? ¿Hay capacidad de comprender lo que se está comprando? ¿Hay capacidad de analizar las diferentes opciones y elegir una? ¿Hay capacidad de negociar con los proveedores?
- ¿Hay capacidad de instalar la maquinaria? ¿Hay posibilidad de contratar el servicio de instalación?
- ¿Hay capacidad de operar la maquinaria de forma segura? ¿Hay posibilidades de formarse en su manejo? ¿Hay un suministro adecuado de electricidad, combustible, agua u otros elementos necesarios?
- ¿Hay capacidad de realizar el mantenimiento? ¿Hay donde adquirir repuestos? ¿Hay posibilidad de contratar técnicos que sepan reparar la maquinaria?
- ¿Cuánto cuesta la maquinaria, su operación y mantenimiento? ¿El negocio rendirá lo suficiente para cubrir esos costos?

Si detectamos alguna dificultad, habrá que analizar como superarla y no ignorarla. Por ejemplo, se puede optar por otra tecnología más simple, barata o próxima, se puede asegurar que el vendedor de la maquinaria ofrece el servicio de instalación y mantenimiento...

**Ejemplo 11 Tecnología adaptada al entorno (Mozambique)**

Nos encontrábamos en un distrito a 5 horas de la ciudad más próxima, sin electricidad, sin gasolinera, sin taller mecánico y con muy pocas personas habituadas a trabajar con máquinas.

En el momento que se pretendió introducir alguna maquinaria como tractores, camiones, prensas de aceite o molinos, se enfrentó el dilema de comprar maquinaria de primera o segunda mano.

Las máquinas nuevas tenían la ventaja de ser más fiables. En principio, sería previsible, que diesen menos problemas. Por otro lado eran mucho más caras (un promedio de 400%), con lo cual la inversión era mucho mayor.

Las de segunda mano eran más baratas, pero era previsible que dieran más problemas, habría que dedicar más dinero a su mantenimiento y reparaciones, y sobre todo se perderían más días de trabajo por averías.

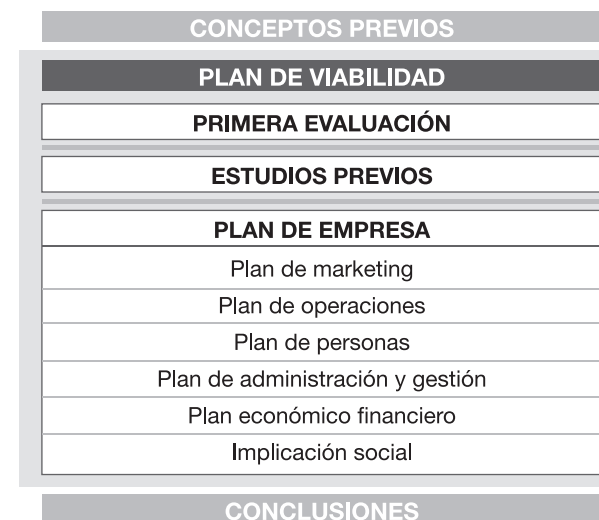
El argumento decisivo, resultó ser que, debido a la poca experiencia de trabajo que, en general los promotores tenían con maquinaria de cualquier tipo, era probable que cometiesen errores, en su uso o mantenimiento. Errores que tendrían consecuencias financieras totalmente diferentes dependiendo de que fuese una máquina de 100 o una de 400 la que se estropease. Por lo tanto, la prudencia aconsejó comprar, por regla general, máquinas de segunda mano.

De hecho, en los años siguientes, fueron muy numerosas las dificultades con la maquinaria. Se estropearon tanto máquinas nuevas (porque no siempre se encontraron de segunda mano) como viejas, pero el choque financiero para las empresas fue muy diferente. A algunas las hundió, a otras no.

**Ejemplo 12 Tecnología adecuada (Umieca - Mozambique)**

Los promotores de Umieca querían crear una carpintería mejorada, es decir no manual, dotada de maquinaria. Hicieron las primeras averiguaciones y vieron que una máquina universal de varias operaciones sólo podía ser adquirida en la capital (a más de 2.000 km). Además era maquinaria importada y el vendedor no garantizaba la disponibilidad de repuestos. A eso, había que añadirle que su experiencia previa, de trabajo con maquinaria era escasa y nunca habían trabajado con maquinaria tan moderna.

Por otro lado, existía la opción de comprar una vieja máquina destartada de una empresa que cerró varios años antes. La máquina necesitaba fuertes reparaciones, pero todas las piezas necesarias se podían conseguir en el entorno, era un modelo antiguo, robusto y de mecanismos simples. Su manejo se parecía al de las máquinas con las que ya habían trabajado. Esta no tenía tantas funciones como la máquina nueva, pero sí las principales. Además, una vez presupuestadas las reparaciones necesarias, todavía costaba una cuarta parte de la otra.



## 4. Plan de empresa

En el primer capítulo se definió el proyecto de cooperación. En la primera parte de este segundo capítulo, se hizo una primera evaluación de la idea de negocio y los promotores, y después se han hecho una serie de averiguaciones. Ahora, llega la hora de tomar decisiones.

La secuencia de toma de decisiones que vamos a seguir tiene su lógica: Empezaremos por el mercado, el cliente y la venta (Plan de marketing). Al final, nuestra empresa pretende ofrecerles un producto o servicio de forma que ellos, nos devuelvan el “favor” pagándonos por ello. Todo lo demás estará en función de ello. En segundo lugar analizaremos qué necesitamos y cómo nos organizaremos para ofrecer ese producto o servicio (Plan de operaciones, Plan de personas y organización y Plan de administración y gestión) y finalmente veremos como se traduce todo eso en dinero (Plan económico financiero).

### 4.1 Plan de marketing

El objetivo del plan de marketing es definir cuáles serán nuestras opciones ante el reto de dar al cliente, el producto/servicio adecuado, en el momento y condiciones adecuadas de

forma que esté satisfecho pagándonos más de lo que nos costó a nosotros. Ello se concreta en lo que se denomina el marketing mix, que básicamente define a las siguientes cuestiones.

- ¿Cuál es el producto/servicio que se ofrecerá al mercado?
- ¿A qué precio los va a ofrecer? (políticas de descuentos,...)
- ¿Cómo se dará a conocer el producto y sus ventajas?
- ¿Cómo se hará llegar el producto al mercado? (distribución...)

#### • ¿Por qué nos van a comprar?:

Antes también ya se ha referido (pág. 52) la necesidad, de ser plenamente conscientes de que no estamos solos en el mercado, de que los potenciales clientes ya están satisfaciendo mejor o peor esa demanda por otros medios y que por lo tanto, tenemos que ofrecer un producto/servicio mejor que el de la competencia.

El Plan de Marketing debería convencer a cualquiera de que hay buenas razones por las que algunas personas se pasarán a nuestro producto. No olvidemos que los potenciales clientes no tienen un dinero guardado, esperando gastárselo en nuestro producto, ese dinero ya lo están utilizando para algo.

#### Ejemplo 13 ¿Porqué nos van a comprar? (Manai - Mozambique)

En el caso del aceite iban a tener diferentes competencias, según la estrategia que eligiesen y tuvieron que comparar sus puntos fuertes con los de la competencia. Básicamente tenían dos opciones:

- Podían vender directamente al consumidor final en envases de 50ml. En ese caso su competencia sería los pequeños vendedores del mercado central.
- Podían vender a los vendedores del mercado en envases de 20 litros. En ese caso su competencia serían los grandes almacenes mayoristas de la ciudad, de donde hasta entonces se habían surtido esos pequeños vendedores.

En el primer caso el precio de venta sería más elevado (precio minorista en lugar de al por mayor). Por otro lado, el trabajo de venta sería mucho mayor (no es lo mismo vender a clientes que compran 20 litros de cada vez, que vender a clientes que compran 500 ml de cada vez). Además, si se iba contra ellos, podía esperarse que los pequeños comerciantes del mercado, luchasen con uñas y dientes puesto que correrían el riesgo de perder totalmente su negocio.

En el segundo caso, el precio de venta sería algo menor, el esfuerzo que habría que dedicar a la comercialización sería mucho menor, pero sobre todo no se crearía enemistad con los pequeños comerciantes del mercado (todo lo contrario, puesto que el negocio podía ser beneficioso para ellos y para la fábrica). Y en lo que se refiere a los almacenes de la ciudad, sólo iban a perder una parte relativamente pequeña de sus ventas, por lo que quizás no reaccionasen con mucha virulencia (por ejemplo con una gran bajada de precios). ▶

Finalmente se decidieron por la segunda estrategia y la cercanía a los vendedores del mercado junto con una calidad y precio competitivos les permitió ganarse a los pequeños vendedores. Es decir, se convirtieron en más atractivos que los grandes almacenes de la ciudad.

#### • ¿Cuánto vamos a vender?

Es muy habitual, prácticamente la norma, sobreestimar las previsiones de ventas. Ello no ayuda en nada. Es una de las cosas más difíciles de conseguir y con previsiones de ventas optimistas e irreales no llegaremos lejos.

El cálculo lo haremos en tres pasos: Estimar el volumen total del mercado, comparar nuestro producto con los otros que se ofertan y estimar cuantos clientes se pasarán a nuestro producto.

Primero estimaremos el volumen total del mercado. Es decir ¿Cuánto se compra ya de eso que nosotros queremos vender? Para ello podemos utilizar, cuando la haya, información estadística, pero, como siempre la información de a pié de calle tendrá otro valor. Nos basaremos en la información que se haya obtenido en la fase de estudios previos.

En segundo lugar, compararemos nuestra oferta con la que ya hay en el mercado (precio, calidad, proximidad, embalaje...). En qué será más atractivo nuestro producto y en qué no.

Y finalmente estimaremos cuantos clientes creemos que se pasarán a nosotros.

De esta forma obtendremos el dato de cuánto venderemos. ¡Cuidado! No hemos dicho “cuánto creemos que podemos ser capaces de vender” sino “cuanto venderemos”. Si nos lo preguntamos de la primera forma, podemos sobreestimar el efecto que tendrán en las ventas nuestra entrega, capacidad de sacrificio o valor. O podemos pasar a incluir en el cálculo factores ambientales favorables que podrían hacer que nuestras ventas llegasen hasta el valor soñado. No se trata de ser optimistas, mejor ser conservadores en estas estimaciones y recordar que el papel lo aguanta todo.

#### • La venta y el cobro

No es poco frecuente que se confundan esos dos conceptos, pero no son lo mismo. La venta se da cuando el cliente se lleva el producto. El cobro se da cuando la empresa recibe el dinero.

Tampoco es inusual que se confunda la relativa importancia de las dos. Se suele creer que lo importante es vender, cuando no es así. Lo importante es cobrar. La empresa no consigue nada con que sus almacenes se vacíen, lo que importa es que el dinero entre en caja.



A veces, se da cierto alivio o relajación cuando se realiza la venta. Se ha trabajado mucho para comprar la materia prima, para organizarse internamente, para transformar los materiales y producir el producto final, encontrar, atraer y convencer al cliente. Por lo que, cuando finalmente se realiza la venta, se expulsa un suspiro de alivio. Pero eso es peligroso, porque falta lo más importante ¡falta que el dinero entre en la empresa! Sin ese dinero, no se podrán pagar las materias primas, ni los salarios, ni los alquileres, ni nada.

Esta es una advertencia seria. Es muy fácil, que con unas pocas operaciones de venta no cobradas la empresa quiebre.

#### Ejemplo 14 La importancia de cobrar (Ahliman - Mozambique)

La empresa Ahliman compraba bicicletas desmontadas en los almacenes de una ciudad en otra provincia, las montaba y vendía a la población local. La mayor parte de la población no tenía bicicletas y era un bien muy apreciado. Pero las ventas eran lentas.

Aprovechando el inicio de una gran obra, en la que trabajarían más de 200 personas durante aproximadamente año y medio, la empresa hizo un contacto con los trabajadores y les ofreció venderles bicicletas que podrían pagar a plazos. Fue un gran éxito de ventas, en pocos días, se vendieron más de 100 bicicletas.

En el proceso, la empresa involucró a la dirección de la obra, para que garantizase, que los trabajadores que hubiesen comprado una bicicleta seguirían en la obra hasta concluir con los pagos.

Fue un momento de euforia para la empresa: habían cerrado una gran venta y se habían garantizado el trabajo de varios meses.

Pero ocurrió que las socias de la empresa se relajaron tanto, que comenzaron a dejar el cobro de las mensualidades en manos del administrativo de la empresa de construcción que pagaba los sueldos a los obreros. Él les descontaba directamente el valor a los trabajadores y se lo entregaba a ellas. Evidentemente, este arreglo era mucho más cómodo que tener que ir repetidamente a la obra, hablar con los trabajadores y cobrarles uno a uno.

A tal extremo llegó la confianza, que las socias de la empresa de bicicletas, entregaron una gran cantidad de facturas, con el sello de pagado, al administrativo para que él se las entregase a los obreros que concluyesen de pagar las bicicletas.

Pero el dinero, comenzó a llegar con menos regularidad a la empresa y cuando, intentando averiguar qué estaba sucediendo, las vendedoras se reunieron con los obreros, se encontraron con que todos ellos decían que ya habían pagado al administrativo, el administrativo decía que no, que él no había recibido el dinero, no aparecía ningún registro que indicase quién había pagado y para colmo mucha gente tenía las facturas con el sello de “pagado”.

La empresa se quedó sin cobrar una gran cantidad de dinero, no pudo devolver los créditos que había contraído para la compra de las bicicletas y antes de un año había desaparecido.

#### • ¿Cómo vamos a cobrar?

Es una pregunta que muchas veces ni se hace. Se sobreentiende que si le vendemos algo a alguien ese alguien nos pagará y punto.

Pues bien, en muchos lugares, eso no es así. En economías dominadas por la pobreza, el recurso a las deudas puede estar muy generalizado. Puede que todo el mundo tenga deudas con todo el mundo y saber cobrarlas, puede ser la diferencia entre seguir en el negocio o cerrar la persiana<sup>14</sup>.

Sabiendo que esto es así, hay que prepararse para ello y definir claramente cuál será la política de ventas. Hay que responder preguntas como ¿Al contado o a crédito?, ¿A quién se le venderá a crédito? ¿Cuánto? ¿Con qué plazo de devolución? ¿Cómo se cobrará a los morosos?

Esa última pregunta también es importante, porque puede depender del lugar. Es probable que en una comunidad haya ciertas “normas sociales” que indican quién puede dejarle deudas a quién, por cuanto tiempo se puede atrasar un pago, a quién no es admisible dejarle impagos y qué tipo de presión para cobrar es admisible y cuál no. Será esencial tener en cuenta esas “normas” a la hora de definir la política comercial de ventas y cobros.

Cuanto más clara sea la política de la empresa, mejor podrá ser comunicada a los clientes, mejor la entenderán los vendedores y mejor será gestionada.

#### Ejemplo 15 ¿Tenemos poder para cobrar? (Nama - Mozambique)

Nama había diseñado un negocio que consistía en comprar productos agrícolas básicos en su distrito y “exportarlos” a un distrito vecino que solía sufrir de carestía de alimentos. La idea era vendérselos a los funcionarios de dicho distrito. Se haría una entrega semanal y las ventas se cobrarían al final de mes, cuando se cobrasen los salarios. La rentabilidad no era mucha, pero parecía que podía ser un negocio seguro y estable.

Para dejarlo todo bien atado, se firmaron contratos escritos con la administración pública, la cual avalaba a sus funcionarios.

Pero ocurrió que a los pocos meses de comenzar la actividad, los funcionarios comenzaron a pagar sólo parte de lo que recibían. Como no todos dejaron de pagar e incluso los que no pagaban todo, por lo menos sí pagaban una parte, la empresa no se sintió en posición de cortar las ventas. Además la empresa no tenía un plan B, es decir no tenía otros posibles compradores. ▶

14. De hecho, la explicación no es totalmente correcta. En las economías desarrolladas hay un nivel de endeudamiento mucho mayor, pero también hay mayor capacidad para pagarlas. Además la forma de gestionar esas deudas (hipotecas, tarjetas de crédito, sistema bancario) es muy diferente.

El resultado fue que en un periodo de seis meses la empresa quebró.

En el plan de viabilidad no se consiguió valorar adecuadamente el poder relativo de las dos partes y la capacidad real de la empresa de cobrar lo que sus clientes llevaban (incluso con contratos escritos).

## 4.2 Plan de operaciones

Una vez que hemos decidido cuánto de qué vamos a vender, ahora se trata de decidir cómo lo vamos a producir.

Como en el plan de marketing ya hemos decidido la cantidad y la calidad del producto a vender, ahora tendremos que escoger, entre las opciones disponibles, la tecnología que con menor costo nos lo pueda dar.

Una vez escogida la tecnología, el próximo paso será calcular todos los costos: amortización (compra e instalación), funcionamiento (electricidad, combustibles, aceites y fungibles en general) y mantenimiento (piezas, servicio y el coste de los días que estarán las máquinas paradas).

Tendremos que planificar también lo que necesitamos hacer para comprar, instalar, operar y mantener la maquinaria. Entre otras actividades habrá que organizar cursos de formación, contratar técnicos e identificar proveedores.

Evidentemente, un capítulo importante, será decidir cómo se organizará la producción: calendario, horarios, flujo de materiales...

Prestaremos especial atención al equilibrio entre la productividad, el mercado y la gestión (pág. 68).

### Ejemplo 16 **Tecnología eficiente y accesible (Manai - Mozambique)**

Manai escogió una alternativa tecnológica intermedia que le daba una productividad similar a la de los competidores (4,2 litros) con una inversión de 4.200€ que podía amortizar en 5 años.

Además el volumen de negocio (5.000 litros de aceite al año) era ya exigente para la capacidad de gestión del grupo humano, por lo que era necesario reforzar las áreas comercial y de gestión.

### • Personal técnico experimentado

Las tecnologías del área productiva suelen ser altamente especializadas para cada sector-producto-segmento (en contraposición a técnicas como la contabilidad que son generales para casi todas las empresas).

No es inusual que para la organización acompañante sea costoso (en recursos y sobre todo en tiempo) y difícil formar al equipo humano en esas técnicas. Por lo que a veces la forma más efectiva de integrar esas habilidades en la empresa es la incorporación de personas con experiencia. En ese caso es preferible que esas personas sean incorporadas por la empresa a través de los cauces propios, en lugar de como personal técnico temporal costeado por la organización de apoyo.

### Ejemplo 17 **Personal técnico experimentado (Coema - Mozambique)**

Cuando Coema tuvo su primera oportunidad de construir una carretera, no tenía a nadie con experiencia en ese tipo de obras. Y aunque fuese una carretera de tierra, era arriesgado atreverse con una carretera de 18km, en la que trabajarían 150 personas y que contaba con un presupuesto 10 veces mayor a lo que habían hecho hasta el momento. Los socios, tenían alguna experiencia en la construcción de casas, pero ninguna en carreteras.

Finalmente optaron por buscar a un encargado de obra y un año más tarde a un segundo. Después de 4 años, ninguno de esos encargados seguían en la empresa, pero en la misma, se había formado todo un equipo de trabajadores que habiendo empezado a trabajar en las funciones más elementales el primer año, a lo largo del tiempo, y a base de interés y buen trabajo habían conseguido dominar las diversas técnicas como la topografía, la construcción de puentes o la organización de los equipos de trabajo.

Sin embargo, en el área mecánica, la empresa tuvo que contratar un mecánico tras otro, durante más de cinco años, hasta que al final consiguió un equipo, que diese una respuesta más o menos adecuada a las necesidades de la empresa.

### • El efecto propietario

Una cosa que se olvida con gran frecuencia es que no es necesario hacerlo todo. De hecho frecuentemente ni siquiera es recomendable.

Es muy habitual que el grupo promotor no se sienta confortable con la idea de alquilar camiones para sus necesidades logísticas y prefiera tener los suyos propios. Tampoco se sienten a gusto con la idea de alquilar una máquina, prefieren que sea suya. Tampoco les gusta la idea de encargar cierta parte del procesamiento a otra empresa, prefieren hacerlo dentro. Tampoco les gusta que la contabilidad se la lleve una asesoría (cuando hay la suerte de que exista una), prefieren tener su propio contable.

Es verdad que cada vez que hay que contratar o alquilar algo fuera de la empresa, supone un trabajo y un esfuerzo. Hay que identificar con quién hacerlo, hay que negociar y llegar a un acuerdo. Después hay que vigilar que cumple con el servicio tal y como se acordó. Además cuando envía las facturas, es difícil encontrar dinero para pagarlas, etc.

Pero lo que sucede es que, frecuentemente, se minusvaloran los quebraderos de cabeza que suponen el mantenimiento y las reparaciones de los camiones, la dificultad de conseguir que la conductora del camión no se pase tres días a la semana sin hacer nada (porque no tiene nada que hacer), la dificultad de conseguir que el contable haga bien su trabajo (porque como no había mucho presupuesto, se contrató a alguien sin experiencia) y otras tantas y tantas que surgen por haber querido hacerlo todo dentro de casa.

Además está el fenómeno añadido de que si se dispone de una financiación “blanda” resulta mucho más cómodo comprar un camión a crédito (y más o menos olvidarse de pagarlo) en lugar de tener que pagar las facturas del transporte cada vez que se hace un flete.

Este fenómeno es casi universal. Si hay la capacidad de financiarlo el grupo promotor prefiere que todo se haga dentro de casa. Pero a la larga suele traer muchos más problemas.

#### Ejemplo 18 ¿Comparamos o alquilamos? (Coema - Mozambique)

La empresa necesitaba tractores y camiones para sus obras de construcción de carreteras. A pesar de que los dueños preferían la opción de comprar las máquinas y utilizarlas con su propio personal, en los primeros años, no consiguieron los créditos y tuvieron que alquilar dicha maquinaria.

En el seno de la empresa la situación era causa de un malestar continuo. No era extraño tener diferencias con los dueños del equipamiento. Las facturas mensuales eran grandes y ponían en aprietos a la tesorería. De tanto en cuanto, las máquinas, se averiaban y los dueños tardaban varios días en repararlas...

Al cabo de unos años, la empresa estaba más consolidada y consiguieron los créditos soñados, de forma que adquirieron sus propios tractores y camiones.

¿Mejoro en algo la situación?

Todo lo contrario. Cuando una máquina se averiaba, al no tener suficiente experiencia ni buenos mecánicos, podía estar parada no ya unos pocos días, sino semanas e incluso meses. Los chóferes también creaban problemas, como por ejemplo accidentes. Las facturas de reparaciones y combustible también eran lo suficientemente grandes como para crear apuros. Cuando no había obra, las máquinas se quedaban paradas, sin realizar trabajo alguno ni generar ingresos para la empresa, a pesar de lo cual había que seguir pagando los créditos...

Aquello fue una decisión nefasta, fruto por un lado, de no darse cuenta que realizar obras y operar maquinaria pesada son (o pueden ser) dos negocios con exigencias y formas de funcionar diferentes. Pero sobre todo fruto de la “ansiedad” de ser dueño y de hacerlo todo a nuestra manera, sin tener que llegar a ningún acuerdo con nadie, de creer que los otros son unos piratas y de que nosotros lo podemos hacer todo mejor.

#### • Controlar toda la cadena de valor

Este es otro problema muy habitual y fuertemente relacionado con el anterior. También se basa en cierta tendencia a “echar balones fuera” y culpar a los demás de nuestras dificultades. Se entiende muy bien con un chiste: “Había un señor que tenía una carpintería que perdía dinero. Él estaba convencido de que era porque la madera era muy cara, por lo que decidió montar su propio aserradero, así dispondría de tablas “a precio de coste”. Pero seguía perdiendo. Entonces pensó que el problema era los troncos, porque los dueños de las tierras los vendían caros. A lo que respondió comprando pinares que el mismo podía explotar. Pero, las pérdidas no hacían sino aumentar. Frustrado, miró en la otra dirección y constató que el problema no era la madera, sino que los almacenes a los que vendía el mobiliario que producía, le compraban muy barato para luego vender caro. Ante lo cual, juntando valor y determinación, compró algunos almacenes para poder distribuir él mismo el mobiliario que producía en su carpintería. Pero las pérdidas no desaparecieron y entonces...”

Lo de arriba, era un chiste, pero en la realidad ocurren cosas que se le parecen mucho. ¿Dónde está el fallo?

Es verdad, que a veces, uno de los agentes que opera en cierta cadena de valor, se las ingenia para quedarse con una parte del beneficio total mayor de lo que le correspondería. Por lo tanto, es verdad que a veces, una empresa, incluyendo alguno de los eslabones antiguos (por arriba o por debajo) puede mejorar su situación.

Lo que ocurre es que hay una consideración que se suele olvidar. El carpintero del chiste anterior no calculó si de hecho él sería capaz de operar un aserradero con mayor eficiencia que los que ya había. Porque si él no era capaz de comprar los troncos más baratos que ellos o de operar el aserradero con costes menores, al final las tablas le iban a salir más caras de lo que le salía antes comprarlas.

A menudo el grupo promotor, y el agente que los apoya, dan por sentado que aquel negocio no es tan complicado y que si cuentan con la inversión inicial, ellos lo pueden hacer tan bien como los otros, por lo que, cuanto menos, se podrán ahorrar el margen de beneficio de aquel. ¡Craso error!

#### Ejemplo 19 Huida hacia delante (Aica - Ecuador)

Esta era una empresa de fabricación de piensos y engorde de pollos. Como la empresa no iba bien, primero pasó a sacrificar y limpiar los pollos en lugar de venderlos vivos, intentó producir su propio maíz, construyó un matadero para también sacrificar las aves, se saltó a los comerciantes al por mayor y vendió a las pequeñas tiendas, incluso pensó en despiezar la aves para vender las diferentes partes del animal por separado y embaladas.

Lo que en la práctica le ocurrió es que el negocio era cada vez más complicado y perdía cada vez más.

### • Hacer sólo lo que mejor se puede hacer

La estrategia alternativa a las dos anteriores es hacer sólo lo que mejor se puede hacer.

Para ello el primer paso es analizar todo lo que se pensaba hacer en la empresa: fomentar el cultivo del girasol entre los campesinos, comprar, transportar y almacenar el girasol, aplicar los tratamientos necesarios al girasol mientras estuviese almacenado, operar la maquinaria de procesamiento del girasol, realizar el mantenimiento y las necesarias reparaciones de la maquinaria, comercializar el aceite entre los mayoristas, comercializar el bagazo entre los criadores de ganado, llevar la contabilidad, realizar el mantenimiento de las instalaciones, etc.

Esto suele ser la primera cosa que falla, porque muchas veces simplemente no se hace.

En segundo lugar analizaríamos cada una de esas actividades y nos preguntaríamos:

- ¿Qué se necesita para hacer bien esa actividad? (no sólo herramientas sino también conocimientos o experiencia)
- ¿Cuánto nos costará lograr esas herramientas y conocimientos? ¿Cuánto tenemos que invertir en ello?
- ¿Cuánto valor le añade esa actividad al proceso? ¿Cuánto nos costaría si le pidiésemos a otro que nos lo hiciese? (por ejemplo la revisión periódica de la maquinaria) ¿Ese otro, lo haría peor o mejor que nosotros?
- ¿Cuántas complicaciones nos puede traer el hacer nosotros esa operación? o ¿Cuánto más tranquilos estaríamos si otro lo hiciese y no nos tuviésemos que preocupar por ello?
- ¿Qué complicaciones nos puede acarrear que sea otro quien lo haga? (que no cumpla los plazos, que no lo haga bien...)
- ¿Cuán vital es esa operación para la empresa? ¿Si lo hiciese otro, hasta que punto seríamos dependientes de él y perderíamos nuestra capacidad de decisión y acción?

Ese análisis nos ayudará a decidir qué es mejor hacer dentro de la empresa y qué hacer fuera. No olvidemos que normalmente estaremos trabajando con personas que andan justas de experiencia de gestión y otras capacidades necesarias, por lo que todo lo que se pueda hacer para simplificar el negocio, será bueno.

Además, hay que pensar que externalizar una operación en un momento dado, no nos limita para internalizarla en el futuro. Cuando hayamos dominado las actividades A, C y E, podemos estar en mejor posición para hacer también la B y la D.

### Ejemplo 20 Hacer sólo lo que mejor se sabe hacer (Manai - Mozambique)

Durante el plan de viabilidad la empresa no hizo el análisis arriba mencionado, por lo que empezó haciéndolo todo, desde la movilización de los campesinos para la producción de girasol hasta la venta del aceite (sólo quedaron fuera las opciones de producir el girasol directamente y vender al por menor).

De hecho la primera campaña agrícola fue un éxito rotundo, y consiguieron una cantidad de girasol que ninguna otra fábrica de aceite había conseguido después de años de trabajo. Pero el procesamiento del girasol y la venta del aceite comenzaron a dar problemas casi desde el inicio. La maquina no había sido bien instalada y daba continuos problemas y no conseguían reunir el coraje para salir a vender a la ciudad.

Una opción en aquel momento, hubiera sido concentrarse en su punto fuerte y pasar a ser un proveedor de girasol de las otras fábricas de aceite que existían en la provincia. Lo cual no impedía que se fuese trabajando en las debilidades que se habían manifestado y en un futuro pasar a ser procesadores. Aunque es verdad que era un golpe duro que se percibía como una derrota y un paso atrás.

Desgraciadamente, no se hizo y tras varios años de lucha, abrumados por las deudas y sin conseguir superar las dificultades de la maquinaria y las ventas, la empresa no consiguió salir adelante.

### 4.3 Plan de personas y organización

La elección del equipo humano es otro de los puntos fuertes de la empresa, ya que éste constituye el alma de la empresa.

Entre las funciones más importantes de esta fase de la planificación, se encuentra la de definir los puestos de trabajo, seleccionar el personal, la formación de los trabajadores o la comunicación entre diferentes órganos.

#### • Idoneidad del equipo humano

Ya se ha dicho antes, que una empresa, es fundamentalmente un grupo de personas que unen sus capacidades y esfuerzo en un proyecto común. Las características personales y profesionales de esas personas son con gran diferencia, el factor que mayor influencia tendrá en la evolución de la empresa.

Cada negocio necesita de unas habilidades diferentes. Es decir, en unos se necesitan más habilidades relacionales, en otros más habilidades matemáticas, otros exigen un gran esfuerzo físico y algunos demandan una disponibilidad para viajar importante. Por lo tanto, es fundamental que haya una adecuada correspondencia entre las capacidades del grupo

humano y las exigencias del negocio. Cualquier grupo humano (aunque sea bueno) no sirve para cualquier empresa (aunque sea viable).

La elección de las personas es por lo tanto junto con la elección del negocio el factor más importante de todo el Plan de Empresa.

#### • El negocio sigue a las personas

Al trabajar con colectivos desfavorecidos a menudo encontramos que tienen poca experiencia en negocios formales, o que tienen limitaciones en algunas capacidades fundamentales como las matemáticas o las relaciones comerciales para los negocios<sup>15</sup>.

Por otra parte su capacitación y empoderamiento suele ser no sólo parte integrante, sino uno de los objetivos principales del proyecto.

La distancia entre las exigencias del negocio y las capacidades del equipo humano debe ser razonable en cada momento, para que el aumento de capacidades pueda ser efectivo y la gestión del negocio también.

Por todo ello, el Plan de Personas incluirá dicho análisis, y definirá las medidas correspondientes. Entre otras cosas se buscará garantizar lo siguiente:

- Que la complejidad de la empresa y las actividades que en ella hay que realizar no sean muy superiores a las capacidades de sus protagonistas.
- Que el proyecto de cooperación prevea las acciones formativas necesarias para superar el diferencial entre la complejidad y las capacidades.
- Que la empresa haya sido diseñada de forma que gradualmente, y según crecen las capacidades del equipo humano, también pueda evolucionar y crecer en tamaño y complejidad.

Esto último es especialmente difícil, porque si identificar un equilibrio “productividad – mercado – gestión” ya es difícil, identificar varios de forma que se pueda ir avanzando de uno a otro es muy complicado. De todas formas es necesario y habrá que vencer esa dificultad con los estudios y el rigor suficientes.

#### Ejemplo 21 El negocio sigue a las personas (Umieca - Mozambique)

En Umieca, en un inicio sólo tenían un libro de caja en el que debían registrar las entradas y las salidas. Más tarde comenzaron a hacer presupuestos. Luego definieron algunos códigos contables y clasificaban los gastos. El próximo paso fue llevar una contabilidad de doble partida manualmente.

15. No es que a las personas les falten capacidades en general, capacidades tienen muchas (todos tenemos muchas). Lo que es habitual que falten, son las capacidades concretas que se necesitan para crear, gestionar y trabajar en una empresa.

#### • El plan de capacitación

Este es otro punto que muchas veces se obvia, o no se le da la importancia suficiente, o se le da una respuesta inadecuada, siendo la más habitual, la de una formación genérica, que ignora las dificultades del día a día.

Si antes hemos dicho que “el proyecto de cooperación pretende cambiar la realidad”, que “muchas veces, un punto fundamental de dicho cambio es la creación de nuevas capacidades en el colectivo con el que se ha elegido trabajar”, que “las personas son el centro mismo de la empresa”, que “suele haber déficit de las capacidades concretas que se necesitan para crear o hacer funcionar una empresa”. Si hemos insistido tanto en esas ideas a lo largo de todo el manual, es porque realmente, es fundamental.

Cuando no se olvida la capacitación, los errores más habituales suelen ser tres:

- No percatarse de la profundidad del cambio (pág. 37). Es decir, infravalorar la dificultad de adquisición de la nueva capacidad para las personas con la que se está trabajando. El error suele ser el de programar algunas formaciones (2 días de prácticas con el dromedario) que resultan insuficientes ante el reto que las personas enfrentan (atravesar el desierto en solitario).
- Programar formaciones que el agente que apoya se siente con capacidad de ofrecer y no las que los promotores necesitan. Es decir, no incluir formaciones en los temas más concretos y específicos del día a día. Típicamente, se ofrecen formaciones como valores, planificación estratégica, compromiso social... para las cuales es más o menos fácil encontrar formadores (incluso en muchos casos los cooperantes mismos sienten que las pueden impartir). Y no se ofrecen aquellas formaciones que por su nivel de especialización no es fácil de encontrar quien las dé (mantenimiento de motores, tratamiento de plagas de la mora, planificación financiera, producción de queso de cabra), aunque son las formaciones que resultarán absolutamente vitales para el día a día.
- Confiar en exceso en el “aprender haciendo”, fórmula que si no se utiliza bien puede provocar auténticos desastres: Imaginemos entregar a alguien que solo ha conducido una motocicleta, las llaves de un camión de 6 ejes, meternos en la carretera y decirle que “tranquila, se hace camino al andar y aquí están las asesoras para asesorarte cuando lo necesites”. Sin lugar a dudas practicar y experimentar es fundamental en el proceso formativo. ¡Pero hay que planificarlo! Es decir, hay que pensar qué prácticas se van a hacer (conducción de grandes camiones), cuáles son las capacidades iniciales necesarias (haber conducido pequeños camiones), cómo preparar a la persona antes de la experiencia (clases teóricas y viajes de copiloto), qué necesita aprender (arrancar y parar) y cuáles son los riesgos de la experiencia (¿Podemos atropellar a alguien?).

**Ejemplo 22 La profundidad de la novedad (Mozambique)**

En este caso, la falta de experiencia en el uso de máquinas había sido identificada como una de las carencias de varios grupos promotores.

Por ello se realizaron acciones como que previamente realizasen prácticas de varias semanas en otras empresas que utilizaban maquinaria parecida (Pisoc, Piag y Manai), que se comprasen la misma maquinaria que utilizaban otras empresas (Pisoc, Piag y Manai), que comprasen maquinaria de segunda mano para ir aprendiendo con ella (Umieca y Coema) y que toda la maquinaria fuese comprada localmente en comercios habituales.

Pero los dos próximos años la maquinaria fue una pesadilla. La mayoría se instalaron de forma deficiente, las averías fueron continuas, en general el mantenimiento era deficiente, hubo errores en su uso que dejaron más de una máquina para la chatarra, las empresas quedaban paralizadas durante meses por falta de repuestos, los gastos en piezas eran abrumadores... Al final, las máquinas fueron una razón principal en el cierre de varias de las empresas.

Fue un caso ejemplar de correcta detección de una deficiencia e incorrecta evaluación de su profundidad. Deberían haberse tomado medidas mucho más fuertes para garantizar que la instalación y uso de la maquinaria se pudiese hacer con unas mínimas garantías.

Por lo tanto, no podemos obviar la capacitación, y dentro del Plan de personas y equipos habrá que concretar qué se va a hacer para que las personas puedan lograr las capacidades que necesitan para hacer funcionar la empresa con el grado de complejidad que tiene.

El plan de formación puede incluir: formaciones en aula, formaciones en terreno, prácticas en otras empresas, la contratación de técnicos que actúen como formadores internos u otras modalidades

Por último indicar, que en muchos casos, sobre todo cuando se está trabajando con colectivos claramente excluidos, sería razonable que los costos del plan de capacitación fuesen asumidos por el proyecto de cooperación y no por la empresa, puesto que se trata de una medida correctora de una situación de desequilibrio injusta.

**• Claridad organizacional (social y empresarial)**

Sí las personas son el pilar fundamental de la empresa, la forma en que se relacionan no lo es menos.

El Plan de personas y organización definirá tanto la estructura empresarial (organigrama) como social (órganos sociales). Esto se hará independientemente del tipo de empresa, pero es especialmente importante en empresas de economía social como cooperativas y asociaciones, porque su organización social es considerablemente más compleja.

Por lo tanto, hay que definir las dos estructuras organizativas: la empresarial y la social. Para cada una, habrá que definir sus normas (procesos de gestión y estatutos-reglamento interno) y sus agentes (descripción de puestos de trabajo y órganos sociales).

Y volvemos a la formación. Si dichas formas organizativas no les son familiares a los promotores, habrá que concretar cómo se introducirán y cómo se les capacitará para que funcionen con soltura dentro de las mismas.

En el caso de empresas de economía social habrá que prever especialmente cómo se ayudará a las personas a funcionar dentro de la dualidad que significa ser trabajador y propietario. Es algo que dista mucho de ser obvio y natural. Y si no se prepara a las personas adecuadamente da lugar a todo tipo de problemas.

**Ejemplo 23 Claridad organizacional social y empresarial (Aica - Ecuador)**

Primero se puso el negocio en marcha y después se trabajó en la organización social de la empresa, lo que provocó serias dificultades, pues ya se habían creado vicios y hubo fuertes resistencias de los socios a limitar su participación a los órganos sociales, creando continuas interferencias en el organigrama ejecutivo, paralizando la gerencia de la empresa e influenciando decisiones gerenciales con criterios no pertinentes.

**• Sistemas para la confianza**

La confianza mutua que tengan los miembros del equipo humano será vital para el desarrollo de la empresa. Sin una fuerte confianza la empresa será inviable. Es "conditio sine qua non".

Para dicha confianza los factores fundamentales serán dos: la relación previa entre las personas y la transparencia interna.

**La relación previa entre las personas:** Evidentemente si las personas han tenido contradicciones en el pasado, si alguien tiene una reputación que le precede, si simplemente son desconocidos o si las personas se perciben, como pertenecientes a diferentes grupos sociales con diferentes intereses. Será muy difícil lograr el nivel de confianza, compenetración y colaboración para que juntos puedan crear y sacar la empresa adelante. Estos factores deberían de haber sido tenidos en cuenta, a la hora de evaluar el grupo promotor y definir el equipo humano al completo. Después de mezclas las personas también se puede trabajar para vencer esos obstáculos, pero supondrá un gran obstáculo.

**La participación y transparencia internas:** Si las decisiones las toman unos pocos de forma irregular, si las cuentas no están claras o si no hay acceso a la información, incluso la mejor amistad puede deteriorarse y convertirse en la más agria desconfianza. Hay que recordar que muy probablemente, las personas tendrán que enfrentarse a situaciones difíciles

y de gran tensión, como pérdidas económicas o ajustes de plantilla, que pueden fácilmente encender los ánimos. Por otro lado, la participación y la transparencia no dependen sólo de la voluntad, sino que necesitan de unos sistemas. La contabilidad deberá estar al día y cuadrar, los documentos no se pueden perder y las decisiones deben estar recogidas en actas. Y el desarrollo de esos sistemas no se puede dejar para después, porque la confianza se destruye mucho más fácil de lo que se construye (de hecho se puede perder en unas pocas horas).

Por lo tanto, el plan de personas y organización, por un lado, tendrá en cuenta los factores antes referidos a la hora de definir el equipo humano, y por otro lado, preparará los sistemas de transparencia y participación adecuados.

#### Ejemplo 24 **Sistemas para la transparencia (Aica - Ecuador)**

En Aica había un ambiente continuo de rumores, chismorreos, crítica y desconfianza que dificultaba enormemente el trabajo. Cuando se indagaba sobre el tema, la explicación más común entre trabajadores, socios y otras personas del entorno era que esas eran características propias de las comunidades indígenas de la zona y que lo único que se podía hacer era seguir “educando” a la gente para que abandonase tales comportamientos.

Al mismo tiempo un análisis más cuidadoso reveló que buena parte de los registros de la empresa se rellenaban de forma descuidada y con multitud de errores, que las cuentas no cuadraban, que los números no se analizaban o que el propio gerente tenía dificultades para decir si estaban ganando o perdiendo.

No se llegó a una conclusión clara, pero previsiblemente los dos factores estaban interviniendo. Era posible que hubiese cierta tendencia cultural a la crítica, pero también estaba afectando la imposibilidad de saber exactamente cuál era la situación financiera de la cooperativa.

#### • ¿Cuánto personal?

Es necesario destacar algo obvio pero que frecuentemente se olvida a la hora de definir cómo comenzará a trabajar la empresa: Es mucho más fácil contratar que despedir. Todos estamos de acuerdo ¿Verdad?

Pues bien, las empresas no nacen consolidadas y su evolución puede y suele tener muchos altibajos. Un error habitual es considerar que “la empresa seguirá una senda continua y regular de consolidación y crecimiento, por lo que no puede haber excedentes de personas, como mucho lo puede haber de forma temporal, porque como siempre va creciendo el próximo año siempre necesitará más personas que hoy”. Vamos, casi casi, el cuento de la lechera. Las empresas tienen muchos altibajos y no es inusual que una empresa antes de lograr cierta estabilidad y comenzar a crecer, tenga que pasar por una o varias crisis, en las cuales simplemente no tendrá la capacidad de pagar más de una cierta cantidad de salarios.

Otro fenómeno habitual es, que según ganan práctica, las personas pueden hacer el trabajo con menos esfuerzo, es decir que pueden hacer más trabajo entre menos personas.

Si al inicio dimensionamos el equipo según el nivel inicial de habilidad, al cabo de un tiempo, a no ser que las ventas aumenten, sobraré gente, porque ahora aquel mismo trabajo lo hacen con mayor facilidad.

Todo ello indica que es prudente iniciar las empresas con el menor equipo de personas posible. Al mismo tiempo, se pueden prever mecanismos, a través de los cuales se puedan solventar los picos de trabajo sin poner en peligro el equilibrio general de la empresa, por lo menos mientras la misma no se consolide. Ello puede hacerse teniendo un grupo de personas que apoyan de forma puntual (por ejemplo familiares), con una lista de futuros trabajadores que mientras la empresa no crezca, trabajan como eventuales cuando hay necesidad o externalizando algunas actividades.

Al mismo tiempo es necesario reconocer que en algunos contextos, de desempleo masivo la presión social para incluir a más y más personas puede ser muy fuerte, por lo que si no se detallan dichas cuestiones en el plan de empresa, puede ser muy difícil de evitar que la empresa se llene de personas que ni tienen trabajo que hacer, ni reciben salario porque la caja está vacía.

#### • ¿Cuántos socios?

Este es un asunto muy relacionado con el anterior. Básicamente la experiencia muestra que “no conviene poner en la mesa más bocas que platos”. Es decir, sería razonable que los socios realizaran una aportación significativa a la empresa en capital, trabajo o conocimientos. Tener socios por tenerlos, personas que sólo figuran, que dan opinión de todo pero no se juegan nada, que tienen expectativas de futuros beneficios (del tipo que sean) sin asumir riesgo alguno de pérdidas, probablemente no será, más que fuente de problemas.

Cuando se haga el diseño de la estructura social, sería importante, tener muy en cuenta este último punto.

#### Ejemplo 25 **¿Cuántos socios? (Aica - Ecuador)**

En un inicio se pretendía hacer una cooperativa de comercialización de pollos. Es decir los pollos serían engordados por los socios en sus casas y la cooperativa se limitaría al abastecimiento de insumos y a la comercialización de los pollos una vez engordados.

Con esa intención se asociaron 29 familias.

Tras un año y medio de trabajo, se constataron graves dificultades en el proceso de engorde y se decidió pasar a un sistema centralizado en el que los pollos serían engordados en un conjunto de 6 galpones centrales y cuidados por un técnico. Se consideró que en el nuevo funcionamiento aún sería posible tener socios, aunque ya no se dedicarían a engordar los pollos en su casa, sino que podrían producir maíz y otras materias primas para la producción de pienso. ▶

Pero, ocurrió que no se realizó la debida transformación de salida de socios que no estuviesen interesados en la producción de maíz y entrada de nuevas personas que sí estuviesen interesadas, lo que, con el tiempo, provocó que la mayoría de los socios de la cooperativa no tuviese ninguna función en ella (apenas habían aportado capital alguno, no engordaban pollos en casa, no producían maíz) con lo que se favoreció una creciente divergencia de intereses entre la cooperativa y sus trabajadores por un lado y los socios por el otro.

#### Ejemplo 26 **¿Cuántos socios? (Coema - Mozambique)**

En Coema al inicio eran 3 socios. Al cabo de un año ya habían contratado a una decena de personas semi-permanentes y a cientos de eventuales para la construcción de las carreteras. Dichos contratos se hicieron para una obra en concreto.

Durante los siguientes años la empresa utilizó un sistema de prioridad de forma que los mejores trabajadores tenían prioridad para entrar en la siguiente obra que se iniciase.

Al cabo de dos años incorporaron 2 socios más y ya había un equipo de 8 trabajadores que eran considerados como fijos (no adheridos a ninguna obra en particular).

Al cabo de 4 años incorporaron 10 socios más.

El tiempo que se tomó la empresa para incorporar más socios, permitió que las personas se conociesen, que se crease un equipo fiel y comprometido, y sobre todo permitió seleccionar a las personas según su trabajo y comportamiento quedándose con los más válidos. Además el tiempo permitió ver cuál era el volumen real de trabajo de la empresa y para cuánta gente podían haber puestos de trabajo fijos. En ningún momento despidió a trabajadores fijos por falta de trabajo.

Además se llegó a un acuerdo tácito, en el sentido de que la persona que trabajase bien, podía esperar ser contratada también en la siguiente obra, y los trabajadores fijos que se comprometiesen con la empresa podían esperar ser invitados a ser socios de la misma.

## 4.4 Plan de administración y gestión

En este apartado lo que habrá que definir es cuál será el sistema de administración que seguirá la empresa.

El sistema administrativo reunirá por lo menos las siguientes características:

- Que ofrezca suficiente información para la toma de decisiones y para la transparencia interna necesaria.
- Que permita cumplir con la legislación que se le vaya a exigir.
- Que no sea más complejo de lo estrictamente necesario para cumplir los objetivos precedentes.

- Que esté basado en herramientas estandarizadas con formularios, libros con formatos estándar, procedimientos definidos, software fiable, archivos, etc.

Habrà casos en los que ni siquiera haya registros escritos (pequeños vendedores de mercado), otros en los que lleven un simple registro de entradas y salidas (una carpintería casera), otros en los que necesiten una contabilidad completa (una empresa de construcción). Habrà casos en los que se lleve de forma manual y casos en los que necesiten de ordenadores y programas informáticos especializados. Aquí es donde habrá que decidir como lo hará cada empresa en concreto.

Evidentemente, una vez más, no bastará con decidir qué sistema se va a seguir, habrá que definir también cómo se introducirá el sistema: qué pasos se seguirán y qué formación será necesaria.

### • La información contable

Existen dos tipos de contabilidad: Por un lado está la contabilidad financiera, que es la que se hace siguiendo el Plan General Contable de país y la que nos informa, entre otras cosas, sobre la composición del activo y del pasivo. Por otro lado, está la contabilidad analítica, que es la que nos da las informaciones necesarias para la labor gerencial del día a día. Nos informa de cosas como cuánto hemos vendido a cada cliente, qué clientes han pagado y cuáles no, cuánto hemos gastado en cierta materia prima o cuánto suman los intereses que estamos pagando por descubiertos en la cuenta bancaria.

Es importante distinguirlas, porque cumplen funciones diferentes y no siempre se necesitan las dos, o por lo menos no son igualmente prioritarias.

La contabilidad financiera es legalmente obligatoria en muchos países para negocios de cierto tamaño, pero no para los más pequeños. Además, incluso cuando es obligatoria, frecuentemente, puede ser llevada por una asesoría que también ayudará a calcular cosas como los impuestos que haya que pagar. Por otro lado, muy frecuentemente, los conceptos en los que se basa son complejos y no muy provechosos para los miembros de pequeñas empresas.

Por otro lado, la contabilidad analítica, no es obligatoria, legalmente hablando, pero es fundamental para la gestión de la empresa. Sin saber cuánto se ha vendido de cada producto, o cuánto se ha gastado en qué, será muy difícil tomar las decisiones correctas en la empresa. Habría que encontrar la forma de que exista.

Normalmente la contabilidad analítica va en paralelo con la financiera, pero no siempre. Es decir, se pueden encontrar formas de llevar una contabilidad analítica que nos ayude a tomar decisiones incluso si no tenemos una contabilidad financiera.

Por todo ello, cuando no hay capacidades para llevar correctamente una contabilidad financiera formal, decantarse por un sistema más simple que dé las informaciones de una contabilidad analítica, puede ser una buena opción.



Es recomendable buscar los indicadores fundamentales de la marcha de la empresa, sin necesidad de un sistema contable completo. Si existen, pueden ahorrar mucho trabajo y evitar cargar al equipo humano con una novedad más, que además tiene una complejidad técnica nada desdeñable.

#### • Recursos – administración – capacidad

Si el volumen de recursos, que el grupo gestionará, supera su capacidad, no sólo de gestión empresarial, sino de administración contable, estaremos sembrando un campo de minas. Los riesgos de errores, desvíos, mala gestión o despilfarro, serán importantes. Y dichas situaciones podrán ser achacadas en parte al mal desempeño del equipo humano, pero no podrá faltar que el agente que revisó el plan de empresa deba asumir su responsabilidad al haber dado el visto bueno a un plan que mostraba un salto en el vacío.

Quizás sería bueno que, la capacidad administrativa se mantuviese, en todo momento en un nivel igual o mayor, que las necesidades del negocio. O al revés, que las necesidades del negocio no superasen la capacidad de administración.

Este apartado sería el adecuado para identificar, si existe o no ese diferencial, entre las exigencias de la empresa tal y como está siendo planificada y las capacidades de administración, de cuánto es ese diferencial y cómo será superado.

#### Ejemplo 27 **Primero la capacitación (Umieca - Mozambique)**

Se preveía enseñar administración y contabilidad al grupo promotor en la medida que estos empezasen a trabajar, pero no había un plan específico de capacitación o formación.

Ocurrió que los primeros desembolsos y los primeros viajes de estudios previos, comenzaron antes de haber creado la capacidad mínima de calcular presupuestos, registro de gastos y rendición de cuentas, lo que provocó que las cuentas no cuadrasen, los gastos no fuesen adecuadamente registrados o se respondiese a las preguntas pertinentes de los compañeros con actitudes a la defensiva, de forma que se creó un ambiente de desconfianza y sospecha entre los socios que afectó gravemente a la fortaleza del equipo.

¡Y todo esto ocurrió en apenas un mes desde el inicio de la actividad!

#### • Demanda excesiva de datos

Puede haber dos situaciones que provoquen una alta demanda de datos: Cuando se carga a la empresa la gestión del proyecto de cooperación y cuando se quiere gestionar una pequeña empresa como si de una gran empresa se tratase.

Cuando el proyecto de cooperación necesita datos para sus justificaciones (informes financieros o narrativos), puede ocurrir que demande no sólo el registro de gastos, sino datos que

demuestren cómo está afectando positivamente la actividad de la empresa a la situación de la comunidad o las actas de las reuniones que demuestren que es una empresa participativa.

Cuando hay un agente asesor, que para realizar su labor de asesoramiento considera que necesita un flujo constante y denso de datos, puede pedir información sobre ventas por producto, situación de cobros por cliente, productividad por hectárea, estructura de costo del producto, previsión detallada de tesorería...

Pero ocurre que una alta demanda de datos puede provocar varios efectos perversos:

- Que la empresa necesite dedicar un esfuerzo importante a recoger esos datos. Esfuerzo que se le sustrae al objetivo de sacar la empresa adelante.
- Que el número de datos les abrume y dificulte ver el árbol en el bosque.
- Que la complejidad de la recogida y registro de los datos les supere, lo hagan mal y los datos dejen de ser fiables.
- Que genere una sensación de falta de control, de propiedad sobre la empresa y de estar trabajando para otros.

Por todo ello es importante no demandar demasiados datos. Sería conveniente, que se pidiesen sólo aquellos estrictamente necesarios, y mientras lo fuesen (ni antes, ni después). Para ello, sería una ayuda que la organización de apoyo, o el agente asesor, hiciesen lo posible por disminuir dicha carga a la empresa. Por ejemplo, negociando con el financiador una disminución de indicadores, en lugar de negociar con la empresa, el aumento de administrativos, o amoldando el estilo de asesoramiento empresarial, a un estilo de trabajo con pocos datos.

#### Ejemplo 28 **Demanda excesiva de datos (Aica - Ecuador)**

Aica era una empresa dedicada al engorde y comercialización de pollos para carne. La cría de los mismos consistía fundamentalmente en darles de comer y beber, en aplicar las vacunaciones y cuidar del ambiente e higiene. A veces, ocurrían cosas como que surgiesen enfermedades y muriesen muchos pollos, que se cometiesen robos en los galpones, que las ventas se ralentizasen y los pollos engordasen más de lo recomendable. En definitiva era un negocio complejo, en el que interactuaban muchos factores.

Por no tener un sistema de gestión previamente desarrollado, ocurrió que cuando las cosas empezaron a ir mal, se comenzó a pedir multitud de datos: ¿Cuánto pienso se come en cada galpón por semana? ¿En que edades hay mayor mortalidad? ¿Cuánto peso ganan los pollos en cada galpón? ¿Cuánto pesan antes de ser sacrificados? ¿Y después de ser limpiados? ¿Quiénes son los clientes con más deudas? ¿Y quiénes con una deuda más antigua? ¿Qué clientes han crecido en el último mes? ¿Y cuáles han bajado sus pedidos?... (como se puede ver, se pedían realmente muchísimos datos). ▶

El resultado fue que el equipo humano recogía muchos datos, pero no conseguía recoger todos los que se pedían, ni recogerlos bien. Y lo peor fue, que no conseguía darles un significado adecuado. Simplemente se recogían, se miraban y se archivaban.

Una vez constatado el problema se redujo el número de datos que se demandaba, se pasó a recoger sólo los más generales, los cuáles se les ayudaba a analizar y a extraer datos importantes que les sirviesen para tomar decisiones.

#### • Capacidad de análisis numérico

Una dificultad muy habitual es la de la interpretación de los números, puesto que una cosa es registrarlos y otra dotarlos de significado. Este suele ser, en muchos proyectos, otro de los temas en el que se infravalora la profundidad de la novedad. Una cosa es que una persona haya ido a la escuela y otra que esté acostumbrada a trabajar con números. Y si no lo está, no es tan fácil adquirir esa capacidad.

En este sentido, sería conveniente, analizar si existe, o no, esa dificultad, y en caso afirmativo, planificar como reducir la necesidad de trabajar con números, como capacitar al equipo humano y cómo adaptar las herramientas que se vayan a utilizar.

#### Ejemplo 29 Capacidad de análisis numérico: (Aica - Ecuador)

Durante un tiempo en Aica los sistemas de recogida de datos eran demasiado exigentes para la capacidad del grupo para recoger correctamente, analizar y dotar de significado a esos datos.

De modo que pasó a ser habitual que en los registros figurasen informaciones como:

- Los pollos de un galpón pesan -5gr.
- En un galpón se sacrificaron 1.200 pollos, pero sólo aparece que se vendieron 1.000. Los 200 que faltan, no se sabe que fue de ellos.
- Este mes se han vendido 1.800 pollos, pero sólo se han criado 1.300.

#### • Capacidad de reacción

Cuando no se diferencian bien el proyecto de cooperación y el proyecto empresarial y hay repetidas inyecciones de dinero en la empresa (un apoyo tras otro) ocurre que se consigue un efecto sedante extraordinario sobre la empresa. Los problemas que hay en la empresa (porque si necesita una inyección tras otra, debe haber algún problema) no emerge con la fuerza suficiente, puede existir esa consciencia a un nivel abstracto y verbal, pero no se siente a un nivel visceral. Digamos que el enfermo no siente dolor y aunque “sabe” que está enfermo, no se “siente” enfermo.

Ese efecto, también se puede dar, cuando el negocio se ha diseñado de forma que no se espera que dé beneficios hasta el tercer o cuarto año, y se ha aprobado una financiación suficiente para aguantar todo ese tiempo.

Dicho efecto sedante, ralentiza mucho la reacción ante los problemas. De forma que continúan a crecer y crecer. Digamos que el enfermo no se cuida, no toma medidas necesarias para salir de la enfermedad e inevitablemente va empeorando.

Por ello es importante definir hitos claros que permitan evaluar frecuentemente la marcha de la empresa, sin esperar a que la caja aparezca vacía. Al mismo tiempo habrá que capacitar al equipo humano para que sepa interpretar dichas señales y reaccionar ante las mismas. Porque de lo contrario, cuando “sienta el dolor” puede que ya sea demasiado tarde.

### 4.5 Plan económico-financiero

El Plan económico financiero lo que hará, es traducir todas las decisiones tomadas hasta el momento a términos económicos.

El Plan económico financiero incluirá un plan de inversiones y financiación inicial (qué financiación se necesita, dónde se obtendrá y en qué condiciones) y una previsión cuantitativa (en unidades físicas y monetarias) de ventas, compras, producción, personal, tesorería, cuenta de resultados y balance.

Por explicarlo de alguna manera es como si hasta ahora hubiésemos estado escogiendo y mezclando los ingredientes. Ahora los metemos al horno. Y veinte minutos después, miramos que es lo que sale.

Una vez concluidos los cálculos se podrá analizar, no sólo si tal y como la empresa ha sido diseñada, ganará o perderá dinero. Se verá también:

- Cuando empezará a ganar ¿A los tres meses?, ¿A los tres años?
- Cuál es la estructura de costos ¿Qué porcentaje sobre ventas supone la materia prima? ¿Y la mano de obra?
- Si la inversión necesaria guarda cierta proporcionalidad con el empleo que se generará u otros beneficios sociales que la empresa pueda tener.
- Etc.

#### • Juego de escenarios

Una vez realizado el plan económico-financiero, algo muy útil y relativamente simple de hacer es un análisis de vulnerabilidades. Para ello, se escoge una variable (por ejemplo el precio de venta) se le cambia el valor y se observa que pasa con el resultado final. Jugando de esta manera, una a una, con las principales variables de la empresa (como la productividad de la máquina, el costo de los insumos o el salario base), se puede detectar qué variables con una pequeña variación tienen un gran efecto en el resultado de la empresa y que otras variables no tienen efectos tan fuertes. Pues bien, las variables, a las cuales la empresa es muy sensible, las denominaremos variables críticas.

Una vez detectadas esas variables, será conveniente dedicarles un análisis más detallado. Para cada una de las variables críticas marcaremos tres valores. El valor que tendría si todo fuese bien, el valor que tendría si todo fuese mal y un valor intermedio.

Dando a las variables críticas esos tres valores, podremos calcular tres planes económico-financieros. Uno nos indicará el mejor escenario, otro el peor y el tercero un escenario intermedio.

Una vez llegados a ese punto, convendrá revisar todo el plan de viabilidad y buscar alternativas que, por un lado, disminuyan la sensibilidad de la empresa a las variables críticas; y por otro lado, garanticen que las variables críticas, nunca tengan el valor más negativo.

Para ello habrá que realizar modificaciones como cambiar la organización de la empresa, buscar materias primas alternativas o diseñar nuevos canales de venta. No basta con autoconvencerse de que el peor caso nunca se dará.

#### • Donación y crédito

La decisión sobre qué parte del apoyo financiero que dé el proyecto de cooperación al proyecto de empresa, será crédito y qué parte será donación, dependerá de muchas cosas y principalmente de la política que la organización quiera seguir. De todas formas a continuación se hacen un par de apuntes:

Primero, en la medida que se esté intentando apoyar, a un grupo desfavorecido, se puede entender que algunas acciones encaminadas a compensar dicha marginación, sean consideradas como una intervención social y se financien vía donaciones. Por ejemplo las acciones capacitadoras.

En segundo lugar, si se está intentando crear una empresa, la misma, normalmente, tendrá que actuar, dentro del mercado en el que se encuentra, y el negocio tendrá que ser capaz de rentabilizar las inversiones que se han realizado en el mismo, por lo que parece sensato que la inversión empresarial (maquinaria, circulante) sea financiada a través de aportaciones de los socios o créditos.

Sea como fuere, con estos u otros criterios, los mismos deberían estar claros, ser explícitos y ser compartidos por todos. Todos los agentes necesitan comprender por qué se da o recibe un dinero, si hay que devolverlo o no, en qué condiciones y por qué.

#### • La financiación de la empresa

La financiación de la empresa puede provenir de las aportaciones que hagan los socios, de los créditos que se obtengan en los bancos, del crédito que se obtenga de los proveedores o de otras fuentes.

Pero todas ellas, suelen tener un coste. Normalmente si alguien adelanta un dinero que sólo recuperará pasado un tiempo, exige recibir algo más de lo que adelantó. Por eso es más caro comprar a crédito, que al contado.

En este orden de ideas, puede ser interesante, realizar primero el plan económico financiero de la empresa sin concretar de dónde se obtendrá el financiamiento. Se puede definir un tipo de interés en línea con lo que hay en el mercado y considerar que todo el financiamiento que la empresa necesite deberá pagar ese tipo de interés.

El hacerlo así, ayuda primero, a analizar de una forma más objetiva cuál es la rentabilidad real del negocio, y segundo a evitar el peligro de trapear los números.

Efectivamente, cuando no se hace así, es frecuente que se “mejore” el plan económico financiero, con hipótesis como que a los socios no se les pagarán intereses sobre sus aportaciones o que los fondos serán aportados por el proyecto de cooperación de forma gratuita.

#### • Las aportaciones de los socios

Parece razonable que si un grupo de personas va a crear una empresa ponga algo de capital. Y parece razonable también, que dicho capital sea significativo respecto de la inversión total.

Por otro lado, al trabajar con grupos excluidos lo más habitual es que no cuenten con mucho capital. ¿Qué hacer?

Dos posibilidades pueden ser:

Que los socios pidan dinero prestado para realizar sus aportaciones y a continuación, según comienzan a tener un salario vayan pagando esos créditos. En este caso, sería conveniente que ese crédito no se lo pidiesen al proyecto, porque entonces, al final, todo el capital (el crédito a la empresa y los créditos a los socios para que hagan sus aportaciones) está siendo adelantado por el proyecto de cooperación.

Si la aportación que los socios razonablemente pueden hacer, es insignificante respecto de la inversión total, quizás hay que cuestionarse la dimensión de dicha inversión. Un ejercicio útil suele ser trasladar los datos a, por ejemplo, la realidad de Europa. Imaginemos que los tres socios pueden hacer como máximo una aportación equivalente a 30€ cada uno y la inversión total prevista es de 20.000€, sería como si en Europa a tres personas que hiciesen una aportación de 6.000€ cada una, se les prestasen ¡4.000.000€! ¿No es para preguntarse si no será demasiado? Si tienen tan pocos recursos, quizás sea más razonable comenzar con algo más pequeño. O quizás no. Pero es interesante hacer el ejercicio y plantearse la pregunta.

#### • Pérdidas versus falta de liquidez

Suele ser un tema que crea mucha confusión. Es habitual que el grupo promotor no comprenda que está perdiendo dinero mientras tenga dinero en caja. Incluso es frecuente que una vez que ya no quede dinero en caja, lo achaque a la falta de nuevas financiaciones y no a las pérdidas que el negocio ha sufrido.

Es importante encontrar indicadores de pérdidas o beneficios claros, que se compartan y comprendan, para evitar después perder un tiempo precioso de reacción.

**Ejemplo 30 Pérdidas versus falta de liquidez (Cacop1 - Colombia)**

El hecho de que el Plan de viabilidad diferenciase claramente entre Plan de tesorería y Cuenta de Pérdidas y Ganancias, permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que su falta de liquidez no se debía a los 30 días de plazo con que les pagaban sus clientes, sino a que estaban perdiendo dinero.

**• La tan necesaria amortización**

Pensemos en un proyecto de cooperación, que apoya el proyecto empresarial de una cooperativa, para la producción de verduras. La inversión necesaria es de 100.000€ para un sistema de invernaderos y riego (plásticos, tuberías...). La inversión se realiza según lo planificado, se inicia la actividad y la cooperativa produce anualmente vegetales por valor de 5.000€. Ocurre que al cabo de 10 años, el sistema de riego ya ha envejecido y es inservible.

¿Qué nos sugiere este caso? Es verdad, que durante esos 10 años, el grupo de mujeres que ha explotado los invernaderos, ha podido trabajar y tener un nivel de ingresos mayor del que tenía antes. ¿Pero, no hay algo que chirría?

Lo que chirría, es que se ha utilizado una riqueza de 100.000€ para producir una de 50.000€. Ha sido como intercambiar duros a cuatro pesetas. ¡Después de tanto trabajo, la riqueza no ha aumentado sino disminuido!

Si la inversión se financió con un crédito, no habrán podido devolverlo y quedarán con una deuda. Pero incluso, si se realizó con una donación, no tendrán una deuda, pero tampoco habrán conseguido generar los fondos suficientes para reponer los sistemas envejecidos y seguir beneficiándose de los mismos.

Cuando la inversión se ha financiado con créditos, habrá unas mensualidades que pagar y las asociadas serán conscientes de que el negocio debe generar lo que en él se invirtió. Pero, cuando, la inversión se ha financiado con donaciones, frecuentemente se olvida que la actividad económica, si es tal, creará riqueza, no la consumirá.

Por lo tanto, especialmente cuando ha habido donaciones, es importante no olvidarse de incluir en el plan financiero la amortización de la inversión.

**Ejemplo 31 La tan necesaria amortización (Tatoi - Zimbabwe)**

Esta era una empresa de transporte de pasajeros que tenía tres autobuses.

El hecho de que el Plan de Empresa marcara claramente la previsión de amortizaciones permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que la liquidez de que hacían gala no reflejaba ganancias, porque en realidad no llegaban a cubrir la amortización de los autobuses, por lo que la empresa valía cada vez menos.

**• Plazo para la rentabilidad**

En la evaluación del Plan de Empresa, éste es un punto crucial, ¿Cuándo se alcanzará la rentabilidad? ¿En el plazo de unos tres meses? ¿Un par de años? ¿Más de dos años?

Cuanto mayor sea la empresa, cuanto más complejo sea el negocio, normalmente, mayor será el plazo que se necesite para llegar a la rentabilidad. Pero si la empresa es pequeña, si el negocio es simple, y a pesar de todo necesitamos de un plazo prolongado para lograr la rentabilidad, sería bueno que sonase alguna alarma. Será mejor revisar el plan y ver porqué ocurre eso.

**• Sacrificio sostenible**

Aunque la creación de un negocio demande habitualmente cierta dosis de sacrificio a sus promotores, éste debe ser de un grado y por un plazo razonables.

Probablemente el proyecto de cooperación no pretendía que las personas viviesen en una situación permanente de incertidumbre y sacrificio, sin poder alcanzar sus objetivos. Probablemente el proyecto pretendía que las personas alcanzasen en un tiempo razonable una situación mejor que la anterior, de forma que disminuyesen las incertidumbres y gozasen de cierta estabilidad.

Por lo tanto, no podemos basar la realización del Plan de Empresa en respuestas fáciles del tipo "con compromiso todo se consigue".

**4.6 Plan de compromiso social**

En el primer capítulo hemos aclarado lo que entendíamos por proyecto de cooperación, como en algunos casos dicho proyecto puede decidir apoyar un proyecto empresarial, y cuáles pueden ser las formas más habituales en las que una empresa puede contribuir al logro de cambios sociales.

Pues bien, es importante que en el Plan de Empresa se concrete ese "compromiso social" de la empresa. Ello, ayudará por un lado a concretar dichos compromisos, y por el otro, a evitar expectativas que estén fuera de las posibilidades.

Algunas de las posibilidades son las siguientes:

- Calcular cuántos empleos nuevos se crearán en los próximos dos años y marcárselo como objetivo prioritario.
- Comprometerse a negociar los precios a pagar a los proveedores locales por su producción al inicio de la campaña, y a respetar ese precio.
- Ceder el personal técnico de la empresa durante tantas horas al año para que den clases o talleres en las escuelas de formación profesional de la zona.
- Crear la posibilidad de que jóvenes estudiantes puedan hacer sus prácticas en la empresa.

- Abrir la empresa para visitas escolares.
- Hacer los estudios de impacto medioambiental pertinentes y tomar medidas concretas para disminuir dicho impacto.
- Garantizar que entre hombres y mujeres se pagará igual salario por igual trabajo.
- Comprometerse a utilizar cierto porcentaje de los beneficios (cuando los haya) en la financiación de proyectos sociales en la zona.

Si no se concretan dichos objetivos pueden ocurrir dos cosas. Una, que no se haga nada. Que el día a día absorba al equipo humano y que las mejores intenciones queden relegadas al sueño de los justos. Y dos, que la comunidad, en general, se forme expectativas infundadas. Que literalmente todo el pueblo crea que acabará trabajando en “la fábrica” o que el ayuntamiento o la escuela local crean que podrán resolver sus problemas financieros gracias al apoyo que la empresa les dará.

En ambos casos el resultado será el desengaño y la frustración porque la situación de las mujeres no ha cambiado, porque sigue habiendo desempleo, porque la empresa no nos fía cuando necesitamos o porque la empresa vende caro o compra barato.

#### Ejemplo 32 Enfoque de género en la empresa (Coema - Mozambique)

Era una empresa de construcción. Construían tanto edificios como carreteras. En una única carretera podía haber entre 100 y 250 personas trabajando. Las actividades eran muy variadas. Entre otras la topografía y mediciones, arrancar árboles y arbustos, cortar la hierba, cavar zanjas, amontonar tierra y dar forma a la calzada, cortar árboles y partir piedra para puentes, cargar piedra, sablón y troncos, colocarlos y construir puentes, conducir tractores y camiones o supervisar grupos de 50 trabajadores. Además, en la dirección trabajaban unas 6 personas en labores de gestión, contabilidad, compras, búsqueda de nuevas obras o mantenimiento de la maquinaria.

En las obras, todos los trabajadores vivían en campamentos de lunes a sábado, el domingo era día de descanso.

La mayoría de los trabajos de la carretera eran considerados “para hombres”. En las zonas rurales donde se reclutaba a los trabajadores, no había costumbre de que las mujeres tuviesen empleos asalariados fuera del hogar y la mayoría había tenido mucha menos exposición, que los hombres, al mundo exterior a la familia.

Cuando se debatió cómo enfrentar la situación, la mayor parte de los miembros de la empresa no veía dónde estaba el problema o que hiciese falta hacer nada para integrar a más mujeres. De todas formas, poco a poco se fue trabajando el tema y los pasos seguidos (de manera secuencial) fueron:

- En la contratación de mano de obra dar preferencia a las mujeres que se presentasen (que eran pocas) y hablar a favor de la contratación de las mujeres cuando la empresa iba a las aldeas a realizar los procesos de contratación. De esta forma se conseguía que entre el 10% y el 25% de los trabajadores fuesen mujeres. ▶

- Aunque en un inicio, dentro de la empresa era clara la distinción entre los trabajos que hacían los hombres (cortar árboles, cavar...) y los que hacían las mujeres (transportar agua, cocinar...), poco a poco se fue rompiendo dicha especialización por género y se asignaron trabajos típicamente realizados por hombres a las trabajadoras y viceversa.
- En los procesos de promoción interna, para un mismo desempeño, dar prioridad a las mujeres sobre los hombres (con lo cual fueron accediendo a otros puestos de trabajo).
- Incluir, entre las obligaciones de los responsables de obra, que no hubiese abusos entre compañeros y compañeras de trabajo.
- Dejar constancia en los reglamentos internos de la empresa, de las políticas de igualdad como igual salario, no abuso o promoción, que se venían aplicando.

Este proceso llevó aproximadamente cuatro años y aún no estaba consolidado.

#### Ejemplo 33 Tratamiento del SIDA en la empresa (Coema - Mozambique)

En la zona, la tasa de porcentaje de infección se estimaba en un 13%. La mayoría de la población rural había oído hablar del SIDA pero tenía una comprensión muy limitada del fenómeno. En las obras podían trabajar entre 100 y 150 personas (la mayoría hombres) que al estar lejos de casas vivían en campamentos provisionales. Culturalmente las relaciones sexuales a cambio de “regalos o favores” eran frecuentes y no había hábito de usar el preservativo.

En este caso, no había respuestas fáciles, pues entre los agentes que más trabajaban el tema de VIH/SIDA se reconocía que no se sabía aún qué estrategia era la que funcionaba.

Entre las diversas actividades que la empresa realizó estuvieron el reparto de preservativos en los campamentos y la celebración de charlas, teatros y videos entre los trabajadores invitando para ello a organizaciones especializadas.

De todas formas, no se llegó a tener la sensación de estar consiguiendo atacar el problema con eficacia.

Ejemplo 34 **Otras acciones de compromiso con la comunidad (Mozambique)**

(Coema)

- Organizó cursos de alfabetización para los trabajadores.
- Organizó una guardería para los bebés de las trabajadoras.
- Patrocinó un equipo de fútbol.
- Prestó sus transportes para necesidades comunitarias.
- Participó activamente en festividades locales.

(Piag)

- Disminuía los precios de la molienda de maíz cuando se trataba de alimento para la celebración de funerales.

(Aica)

- Ofreció pollo para celebraciones comunitarias.
- Poner su vehículo a disposición de la comunidad para las emergencias.
- Firmó un acuerdo con la comunidad comprometiéndose a dar un porcentaje de sus beneficios a la misma.

CONCEPTOS PREVIOS

PLAN DE VIABILIDAD

CONCLUSIONES

Metodología

Objeciones

## 5. Conclusiones

### 5.1 Metodología

Antes de finalizar, haremos algunos apuntes sobre la “forma” de hacer el plan de empresa.

#### • Minimización del riesgo

Es uno de los objetivos principales que busca la metodología. Las personas con las que se trabaja en la cooperación al desarrollo, ya tienen suficientes problemas como para lanzarse alegremente a aventuras empresariales o cooperativas. Por respeto a ellas, es importante que los agentes de cooperación, contemos con los instrumentos necesarios para evitar riesgos innecesarios.

#### • Solidez de la información

En informática se utiliza una expresión que reza: “garbage in, garbage out” (algo así como “si entra basura, sale basura”). ¿Qué quiere decir? Pues, con ella indican, que por muy bueno que sea el programa informático, si el usuario mete datos erróneos en el sistema, el resultado también será erróneo. Si queremos saber cuánto es 2+3 pero tecleamos 2+30, la calculadora nos dará un resultado (32) que no es el que buscábamos.

Pues lo mismo ocurre en el proceso que nos ocupa. Por muy buena que sea la metodología que utilicemos para realizar el plan de viabilidad, si las decisiones que tomemos están basadas en información parcial, incompleta, errónea, equivocada u obsoleta... vamos a tener problemas. Por ejemplo: si decidimos iniciar la producción de huevos, porque la información que recogimos durante los estudios previos, indicaba que no había otras fábricas en nuestra provincia, pero fallamos en detectar que había un grupo empresarial que ya había iniciado las inversiones y lo iba a comenzar a producir en breve... nuestros planes resultarán irreales.

Por lo tanto, antes de comenzar a tomar decisiones, normalmente, deberíamos tener una confianza razonable, de que en los estudios previos se ha recogido la información necesaria y que la misma es fiable.

Una vez concluido el proceso, tan importante cómo comprobar que los cálculos están bien hechos, será comprobar que la información en la que esos cálculos se basa es real, cotejándola con otras fuentes de información o haciendo que sea revisada por expertos.

Un plan basado en informaciones dudosas o incompletas no debería de pasar a la fase de inversión. Sería mejor volver a los estudios previos y profundizar en los temas que generan dudas.

### • El protagonismo del proceso

El equipo humano que vaya a liderar la empresa debe ser el protagonista también de la fase de estudios previos y planificación. Ello por varias razones.

Primero, porque lo que se está decidiendo es lo que ellos tendrán que hacer en los próximos años, la empresa en la que pasarán la mayor parte del día, los problemas que les quitarán el sueño o el negocio en el que se jugarán su sustento. La apuesta es lo suficientemente grande como para que sean ellos las que decidan.

Segundo, porque la definición del plan de empresa es un ejercicio de preparación magnífico. Por un lado, durante el proceso aparecerán montones de dudas y aflorarán las debilidades técnicas del grupo. Por otro lado, el propio proceso permitirá enfrentar esas dificultades y rellenar los vacíos. ¿Que hay que elegir entre dos máquinas? ¿Que no saben casi nada de máquinas? Pues habrá que buscar el asesoramiento, habrá que formarse mínimamente, hasta saber lo suficiente para tomar la decisión. Lo que no sería de ninguna ayuda, es que el proyecto de cooperación tome la decisión y los promotores lo aceptasen con una fe ciega.

Pero ¡cuidado! Que el grupo promotor sea el protagonista no quiere decir que el agente acompañante (el proyecto de cooperación) se deba desentender. Si el proyecto va a invertir sus recursos en formar a las personas, asesorarlas o financiar las inversiones en equipamiento, por pura responsabilidad, necesita tener una certeza razonable, de que el proyecto empresarial tiene solidez.

Como ya se dijo antes, si el proyecto empresarial fracasa, será un fracaso compartido y el proyecto de cooperación no podrá justificarse diciendo que “los datos que entregó el equipo promotor no estaban suficientemente cotejados”, que “el equipo promotor tomó decisiones equivocadas”, etc. Sí el proyecto de cooperación aprobó el Plan de Viabilidad, deberá asumir la responsabilidad que le toca y mejor si la asume antes de aprobarlo, realizando una revisión concienzuda, que si lo hace después con “un mea culpa de circunstancia”.

### • Perseverancia en la búsqueda de soluciones

Es frecuente que después de mucho trabajo, cuando concluyamos con el plan económico-financiero constataremos que da pérdidas, o que el beneficio es minúsculo.

Ante ello se pueden tomar varios caminos:

El primero es el de arrojar la toalla. Es decir, como el plan de empresa da un resultado negativo, simplemente desechamos la idea y pasamos a trabajar en otra cosa.

El segundo camino es el del optimismo, el compromiso, la convicción, el sacrificio o la entrega. Pensar que el grupo sí puede. Aunque los números no ayuden, en los números no se ve la pasión del equipo promotor. Y con esa pasión seguro que podrán superar las dificultades. Pues bien, siendo todas esas características necesarias, incluso fundamentales, no son suficientes. Y negar los problemas (no querer ver lo que los números indican) no es la mejor manera de enfrentarlos.

La tercera opción, es un poco más refinada. En este caso, al constatar que el Plan de Empresa evidencia la existencia de problemas, se revisa el plan. Y se hacen “pequeños” cambios en el sentido de que “podemos vender un poco más” y “ese gasto no es necesario” y “podemos negociar con el proveedor para comprar la materia prima un poco más barata” y... así se continúa haciendo tantas “mejoras” como sean necesarias. Es decir, como el papel lo aguanta todo, lo “torturamos” hasta que se consigue que diga que el negocio es bueno o que la rentabilidad que conseguiremos es satisfactoria. Tampoco es buena solución.

#### Ejemplo 35 El papel lo aguanta todo (Universal)

“Yo (el autor) soy un gran aficionado al fútbol. De hecho he jugado al fútbol toda la vida, desde que era chaval y sigo jugando por lo menos una vez a la semana”

Usted no lo pueden saber, pero lo que he escrito arriba, es pura y simplemente mentira, pero como pueden ver el papel no ha sido consumido por las llamas, ni ha cambiado de color o se ha deshecho en fino polvo. Simplemente, no ha ocurrido nada.

El papel no distingue entre la verdad y la mentira. Es infinitamente maleable y puede llegar a decir cualquier cosa.

Y la última opción es la de ser persistentes pero también sinceros. Buscar realmente cuáles son los problemas del negocio. Generar nuevas alternativas, buscar formas de hacer las cosas de otra manera y redactar un nuevo plan de empresa. No sólo “toquetear” los números del anterior, sino hacer cambios significativos que permitan evitar o superar los problemas que se detectaron.

En este sentido es bueno tomarse todo el proceso como algo interactivo y no lineal. Es decir podemos comenzar a tomar unas decisiones y si vemos que nos llevan a un callejón sin

salida, volver atrás, cambiar alguna de las decisiones previas y volver a ver que pasa, y si todavía seguimos atascados buscar nueva información para generar nuevas alternativas... Lo que no ayuda, es ignorar las dificultades o "superarlas" pensando que "con las ganas que le vamos a poner lo podremos superar" o escribiendo "25" donde antes pusimos "5" para que los números cuadren.

Si aparecen problemas, no desistamos ni nos hagamos los locos, volvamos atrás y busquemos nuevas opciones.

#### • El valor de la experiencia

La metodología intenta ofrecer un sistema racional de toma de decisiones. Pero en el manual también se han ofrecido una cantidad importante de aprendizajes, una experiencia duramente adquirida. ¿Por qué? Porque querámoslo o no, al final el sentido común, la experiencia previa son ingredientes importantes en la toma de decisiones.

Pero la experiencia que pueda transmitir este manual no es suficiente. Si el equipo promotor y la ONG no cuentan con experiencia relevante en empresas, en cooperativas, en el sector de actividad o en la zona, será bueno buscar ayuda de personas que sí la tengan y mantener un sano escepticismo respecto de nuestras decisiones, por muy "racional" que sea el proceso que hayamos seguido.

## 5.2 Objeciones

Con certeza, entre los que habéis tenido la perseverancia suficiente para llegar hasta aquí, más de uno estará pensando que esto es pura teoría (a pesar de los ejemplos), que esto no hay quien lo haga en la realidad. Las objeciones que más frecuentemente se le suelen hacer al método presentado suelen ser las siguientes:

#### • ¡Pero si esos datos no existen!

Es innegable que, en los lugares en los que se trabaja en la cooperación al desarrollo, frecuentemente, hay una gran falta de datos. Puede ser que los datos no existan (por ejemplo que no haya un registro mercantil para saber que empresas existen en la zona), que los datos sean muy difíciles de encontrar (porque probablemente estén en algún cajón de algún despacho, pero nadie sabe dónde es eso), o que no sean fiables (por ejemplo porque haya mucho comercio transfronterizo informal que no esté incluido en los datos del ministerio sobre importaciones).

Precisamente, esa es una de las razones por las que en la metodología se ha hecho tanto hincapié en la observación directa del mercado y los agentes comerciales que ya existen. Para saber qué se ofrece en el mercado, qué se demanda o cómo lo hacen los que ya están en ese negocio. Porque sabiendo que puede no ser fácil encontrar estadísticas, o puede que no sean fiables, hemos preferido priorizar la observación directa de lo que ocurre alrededor

¿Cuántos puestos de venta hay en el mercado municipal? ¿A cuanto venden en las tiendas de la ciudad? ¿Qué días hay mercado en el pueblo? ¿Qué maquinaria utilizan los otros talleres? ¿A cuánto pagan el transporte los demás comerciantes?

Puede ser laborioso, pero la observación directa, en muchos casos será una fuente mucho más accesible y fiable de información.

#### • Nadie tomará en serio al grupo promotor

Todavía se puede alegar que cuando se trabaja con un grupo gravemente discriminado como negros, mujeres o indígenas, les resulta difícil tratar con los grupos sociales que dominan la economía, es decir: blancos, hombres o criollos. O mejor dicho, no es que les resulte difícil, sino que se encuentran con un muro de desdén, lo que dificulta enormemente lograr los datos que se buscan.

Pero, ¿Cuando inicien la actividad no tendrán que enfrentar esa misma discriminación? ¿Entonces no tendrán que comprar en esos mismos comercios o vender a esos mismos distribuidores? ¿O pedir asistencia técnica a esos mismos técnicos? ¿O tratar documentos con esos mismos funcionarios? ¿O abrir cuentas en esos mismos bancos?

Si nos encontramos con este problema, puede ser el momento de plantearse cómo superarlo ¿Aumentando la auto confianza? ¿Evitando los sectores más reaccionarios? ¿Buscando alianzas en otros grupos? ¿Buscando otras actividades donde no se encuentre tanta resistencia? ¿Aumentando el propio nivel de agresividad? Dejarlo para después no mejorará en nada la situación. De hecho cuando todavía la actividad no ha iniciado lo podremos hacer con mucha más calma, que cuando ya han empezado a apremiarnos las deudas, los clientes, los proveedores, los cobros y todo lo demás.

#### • ¿Quién puede dedicar tanto tiempo a hacer estudios y planes?

Otra vez, es verdad. Cuando estemos trabajando con colectivos excluidos, probablemente una de sus características será la de vivir "al día". Y si una persona vive bajo la presión de "si no trabajo hoy, no como mañana" difícilmente podrá invertir días, semanas y meses haciendo estudios.

Si nos enfrentamos a este caso, cabe preguntarse ¿Si no pueden dedicar algunos meses al plan de viabilidad, cómo van a aguantar el arranque del negocio? Porque, depende del negocio en el que se esté pensando, el negocio puede tardar meses o años en lograr la rentabilidad. Es decir, como cualquier pequeño comerciante o autónomo sabe, no es extraño que en la fase inicial de una empresa, haya meses en los que el dinero no llega para llevarse un sueldo a casa. Si no pueden dedicar tres meses al plan de viabilidad ¿podrán aguantar dos años de ingresos irregulares?

Evidentemente no todos los negocios ofrecen los mismos ingresos, ni todos tardan lo mismo en ofrecerlos de forma regular. No es lo mismo un puesto de venta de huevos y tomates



en el mercado, que una fábrica de piensos animales. No es lo mismo, un negocio de costurero, que la fabricación de prendas “étnicas” para la exportación. Los negocios varían en complejidad y en tiempo de maduración.

¿Qué ocurre cuando un negocio está tardando “demasiado” en madurar y el grupo promotor se ve en la tesitura de que “no tiene qué comer mañana”?

Pues pueden ocurrir varias cosas:

Una, que abandonen. Que, una a una, o todas las personas juntas, se vayan de la empresa e intenten buscarse la vida en otro lugar. Incluso no es infrecuente que sean las más capacitadas, las que por tener mejores opciones, abandonen primero.

Otra, que las tensiones aumenten y que con la situación de carencia que cada persona tenga en casa, los nervios se crispén. Lo cual fácilmente acarreará conflictos entre las asociadas, empeorará el ambiente de trabajo y disminuirá el desempeño de las asociadas, pudiendo llegar a darle la última puntilla al negocio.

Una tercera posibilidad, es que ante la presión del “no tengo nada que poner en el plato mañana”, o “no tengo con qué pagar la matrícula escolar de los chiquillos” alguien se vea en la necesidad de “tomar prestado dinero de la empresa” informando (o no) a las compañeras.

Por lo tanto, esta objeción, nos brinda la oportunidad de realizar un chequeo más y poner los pies en la tierra:

El tiempo que el equipo promotor pueda dedicar a la realización del plan de viabilidad puede ser un buen indicador del tiempo que su negocio podrá tardar en estabilizarse sin que el equipo promotor desista o entre en otro tipo de problemas. Por lo tanto, cuanto menor sea el tiempo que le puedan dedicar, mayor la prioridad de identificar negocios de rápida maduración.

#### • ¿No es esto demasiado complicado?

Una vez más, es innegable que el proceso que se propone en este manual es complejo. Hay cientos de millones de personas en este mundo (precisamente las más necesitadas) que tendrán serias dificultades para realizar por sí mismas el trabajo que aquí se ha planteado.

Pero por otro lado, si no comprenden los cálculos del plan de viabilidad, cómo van a comprender después los de su empresa. Si no pueden decidir por qué comprar esta máquina o aquella, si no consiguen elegir si trabajar en un segmento u otro, cómo van a tomar después las decisiones.

A estas alturas todos somos conscientes de que el proyecto de cooperación tiene fecha de caducidad, tiene un plazo máximo de implementación. Por lo que si el grupo promotor depende del asesoramiento del agente de cooperación ¿Cómo se las arreglarán cuando éste desaparezca?

Una vez más, tenemos la oportunidad de un chequeo más y un nuevo baño de realidad:

No conviene que la empresa tenga una complejidad mayor, de la que se pueda dominar con las capacidades actuales del grupo promotor, más las que pueda desarrollar con el apoyo del proyecto de cooperación, en el periodo que dicho proyecto vaya a durar.

Cuanto menor vaya a ser la duración del proyecto de cooperación, cuanto menor sea la capacidad “formativa” del proyecto de cooperación, cuanto menor sea la capacidad actual del grupo promotor, o cuanto menor sea el potencial realizable a corto plazo del grupo promotor, menor debería ser la complejidad del negocio.

#### • ¿Si todo lo tienen que hacer solos, para qué está el proyecto?

Entonces, el proyecto de cooperación ¿para qué está? ¿Sólo para poner el dinero?

La respuesta es evidente. El proyecto de cooperación no está sólo para aportar dinero y sería razonable esperar, que contribuyese de otras maneras también, a transformar esa realidad injusta.

Pero tan evidente es la respuesta, como difícil es encontrar el punto de equilibrio. En la práctica, no es fácil señalar los límites entre simplemente observar, capacitar y suplantar. Algunos casos son claros. Pero la zona gris es amplia.

Por un lado el proyecto de cooperación podría preguntarse ¿Qué estoy aportando? Si no hay ninguna nueva técnica que el grupo esté utilizando, ninguna opción estratégica que haya realizado, ningún nuevo comportamiento que esté practicando, que haya sido facilitado por una formación o asesoramiento del proyecto. Entonces quizás la respuesta sea: nada (o sólo dinero).

Y en este caso, las probabilidades de éxito serán pocas. Porque como ya se ha indicado repetidamente, la mayor carencia a la que se enfrentan los grupos con los que se trabaja, no suele ser la de falta de capital, sino la de la falta de las capacidades necesarias para llevar adelante sus propias iniciativas económicas. Si el proyecto no puede ayudar al grupo a añadir esas capacidades nuevas a las otras que ya tiene, es fácil que no se logre mucha cosa.

Ilustración 3

#### APOYAR SIN AHOGAR

<p><b>Observar</b> No se está haciendo nada de forma diferente a como lo haría si no hubiese proyecto</p>	<p><b>Capacitar</b> El proyecto está apoyando la creación de nuevas capacidades en el grupo promotor</p>	<p><b>Suplantar</b> El grupo promotor no puede explicar qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace</p>
---	--	--

Por otro lado, el proyecto de cooperación también podría preguntarse: ¿Si en este preciso instante el grupo promotor tuviese que explicar a un tercero qué está haciendo, necesitaría intervenir yo para completar la explicación? Si la respuesta es que sí, entonces... es más que probable que estemos corriendo demasiado.

No olvidemos que el proyecto puede realizar una gran contribución corrigiendo las desventajas estructurales que la comunidad en cuestión enfrenta (legislación injusta, infraestructuras deficientes, etc.)

#### • ¿Esas dificultades no se pueden superar con proyectos a largo plazo?

Es decir, ¿si conseguimos un proyecto de cooperación a, digamos, diez años (lo cual es terriblemente infrecuente), no podemos plantearnos objetivos más ambiciosos?

La respuesta creo que es: Sí en el largo plazo y no en el corto.

Evidentemente, un trabajo a largo plazo permite marcarse objetivos de cambio más ambiciosos. Pero conviene tener en cuenta que el camino se hace al andar y que cada paso cuenta.

Imaginemos que somos una joven que está cursando el último curso de la ESO y queremos llegar a ser astronauta. Lo que hasta ahora hemos venido diciendo, es que no podemos ser ilusos y pensar que si este verano le ponemos muchas ganas, en otoño nos podemos presentar en la NASA. La visión a largo plazo consiste en asumir que tardaremos varios años en conseguir nuestro objetivo. Será necesario dar un gran número de pasos. Pero además, tendremos que superar un gran número de pruebas intermedias. Es decir, el objetivo que nos hemos marcado, exige la superación secuencial de multitud de objetivos menores (no podremos estudiar ingeniería aeroespacial sin una base mínima de matemáticas). Si no conseguimos el primer objetivo, no podemos abalanzarnos sobre el segundo, hay que insistir sobre el primero. Y cuantas más “pruebas” intermedias tengamos mejor sabremos cómo vamos.

Es decir, en un proyecto a largo plazo, podemos tener objetivos ambiciosos a largo plazo, pero dividir ese espacio temporal en plazos más cortos, ayuda. Que cada trimestre, tenga su objetivo. Y que cada fase se construya, sobre lo conseguido en las fases anteriores.

Entonces, en esos plazos cortos es donde se aplicarán las “restricciones de realismo” que se han mencionado a lo largo del manual. Podemos pretender llegar lejos, pero demos pasos firmes, no perdamos el equilibrio, no nos vayamos a torcer un tobillo.

Quizás en una zona primero se necesite mejorar la producción de vegetales, después apoyar a los productores a mejorar sus habilidades comerciales para venderlo en el mercado, después apoyar un proceso de asociacionismo para la compra de insumos, después conformar una cooperativa de comercialización, después comenzar a exportar... Las opciones son mil, pero hay que avanzar paso a paso y en el camino no hay que dar saltos innecesariamente y dar pasos en falso.

#### • ¿Con tanto realismo, no dejaremos todo como estaba?

Porque claro, si el negocio tiene que ser tan simple, tan simple, que en pocos meses ya esté estabilizado, que sólo sea un poco más complejo de lo que el grupo promotor ya es capaz de hacer y que se puedan lograr todas las informaciones mediante observación directa del entorno, entonces sólo vamos a hacer lo que ya están haciendo otros. Nos vamos a tener que limitar al pequeño comercio informal, a las carpinterías o talleres artesanales de patio, a la pequeña producción de verduras o animales, al autoempleo o empresas de sólo dos o tres asociados y otras actividades semejantes. Es decir, al final ¿el proyecto de cooperación habrá conseguido cambiar algo, o todo seguirá igual?

Alrededor de esta, muy legítima preocupación, se pueden hacer varias consideraciones:

Primero, que no todos los contextos son iguales. No es lo mismo un entorno rural de África Sub-sahariana, que un entorno peri-urbano de una gran ciudad de América del Sur. No es lo mismo trabajar con colectivos indígenas de la Amazonía, sin apenas contacto con la economía de mercado, que con pequeños negocios familiares ya establecidos. El punto del que parte cada colectivo es diferente, por lo que el objetivo de llegada que se marque también será diferente. En unos casos será formar una gran confederación de cooperativas de cafeteros, en otros promover el autoempleo en el comercio informal.

Lo que no tendría sentido, sería plantearse un objetivo, sin tener en cuenta el punto de partida.

Segundo, que la mejora que se pueda conseguir, está en función también, del proyecto de cooperación. ¿Cuán bueno es el análisis del contexto que tiene el proyecto? ¿Cuán bueno es su metodología de trabajo? ¿Cuál es su capacidad de (valga la redundancia) crear capacidades? ¿Cuánta es su experiencia previa con ese colectivo, ese contexto, ese sector económico? ¿Cuál es su capacidad de corregir otros desequilibrios estructurales? ¿De cuánto tiempo dispone para lograr sus objetivos? En función de lo que el proyecto pueda “poner encima de la mesa” podrá aspirar a conseguir unos cambios u otros.

Otra vez más, lo que no tendría sentido, sería plantearse el objetivo sin tener en cuenta cuáles son las capacidades del proyecto de cooperación. Y aquí debemos hacer un paréntesis.

Las capacidades del proyecto, no son una derivada directa de su presupuesto. Es decir, las capacidades del proyecto de cooperación dependerán tanto o más, de la fortaleza de la organización y de su saber hacer. No todo se puede hacer, consiguiendo una subvención lo suficientemente grande para contratar a consultores, asesores, técnicos y especialistas.

Por lo tanto, si en algún proyecto sentimos que no vamos a cambiar o mejorar casi nada, será mejor centrar nuestra atención en cómo mejorar el funcionamiento y el saber hacer de la organización, es decir, en cómo aumentar su capacidad de transformar la realidad de la ONG. Los objetivos del proyecto de cooperación deberían ser función directa de esa capacidad y no de sueños o buenas voluntades.

Tercera consideración: Antes hemos hablado de las expectativas del equipo promotor y decíamos que no es infrecuente que sobrevaloren sus capacidades e infravaloren las dificultades. Pues también existe el fenómeno equivalente en los proyectos de cooperación.

A veces, se quiere conseguir un mundo justo ¡ya!, de un golpe. Por ejemplo se quiere que el salario de los trabajadores sea “digno” (cuando el salario legal es diez veces menor de lo que podríamos aceptar como digno), se quiere que las mujeres puedan ser gerentes (cuando aún no han empezado a entrar en el mercado laboral), queremos que no toda la gran industria esté en las ciudades y que también la haya en el campo (cuando ni siquiera llega la red eléctrica) o queremos que las comunidades aisladas de la selva, tengan ingresos justos y sus propias empresas (cuando viven de actividades recolectoras y ni siquiera existe el hábito del pequeño comercio).

La mayoría de estos objetivos son justos, legítimos, motivadores y hay que trabajar por ellos. La cuestión está en saber trazar la estrategia. ¿Qué camino se va a seguir? ¿Qué pasos habrá que dar? ¿Qué habrá que lograr en cada paso? ¿Cuánto tiempo u otros recursos habrá que invertir en cada paso?

Por lo tanto, no hay por qué tener miedo de que el realismo nos deje estancados, aunque el cambio parezca pequeño, no lo será tanto si representa un avance, si nos acerca al objetivo último que perseguimos.

Cuarta y última consideración: Es importante diseñar bien el proyecto de cooperación y conocer bien a la población con la que se va a cooperar. Evaluar bien sus puntos fuertes y débiles. Porque puede ocurrir, que por no haber hecho una buena evaluación inicial, el proyecto de cooperación embarque a las personas en una idea que después de un tiempo se vea que no está bien ajustada, que no es realista. Llegados a ese punto será duro y triste, tener que demoler las ilusiones, las expectativas creadas y hacer marcha atrás (tener que decidir que al final lo de la máquina a motor para los 300.000kg de girasol no parece viable y habrá que optar por una prensa manual para 10.000kg anuales).

### 5.3 Fin

Como ya se ha dicho antes, lo que se ha explicado no es más que una humilde experiencia.

No es fácil crear empresas, menos aún en los contextos en los que se mueve la cooperación, menos aún con colectivos excluidos y menos aún en clave cooperativa. Y no seré yo quien niegue esas dificultades. Sería como pasar al lado de un elefante y decir que no hemos visto nada. Esas dificultades existen y son grandes.

Es posible, o probable, que haya demasiados proyectos productivos que no alcanzan sus objetivos. También es verdad que en esta “especialidad” hay menos experiencia acumulada de la que sería de desear. Nosotros mismos hemos cometido la mayor parte de los errores que aquí se han enunciado. Por eso mismo, acogimos con alegría la solicitud de elaborar este

manual. Nuestro deseo ha sido el de compartir nuestros aprendizajes, para entre todos mejorar la forma en la que trabajamos.

A fin de cuentas, nuestro trabajo diario nos enseña que hay mucha, muchísima, gente en el mundo, que se merece este esfuerzo y más. Deseo, paciente lector que le haya sido útil (por lo menos un poco).

El presente manual surge de una preocupación que existe en algunos sectores de la cooperación al desarrollo internacional en cuanto a la falta de solidez que presentan con cierta frecuencia los proyectos que pretenden apoyar el desarrollo socioeconómico de colectivos desfavorecidos a través de la promoción de actividades económicas asociativas.

Para ello ofrece algunas orientaciones y criterios basados en la experiencia que viene acumulando Mundukide en este ámbito de trabajo. Espera de esta forma poder constituirse en una herramienta de apoyo para la realización de los planes de viabilidad de dichas actividades económicas.

**La Fundación Canaria para el Desarrollo Social (FUNDESCAN)** tiene entre sus objetivos la formación, la orientación profesional y el estudio de políticas y estrategias de formación y empleo, así como la promoción y ejecución de programas de cooperación internacional al desarrollo, sensibilización y formación en dicha materia. Fundescan ha promovido la publicación del presente manual dentro de la campaña de sensibilización "Jornadas para la promoción de la Economía Social en proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo" cofinanciada por el Gobierno de Canarias.



[www.fundescan.com](http://www.fundescan.com)



[www.mundukide.org](http://www.mundukide.org)

**Mundukide Fundazioa** se creó en 1999 de una colaboración entre el grupo cooperativo de Mondragón y una asociación de ONGD's de Euskadi, siendo su misión la de promover la solidaridad de los trabajadores y las empresas para apoyar con medios y saber hacer los esfuerzos de otros pueblos por alcanzar mayores cotas de desarrollo socioeconómico. En estos años Mundukide ha trabajado en programas de desarrollo socioeconómico comarcal, proyectos de promoción de empresas sociales y asesoramiento a organismos públicos en Mozambique, Ecuador, Colombia, Cuba, Brasil y otros países.

Con "proyecto productivo" nos referimos a un proyecto de cooperación al desarrollo, que pretende crear o fortalecer una actividad económica (de producción o comercial).

Incluimos en los "recursos materiales" todos aquellos recursos físicos (como la comida, la vivienda...) que necesitamos las personas.

De hecho la renta per cápita pesa un tercio del total, dentro del cálculo del IDH.

Nótese, que se dice "darles nuevos usos" y no simplemente darles "un uso" o "valor". Ya que si bien es cierto, que una mesa tiene un uso y un valor, no es menos cierto que los árboles del bosque de los cuales se obtuvo la madera, también tenían un uso y un valor. Es decir, el trabajo de las personas puede cambiar el uso, que los elementos de la naturaleza tienen para las personas, pero no les da un valor, en el sentido de que antes de ser trabajados no tuviesen valor.

Insistimos en que con el término riqueza no nos referimos al oro y los diamantes sino a la comida, las ropas, las ideas...

En Mundukide se han implementado estatutos de carácter cooperativo bajo figuras jurídicas de "sociedades por cuotas" y "sociedades anónimas cooperativas" en Mozambique y Zimbabwe respectivamente.

Será que existe alguna sociedad en la que las personas no quieran conseguir lavar la ropa con menos esfuerzo? o no tengan el concepto de inversión aunque sea transmitiendo su cultura a la descendencia?

En el trabajo reproductivo se incluyen todos aquellos más directamente ligados al mantenimiento de la vida en la unidad familiar: parir y criar hijos, cocinar y limpiar, cuidar de enfermos y ancianos, dar soporte emocional a los miembros de la familia, etc.

No se aprende a cocinar en una aula magna, ni tampoco a vender.

La práctica indica, que cuando la actividad económica inicia su marcha y los problemas surgen en estampida, no es extraño, que desde el proyecto de cooperación se responda a las dificultades y a las pérdidas, a base de talonario.

Lo que el proyecto de cooperación sí puede hacer es crear (en la medida de sus posibilidades) un ambiente seguro para la experimentación.

Herramienta de análisis basada en la identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

No pensemos que esto sólo ocurre en países del llamado tercer mundo, sino véanse el caso en España de las leyes del tabaco y los bares.

De hecho, la explicación no es totalmente correcta. En las economías desarrolladas hay un nivel de endeudamiento mucho mayor, pero también hay mayor capacidad para pagarlas. Además la forma de gestionar esas deudas (hipotecas, tarjetas de crédito, sistema bancario) es muy diferente.

No es que a las personas les falten capacidades en general, capacidades tienen muchas (todos tenemos muchas). Lo que es habitual que falten, son las capacidades concretas que se necesitan para crear, gestionar y trabajar en una empresa.