

Estrategias de financiamiento para organizaciones productoras

Estudio práctico aplicado a las iniciativas y OP de la red COMPARTE

Resumen Ejecutivo

Ante la crítica situación que atravesamos por la pandemia del Covid-19, es necesario fortalecer la resiliencia financiera de nuestras Organizaciones para asegurar la sostenibilidad económica –que no atraviesa *sólo* por el dinero, sino por la sostenibilidad de la vida en general– que nos permita seguir realizando nuestro trabajo. En este esfuerzo se enmarca este documento, que busca ser una guía general de herramientas financieras para las Organizaciones Productoras (OP) y los Centros Sociales (CS) de la Red Comparte.

Con esta investigación no se busca resolver la compleja situación financiera de las OP y CS; lo que se busca es presentar herramientas pertinentes para que cada Organización pueda determinar la estrategia financiera particular que le es más apropiada para su contexto y situación específica. Para ello, se presenta un compilado de herramientas financieras viables, así como una serie de pautas o recomendaciones estratégicas generales clasificadas por: 1) el nivel de consolidación empresarial de la OP o CS, 2) la escala geográfica o territorial de la OP o CS, y 3) a nivel articulado de la Red Comparte.

Índice

1.	Introducción	2
2.	Contexto actual de las Organizaciones del Comparte	3
	2.1 Retos y desafíos que se presentan.....	4
	2.2 Caracterización general de las Organizaciones.....	5
	2.3 Formato de Información Financiera por Organización	6
	2.4 Desarrollo de capacidades de gestión empresarial	6
3.	Herramientas financieras para el contexto actual.....	7
	3.1 Categorías y definiciones	8
	3.1.1 Glosario	8
	3.1.2 Fuentes de Financiamiento	9
	3.1.3 Tipos de Destino del Financiamiento	10
	3.1.4 Gestión del Financiamiento y Garantías	11
	3.2 Herramientas financieras	12
4.	Estrategias financieras pertinentes para el contexto actual.....	29
	4.1 Estrategias generales para fortalecimiento financiero	30
	4.1.1 Estrategias financieras desde la gestión empresarial	30
	4.2 Estrategias particulares por escala y contexto.....	34
	4.2.1 Escala local	35
	4.2.2 Escala Regional	38
	4.3 Estrategias posibles para la Red Comparte.....	41
5.	Anexos.....	45

1. Introducción

Este documento busca ser una guía o manual general de estrategias financieras para las Organizaciones Productoras (OP), los Centros Sociales (CS) y otras entidades de la Red Comparte. La investigación surge de la crítica situación, sobre todo financiera, que atravesamos las Organizaciones de Economía Social y Solidaria (ESS) a raíz de la pandemia mundial del Covid-19. Esta emergencia nos ha dejado muchos aprendizajes y también nos ha enfrentado a nuevos y complejos retos en tanto a lograr la sostenibilidad de nuestras Organizaciones –que atraviesa también por lo económico-financiero–.

Esta investigación se plantea como uno de los primeros pasos de un esfuerzo a largo plazo enfocado en fortalecer la resiliencia financiera de nuestras Organizaciones, ya que sabemos que, para lograr continuar con nuestro trabajo y nuestra lucha, debemos asegurar la sostenibilidad financiera de los procesos sociales y productivos que acompañamos. Pero también sabemos que –así como la *agroecología* no pasa sólo por *no usar químicos*– la *sostenibilidad financiera* no tiene que ver sólo con el *dinero*, sino con la sostenibilidad de la vida en general. Por ello, lo financiero debe estar al servicio de la manutención de la vida, de la alimentación, de la soberanía y la autonomía. En las comunidades rurales esto se vive en la parcela, la milpa, la familia y el territorio –que es donde se vive esa Vida buena o Buen vivir–, mientras que en lo urbano y las ciudades, esta base se encuentra en la organización barrial, la autogestión participativa de la comunidad y la participación ciudadana.

Visto desde el análisis –ya conocido en el Comparte– del *barril con agujeros*, en la que el agua que ahí vertamos –el dinero– seguirá escapando por los *hoyos* si no los tapamos. Éstos *huecos* son distintos en cada lugar y en cada contexto, y es tarea de cada Organización ubicarlos y trabajar colectivamente por evitar esa fuga de capital o, visto de otra forma, encontrar formas no-monetarias de cumplir las actividades o necesidades en las que se gasta ese dinero –alimentos, medicamentos, insumos agroecológicos, certificaciones orgánicas, etc.– Estas actividades son parte de las *estrategias financieras* que necesitamos, tanto como los créditos, las inversiones o los donativos.

Siguiendo con la metáfora del *barril*, aparte de buscar formas de evitar fugas, será conveniente buscar más *líquido* que verter ahí. En esto se enfoca la presente investigación, y se hace a través del enfoque del desarrollo de capacidades y de la presentación de una serie de herramientas e instrumentos financieros, que pueden ser útiles para plantear las estrategias adecuadas para cada Organización.

Como tal, este documento no debe ser visto como algo terminado, sino como una construcción participativa de las OP y CS que componen la Red Comparte, a quienes se invita que colaboren y sumen a este proceso de fortalecer nuestra resiliencia financiera en tres sentidos:

- Agregando herramientas e instrumentos financieros que no están presentes aquí.
- Agregando ejemplos propios o casos conocidos de las herramientas financieras presentadas.
- Llenando la información del formato de información financiera (anexo en Excel), para analizar la situación y necesidades financieras del conjunto de la Red.

Este trabajo no busca –y no podría– resolver la situación financiera de las OP y CS, pero sí pretende brindar una serie de pautas y herramientas para que, con ellas, se puedan plantear estrategias financieras propias que puedan hacer frente a la compleja situación económico-financiera que enfrentaremos estos años. Y a nivel Red Comparte se busca ofrecer estrategias conjuntas que puedan apoyar a las OP y CS a resolver estas necesidades financieras en el mediano plazo¹. Las estrategias y herramientas que aquí se presentan son sólo pautas u orientaciones, ya que cualquier estrategia adecuada para una Organización debe de responder a su propio contexto y situación particular. En

¹ En general se considera corto plazo 1-3 años, mediano plazo 3-5 y largo plazo 10 y +.

este sentido, no hay aquí *recetas* a seguir, sino una lista de posibles ingredientes que se pueden utilizar para cocinar, y ya de ahí toca a cada OP y CS ver qué necesita y qué puede cocinar.

Formato del documento

Esta investigación toma el enfoque de las Organizaciones que llevan a cabo actividades económicas, productivas, de agregación de valor, servicios, etc. que buscan ser económicamente rentables. Sin embargo, los CS y otras Organizaciones también podrán encontrar alternativas viables y factibles en las propuestas aquí presentadas.

Las preguntas de las que se parte son dos: ¿Qué alternativas y herramientas –para el corto y mediano plazo– existen y son posibles para aportar a la sostenibilidad financiera de las OP? Y, ¿qué alternativas y estrategias colectivas puede ofrecer y facilitar la Red Comparte para este fin?

Para abordarlas se realizaron entrevistas de forma virtual con personas clave de la Red Comparte, por su experiencia o la de la Organización donde colaboran. Las personas entrevistadas fueron:

- | | |
|---|-------------------------|
| • Manuel Bermúdez | Nitlapan |
| • José Luis Juárez, Rosa Prieto y Lucía Gil | CIPCA-Perú |
| • Carolina Lara y Jenny Mera | Hogar de Cristo |
| • Gerardo Morales | Solidaridad CVX |
| • Alejandro Rodríguez y Alberto Irezabal | Yomol A'tel |
| • Erminsu David | IMCA-Suyusama |
| • Amaia Unzueta y Álvaro Idárraga | Secretaría Red Comparte |

El resultado de estos diálogos, sumado a lo reflexionado en el Seminario Virtual *Estrategias de Economía Solidaria frente a la crisis socioambiental*, se presenta aquí, en lo posible, de forma articulada y categorizada, para facilitar su lectura y *utilidad*.

Para las escalas de las OP-CS, y de las familias y comunidades, este reporte de investigación presenta diversos elementos, opciones y consideraciones para establecer, o nutrir, su propia estrategia financiera. Para la escala de la Red Comparte se presentan algunas estrategias que pueden resultar adecuadas y factibles para apoyar la resiliencia financiera de las Organizaciones, pero que deben ser corroboradas a partir de la información financiera recabada en el formato de Excel anexo.

2. Contexto actual de las Organizaciones del Comparte

La pandemia del Covid-19 ha afectado la situación de nuestras Organizaciones a todos los niveles, desde la salud hasta la economía o nuestra forma de trabajar y comunicarnos. No es propósito entrar aquí en los análisis surgen a partir de esta coyuntura histórica, pero sí se busca dar un panorama general de los retos, dificultades y desafíos que encontramos más comunes en las OP de la Red, y que nos afectan económica y financieramente de manera inmediata y urgente.

Es evidente que la pandemia ha afectado de forma muy importante a las Organizaciones con venta al consumidor final, pero también a las que comercializan productos transformados y servicios. En todos los casos –ya sea en lo urbano o lo rural– hay una disminución importante en los ingresos de las OP y las familias de base. Por ello esta crisis –entre muchas otras cosas– nos obligará a buscar nuevos acomodos, formas, condiciones y políticas de trabajo y de retribución, que permitan la supervivencia de las Organizaciones en estos tiempos; ya que sabemos que no podemos hacerlo del mismo modo como lo veníamos haciendo.

Por otro lado, esta pandemia nos ha mostrado que nuestras reservas reales de supervivencia están en el alimento de nuestras parcelas, y no el dinero que obtenemos de nuestro proceso económico-productivo –con el cual se puede comprar alimento–. Esto nos reafirma que, para fortalecer la resiliencia de las familias, comunidades y Organizaciones, habremos no sólo de fortalecer nuestra situación financiera, sino también a partir de buscar satisfacer las necesidades que tenemos –alimento, salud, trabajo, educación, etc.– a través de procesos no-monetarios. Visto de otra forma, esto *contabiliza* como un *ingreso*, ya que es dinero que se deja de gastar para estas necesidades. Esto es aplicable tanto en las comunidades rurales como en las ciudades, aunque en cada contexto las prácticas y estrategias tomen formas distintas.

2.1 Retos y desafíos que se presentan

Con base en las entrevistas realizadas se intenta aquí hacer un breve esquema general de los retos y desafíos financieros por afrontar. En el corto plazo, la necesidad es muy elemental: sobrevivir a la crisis multidimensional está detonando la pandemia. Para ello necesitamos acciones y estrategias operativas de acción inmediata. En tanto al mediano plazo, lo que se busca es prepararnos para lo que viene, aunque todavía no sepamos bien cómo vayan a venir los siguientes años. Pero habremos de empezar por esta reflexión, al tiempo que fortalecemos nuestras capacidades y habilidades colectivas –técnicas, financieras, productivas, etc.– en las áreas que cada Organización necesite más.

El alto nivel de incertidumbre que hay para los siguientes años no nos permite saber cómo estará la situación económica, financiera, social y de salud, pero sí nos deja algo claro: que no podemos hacer esta planeación de mediano plazo asumiendo que pronto *todo volverá a la normalidad, a como era antes*, ya que lo más probable es que pocas cosas regresen a su estado anterior. Pero tampoco podemos planear pensando en el colapso del sistema-mundo en el corto plazo; porque también lo más probable es que no suceda; al menos todavía.

En cualquier intermedio dentro del que se den las cosas en el mediano plazo –en cuanto a lo económico y financiero al menos– debemos seguir creando y generando alternativas económico-productivas que puedan aportar a la construcción del Buen vivir de las personas y familias de base. Estos proyectos deben ser rentables y económicamente sostenibles para que puedan realmente ser un aporte y no un lastre que, como *agujero* de barril, representa una fuga de capital. Y para planear, gestionar y operar proyectos exitosos necesitamos fortalecer nuestras capacidades de gestión empresarial y financiera.

Podemos encontrar muchos casos –dentro de la Red y fuera de ella– de proyectos que fracasaron no por falta de financiamiento, sino por falta de capacidades y habilidades colectivas, para planificar, operar, transformar, comercializar, administrar, etc. Nos damos cuenta entonces que el problema de nuestras OP no es sólo financiero, sino también de capacidades de gestión empresarial. No basta con conseguir un buen precio para nuestros productos o conseguir los donativos para operar otro par de años; debemos apostar por estrategias que nos permitan controlar con la mayor autonomía posible, la producción, transformación y comercialización de nuestros productos, avanzando nuestra participación en la cadena de valor agregado. Esto es necesario para avanzar en el Ciclo Económico Completo, que se cierra con el retorno al origen de producción, de las utilidades y excedentes generados por el proceso económico-productivo.

Dicho ciclo económico no necesariamente debe pasar por los consumidores finales de grandes ciudades –aunque esto tampoco debe descartarse como estrategia empresarial adecuada–, también se puede cerrar a partir de circuitos económicos cortos, territoriales o regionales. Son ciclos de producción, transformación, intercambio y consumo que permiten satisfacer necesidades de manera más local y que fortalecen la resiliencia financiera y de subsistencia de la región. Para que estos

procesos puedan materializarse, es fundamental que, en el caso de los procesos rurales, se busquen alianzas con otras organizaciones regionales, con las cuales generar intercambios y en ocasiones establecer esfuerzos comerciales conjuntos –sobre todo para procesos de exportación y de vinculación con el mercado convencional–. En los procesos urbanos esto puede tomar forma a través de servicios financieros autogestivos, o a través de canalizar los excedentes a la base de la Organización, pero no a través de *reparto económico*, sino en bienes o servicios que las personas consideren necesarios y valiosos para su buen vivir.

En algunas OP uno de los principales desafíos financieros y organizativos, es el pasar de la *lógica de proyectos* –en términos de gestión y administración de donativos y subsidios– a una *lógica de procesos* –en donde se implica la generación de la riqueza a través de la producción, transformación y comercialización–. Dicho de otro modo, es dar el paso de trabajar como *ONG a hacerlo como una cooperativa / empresa / organización de Economía Solidaria*.

Para lograrlo, ya se señaló la necesidad de desarrollar capacidades, pero también hay necesidades financieras que cubrir. Podemos señalar la necesidad de contar con *capital semilla* para iniciar proyectos y emprendimientos productivos, o para ampliar la infraestructura productiva. También necesitamos fondos propios de *capital revolvente* para asegurar la compra de las cosechas y de la producción de las OP.

Ahora, con la crisis del Covid-19, también es necesario resolver el corto plazo con estrategias de supervivencia de las Organizaciones, ya que no contamos con fondos de emergencia o de contingencia para una situación como la actual. Algo de esto podremos resolver de forma articulada como Red Comparte, pero cada Organización habrá de establecer la propia estrategia financiera que le permita transitar y sobrevivir a esta crisis mundial que atravesamos. Para ello, las herramientas, estrategias y propuestas de este documento, pueden ser de utilidad.

2.2 Caracterización general de las Organizaciones

La Red Comparte se conforma por OP y CS de escalas, contextos y estados de consolidación muy distintos. Por ello aquí se ubican dos categorías generales que pueden ayudar a aterrizar mejor las ideas y las estrategias del documento. La primera categoría es en términos de escala territorial, se divide en LOCAL, REGIONAL e INTERNACIONAL, y se resume en el siguiente cuadro.

Escala	Descripción
Local y comunitaria	* Sistemas productivos locales (parcelas, fincas, milpas, permacultura, etc.) * Comunidades, familias, regiones acotadas a una cultura o lengua * Organizaciones en una ciudad o barrio, con un contacto cercano entre las personas * <i>Ej.- cooperativas locales, emprendimientos familiares o comunitarios, etc.</i>
Regional y nacional	* Grupos de comunidades, municipios o regiones * Cooperativas, empresas e iniciativas productivas con presencia regional y comercialización a nivel nacional * <i>Ej.- Organizaciones Productoras (OP) y Centros Sociales (CS)</i>
Internacional	* Grupos de cooperativas, empresas e iniciativas productivas con presencia y comercialización internacional * <i>Ej.- Red Comparte</i>

La segunda categoría que se utiliza es la de nivel de consolidación empresarial, y se resume de forma muy general en: INCIPIENTE, EN CRECIMIENTO y CONSOLIDADA. Si bien esta categorización podría ser mucho más detallada, para fines prácticos aquí la simplificamos en dos factores.

El primero es el concepto cuantitativo de *autosuficiencia financiera*, porcentaje o índice que, de forma general, muestra la capacidad propia de la organización para asumir sus gastos, es decir del nivel de autonomía en su proceso económico-financiero. El cálculo se hace dividiendo el ingreso total anual derivado de la actividad económica propia (ventas, producción, transformación, servicios, y también aportaciones de socios(as) o trabajadores(as), etc.), entre el gasto total anual (excluyendo las inversiones en general, en activos fijos o permanentes o de capital semilla). De forma general se consideran procesos INCIPIENTES cuando este índice es menor de 0.50, es decir del 50%, EN CRECIMIENTO se toman de 0.50 a 0.85 y CONSOLIDADAS arriba de 0.85.

El segundo factor es cualitativo y habla del nivel de autonomía operativa, técnica y productiva. Habla de qué tanto se considera que la Organización cuenta con las capacidades y habilidades colectivas para operar los proyectos económico-productivos con calidad, eficiencia y de manera exitosa. En general se toma como INCIPIENTE cuando existe una dependencia de la asesoría o acompañamiento técnico, productivo o financiero. Se considera EN CRECIMIENTO, cuando se requiere de este tipo de apoyos, pero no se depende de los mismos (es decir, se puede subsistir sin ellos). Y se considera CONSOLIDADA cuando hay autonomía en la capacidad de llevar a cabo estos procesos e incluso se puede brindar asesoría y acompañamiento a otras OP de procesos productivos similares.

Es claro que los dos factores señalados pueden estar en distintos niveles, en cuyo caso se pueden tomar las herramientas y estrategias planteadas para ambos, o decidir, a partir del conocimiento de la Organización, en donde es mejor ubicarla.

Esta segunda categoría, de nivel de consolidación empresarial, se resume en el siguiente cuadro.

Consolidación empresarial	Descripción
Incipiente	* Menos de 50% (0.50) de <i>autosuficiencia financiera</i> * Se es dependiente de la asesoría técnica-financiera
En crecimiento	* Entre 50-85% (0.50-0.85) de <i>autosuficiencia financiera</i> * Se requiere el apoyo de asesoría técnica-financiera
Consolidada	* Más de 85% (0.85) de <i>autosuficiencia financiera</i> * Hay autonomía de asesoría técnica-financiera

2.3 Formato de Información Financiera por Organización

Anexo a este documento se encuentra el archivo de Excel “*Formato de Información Financiera – Orgs Comparte*”. El objetivo de éste es que pueda ser llenado por las Organizaciones del Comparte para realizar una consolidación de la información financiera (y las necesidades de financiamiento) de las OP y CS que conforman la Red. Con ello se podrán corroborar o desechar algunas de las estrategias propuestas para la Red Comparte que se presentan más adelante. Asimismo, dicha información será muy valiosa para buscar un fortalecimiento de la resiliencia financiera de las Organizaciones de la Red.

2.4 Desarrollo de capacidades de gestión empresarial

Como ya se dijo, esta área es fundamental para la implementación de estrategias financieras en las Organizaciones. Aquí no se entrará en el tema ya que es parte de las líneas del trabajo del Comparte para el 2021. Por ello, sólo se mencionarán algunas de las áreas y conceptos –de estas capacidades de

gestión empresarial– necesarios para llevar a cabo procesos exitosos de ES. Se consideran áreas generales provisionales (no como categorías propuestas de categorización) para acomodar los temas que podrían ser considerados para el desarrollo de capacitaciones, talleres y formaciones.

- Herramientas de gestión empresarial
 - Controles, administrativos, contables, financieros
 - Uso de herramientas tecnológicas e informáticas para el trabajo
 - Seguimiento y organización del trabajo, coordinación de grupos
 - Transparencia en la gestión financiera y empresarial
 - Comunicación
 - Planeación
 - Proyecciones de ventas
 - Planes y modelos de negocio (emprendimientos productivos)
 - Planeación estratégica empresarial
 - Fortalecimiento y escalamiento de organizaciones
 - Planeación participativa y dialogo de saberes
- Operación y producción
 - Control de procesos de transformación y agregación de valor
 - Calidad de la producción y/o de los servicios
 - Sistemas de control de calidad (p. ej. 5 S)
 - Mejora continua
 - Seguimiento y organización de la producción
 - Análisis de costos
 - Logística
 - Comercialización
 - Canales de venta en línea
 - Estrategias de comercio digital
 - Canales de venta locales
 - Mercados sociales, ventas regionales
 - Estrategia multiactor para la comercialización
 - Apoyo en Universidades aliadas
 - Mercadotecnia
 - Exploración de nuevos canales comerciales
 - Estudios de mercado como insumo para evaluación de nuevos emprendimientos
- Herramientas de gestión financiera
 - Planeación financiera
 - Proyecciones y evaluación de proyectos
 - Autonomía o sostenibilidad financiera
 - Administración y seguimiento de presupuestos y proyecciones
 - Indicadores y razones financiera generales (punto de equilibrio, TIR, Valor Actual y Futuro, etc.)

3. Herramientas financieras para el contexto actual

En esta sección se expondrán de forma sintética algunas de las herramientas o instrumentos financieros que pueden llegar a ser útiles y adecuados para distintas Organizaciones del Comparte. Como se ha insistido, estas herramientas, sólo nos serán útiles a medida que tengamos los conocimientos para operarlas, es decir las capacidades de gestión empresarial y financiera necesarias.

No se pretende dar una definición particular de *herramienta o instrumento financiero*; en la extensa literatura del tema pueden llegar a ser sinónimos o manejarse como conceptos distintos. En este caso nos vamos a referir a éstos como canales, mecanismos o acciones financieras particulares; se incluyen, claro, los productos y servicios ofrecidos por entidades financieras, pero también modelos autogestivos de ahorro, préstamo y financiamiento.

El catálogo de herramientas financieras que presentamos no es exhaustivo, sino que habrá de irse complementando con los aportes, ideas y herramientas que las OP y CS del Comparte vayan sumando. Con esto se busca contar con un panorama general de opciones y alternativas financieras factibles para las Organizaciones de la Red. Ésta, como sabemos, es sumamente diversa, y para poder presentar algunas ideas adecuadas para distintas organizaciones, es necesario partir de la categorización presentada en la segunda sección de este documento (escalas y niveles de consolidación empresarial).

Sumado a estos grupos en los que podemos ubicar a las Organizaciones, también habremos de categorizar algunos aspectos comunes de las herramientas que se presentarán. Básicamente las fuentes de financiamiento, los tipos de *destino* o de utilización del financiamiento, así como de su gestión, y las garantías que generalmente se utilizan.

Antes de entrar en las herramientas, se presentarán estas categorías, esperando que ayuden a la utilidad y comprensión de estas alternativas. También se presenta un breve glosario de términos que podrían ser particularmente confusos, por los diferentes significados que pueden tener en los países latinoamericanos, y la importancia de asegurar que estamos hablando de las mismas cosas.

3.1 Categorías y definiciones

3.1.1 Glosario

Concepto	Descripción
Ahorro	Dinero de las personas que depositan en una entidad para ser guardado; la persona tiene derecho a disponer de ese dinero en cualquier momento.
Aportación	Dinero que las personas dan a una entidad de cualquier tipo (OP, CS, microfinanciera, etc.), generalmente es un pago acordado colectivamente y puede funcionar como ahorro de mediano plazo (sin posibilidad de disposición inmediata) o como una inversión (en cuyo caso da derechos de propiedad y el capital ya no es propiedad de la persona, sino de la entidad a la que se aportó).
Capital de riesgo	Dinero de inversión el cual no lleva asegurado su retorno a la entidad prestamista. En caso de ser exitoso el proyecto, el capital se devuelve (con tasas usualmente más altas que las de un crédito o préstamo, para cubrir el riesgo). En caso de no lograr reingresar el dinero, éste se pierde y el(la) inversionista asume también dicha pérdida. Se usa para inversiones con altas tasas de retorno, aunque también para modelos de inversión solidaria con tasas más moderadas (en cuyo caso, se suele solicitar un espacio o asiento en los organismos de toma de decisiones de las organizaciones).
Cartera vencida	Habla de los pagos (de préstamos o inversiones) que no han sido cubiertos en su tiempo o plazo establecido. Los pagos que ya llevan demasiado tiempo en <i>cartera vencida</i> , se suelen considerar <i>cuentas incobrables</i> .
Crédito	Un esquema de préstamo en el que el capital se va entregando en distintos momentos (según las necesidades del proyecto para el cual se da el crédito). Las tasas de interés se aplican para los montos que están efectivamente prestados durante un período. Se va tomando el dinero necesario en distintos momentos e intereses van sobre lo que esté “activo” mensualmente.
Donativo	Dinero o cualquier tipo de capital entregado por razones filantrópicas para su disposición y uso.

Estrategia financiera	Conjunto de acciones, herramientas e instrumentos financieros que permiten establecer rutas adecuadas para la gestión financiera de la Organización.
Fondo perdido	Financiamiento que se ejecuta de forma <i>lineal</i> ; se gasta y no se espera ni procura un retorno del dinero o capital.
Fondo revolvente	Financiamiento que se ejecuta de forma <i>circular</i> o con <i>revolvencia</i> , es decir, se utiliza el dinero con la intención de reingresarlo de algún modo a un fondo (generalmente propio) para poder utilizarse de nuevo en otros procesos.
Garantías	Formas de respaldo o de aseguramiento que entrega el(la) prestatario(a) para dar certeza y seguridad a quien otorga el financiamiento, de que éste será pagado o reintegrado.
Herramienta o mecanismo financiero	Mecanismos, acciones, productos o servicios financieros, de todo tipo de índole.
Inversión convencional	Dinero o capital que se otorga a una entidad y que se ingresa como capital social de la empresa/organización/entidad; esta aportación implica una participación legal en propiedad de la entidad en la que se invierte.
Inversión solidaria	Similar a la inversión convencional. El capital también es de riesgo, pero para el(la) inversionista no genera derechos de propiedad o participación legal en la empresa u organización.
Prestamista	Persona, entidad u organización que presta un dinero y que cobra una tasa de interés por éste.
Préstamo	Esquema de financiamiento en el que se presta dinero en una sola exhibición, el cual habrá de irse devolviendo con intereses en los plazos acordados con la persona o entidad prestamista.
Prestatario	Persona, entidad u organización que recibe prestado un dinero y que se obliga a pagarlo de regreso considerando los intereses correspondientes.
Subsidio o Subvención	Financiamiento, generalmente para ejecutarse como fondo perdido, de instancias de gobiernos o de organismos internacionales. A diferencia de los donativos, es casi nula la posibilidad de dialogar, incidir o negociar los términos, condiciones, formas de gestión del financiamiento.

3.1.2 Fuentes de Financiamiento

A continuación, se muestra una categorización general sobre las distintas fuentes de financiamiento (los *lugares* de donde pueden provenir) aplicables en nuestro contexto. Estas fuentes se pueden aplicar a todas las herramientas e instrumentos financieros (de forma diferenciada, por supuesto), y son más, o menos, viables, para cada Organización según su contexto, sus vinculaciones y posibilidades.

Fuente Financiamiento	Descripción
1. Aportaciones propias	Aportación y ahorro de socios(as), trabajadores(as) y personas directamente vinculadas a la OP o CS.
2. Recurso propio	Recurso proveniente de las actividades económico-productivas propias de la Organización (utilidades, aportaciones por Organización, excedentes de cambio en divisas, etc.)
3. Colectiva	<i>Crowdfunding</i> en línea o autogestionado, colectas, rifas, aportaciones solidarias colectivas, etc.
4. Privada	Personas aliadas cercanas a la Organización.
5. Fondos de inversión social y servicios financieros	Fondos de inversión social (como Oikocredit, Coop-57, Beneficial Returns, Seton Enablement Fund o CAFOD).

6. Cooperación	Apoyos de OSCs, ONGs, Fundaciones o Agencias de cooperación internacional.
7. Organismos Internacionales y Banca de Desarrollo	Programas de Organismos Internacionales (PNUD, PNUMA, UNICEF, etc.) y Bancas para el Desarrollo (BM, BID, FMI, etc.)
8. Gubernamental	Programas de gobiernos locales o nacionales; subsidios y apoyos gubernamentales por sector.
9. Banca Institucional	Banca comercial convencional

3.1.3 Tipos de Destino del Financiamiento

De igual forma se presentan ahora algunas de los destinos más comunes para el financiamiento. Estos pueden ser sumamente variables y cambiar dependiendo del contexto de cada Organización, pero se presentan aquí como una guía general en términos demostrativos, y no como un catálogo completo o exhaustivo.

Destino del Financiamiento	Categorías	Áreas	Ejemplos o casos
1. Actividades económicas y productivas	Inversión	Infraestructura	* Construcción * Mejora de sistemas productivos (compra o renovación de maquinaria, equipo, tecnología, etc.) * Compra de inmuebles y bienes raíces
		Nuevos proyectos y emprendimientos	* Nuevos puntos de venta * Incursión en nuevos mercados * Nuevos productos * Expansión de procesos económicos rentables
		Capital de trabajo	* Recurso para el mantenimiento temporal de nuevos proyectos y emprendimientos
		Capitalización de fondos autogestivos	* Microfinancieras locales * Fondos mancomunados entre organizaciones * Fondos para garantías de financiamiento colectivo
	Producción y Operación	Producción	* Aseguramiento de compra de materias primas * Aseguramiento de acopios y pago a productores
		Operación	* Manejo de inventarios * Mantenimiento de flujos de efectivo * Gasto corriente de OP / CS
2. Formación	Formación, capacitación, educación	Desarrollo de capacidades individuales	* Cursos, talleres, formaciones en general * Apoyos para estudios escolarizados * Apoyos para formaciones en la práctica
		Desarrollo de habilidades colectivas	* Intercambios inter-organizacionales * Formaciones y cursos colectivos * Desarrollo de cultura organizacional
3. Consumo y Gasto	Necesidades básicas	Salud y medicina	* Compra de medicamentos * Atención de enfermedades
		Alimentación y siembra de autoconsumo	* Compra de alimentos * Compra de insumos para el campo (para autoconsumo)
	Mejoramiento de condiciones de vida	Vivienda y permacultura	* Construcción o mejoramiento de vivienda * Ecotecnologías o tecnologías apropiadas
		Educación y formación personal o familiar	* Formaciones y capacitaciones (familiar o personal) * Estudios, talleres, etc.
		Celebración y fiestas	* Organización de celebraciones comunitarias * Celebraciones y festejos

4. Emergencias y contingencias	Emergencias humanitarias	Desastres naturales	* Atención emergente en inundaciones, temblores, huracanes, etc.
		Contingencias sociales	* Violencia en comunidades * Guerras, enfrentamientos, ataques * Agresiones directas
	Subsistencia de Organizaciones	Atención urgente a Organizaciones	* Mantenimiento de subsistencia de organizaciones en riesgo de desaparecer

3.1.4 Gestión del Financiamiento y Garantías

Por último, y antes de presentar las herramientas e instrumentos financieros, se presentan tres maneras muy generales de hacer uso y gestión del financiamiento (en términos de cómo realizar su manejo en términos financieros).

Gestión	Descripción
1. Inversión de participación	El financiamiento otorgado no se paga de vuelta, éste pasa a ser parte del capital de la organización o empresa y genera derechos de propiedad para quien invierte.
2. A pagar	El financiamiento recibido debe ser devuelto o reembolsado. Puede ser con un costo financiero (intereses) o sin éste. 1. Reembolso: capital a pagar a la persona o entidad financiadora (en un tiempo preestablecido de tiempo, con o sin intereses) 2. Fondo revolving: capital a pagar a un fondo propio revolving (no a la persona o entidad financiadora) para ser reinvertido
3. Fondo perdido	El financiamiento recibido es para ser gastado sin recuperarse. En general es gasto para procesos no-productivos o rentable, o bien para la atención de emergencias humanitarias.

En cuando a las garantías, éstas son sumamente variadas y existen muchos tipos, por los que aquí se presentan sólo algunas de las más comunes. Éstas funcionan como un respaldo o aseguramiento de pago, y evidentemente sólo se utilizan para financiamientos a ser pagados o reintegrados.

La entidad prestamista puede solicitar una o varias garantías, y éstas serán correspondientes al monto o volumen del financiamiento. Estas garantías pueden incluir, para escalas pequeñas:

- Pagares informales.
- Contar con un aval o codeudor (persona o entidad que asumirá la responsabilidad del financiamiento en caso de que el(la) prestatario(a) no cubra con su responsabilidad).
- Contratos o Acuerdos que obligan legalmente al pago.
- Convenios de pago con especie o producto.
- Fondos líquidos (dinero en efectivo, en una cuenta bancaria, con el que se promete liquidar el financiamiento en caso de presentar impagos). Para fondos colectivos se debe contar con el acuerdo o aval de la asamblea o Mesa Directiva correspondiente.

Para montos o volúmenes de financiamiento más elevados, con niveles de riesgo más importantes (generalmente ya pensados para organizaciones, cooperativas, empresas, etc.) se pueden plantear otro tipo de garantías, como:

- Los activos adquiridos con el propio financiamiento (edificios, maquinarias, compra de marcas, bienes raíces, etc.)
- Bienes inmuebles propiedad del prestatario(a) o quien funja como aval o codeudor(a).
- Contrato de compromiso de venta o entrega de producto.
- Fondo líquido demostrado en cuentas o inversiones bancarias.

3.2 Herramientas financieras

En esta sección se presenta el desglose de las herramientas o instrumentos financieros contemplados en este estudio. El resumen consolidado de todas éstas se encuentra en la tabla de “Herramientas-Instrumentos Financieros” del archivo anexo en Excel.

Al igual que en todo el documento, no se pretende hacer un recuento exhaustivo de los instrumentos financieros. Hay elementos que se dejan fuera por no considerarse pertinentes en este momento para las organizaciones del Comparte². Se consideraron seis áreas o categorías para catalogar, según su naturaleza, las herramientas o instrumentos presentados.

Para facilitar la lectura y para poder conservar la referencia a la Tabla de resumen de herramientas financieras, se tabula esta sección (1, 1.1, 1.2, etc.) independientemente de la tabulación que se presenta en este documento en general.

Área	Descripción
1. Ahorro y préstamo comunal	Grupos locales (generalmente en comunidades rurales o semirurales) para el ahorro y préstamo de las personas que componen dichos grupos. Son personas que se conocen y entre las cuales existe confianza, y pueden estar en la misma comunidad, región, o bien OP o CS.
2. Préstamos y créditos	Todo tipo de préstamos y créditos, de cualquier tipo de fuente. Se trata de capital a ser devuelto (no es capital de riesgo) en un plan acordado de pagos en efectivo o en productos o servicios, según se haya acordado.
3. Inversiones	Financiamiento destinado a ser parte del patrimonio de la empresa u organización, o para su crecimiento, escalamiento o desarrollo. Las inversiones pueden generar derechos de propiedad (en forma de acciones de la empresa/organización) o no generar propiedad por parte del(la) inversionista (como en el caso de la inversión solidaria). En cualquier caso, se trata de capital de riesgo.
4. Donativos	Capital que se entrega de forma voluntaria y que no conlleva compromiso de ser devuelto o reembolsado a el(la) donatario(a). Lo pueden otorgar personas privadas o instituciones de cualquier tipo. El donativo puede gestionarse internamente de distintas formas, por lo general se gestiona como perdido, pero también puede ejecutarse como un fondo revolvente, como <i>préstamo interno</i> a pagarse dicho fondo. Éste puede ser en dinero en efectivo, en especie (materiales, insumos, equipo, maquinaria) o en tiempo (asesorías, vinculaciones para ventas, etc.)

² Como serían el caso de las criptomonedas (criptodivisas o monedas digitales), los esquemas de microseguros o los fondos compartidos de garantías líquidas.

5. Subvenciones y subsidios	De la misma naturaleza que los Donativos, con la diferencia que éstos provienen de instituciones de gobierno o de organismos internacionales (de cooperación, banca de desarrollo, etc.). Se separan en distintas categorías por la lógica distinta a la que obligan estas fuentes de financiamiento (tiempos, plazos, condiciones, etc.)
6. Monedas locales y economías alternativas	En esta categoría se agrupan herramientas financieras que no pasan por los canales económicos convencionales (como monedas alternativas, mecanismos de trueque e intercambio de productos o servicios sin dinero).

La información que se presenta a continuación está ordenada de la siguiente forma:

- Al principio de cada sección, se dan ciertas pautas generales de las opciones de esa área.
- En ocasiones se juntan dos o más herramientas (para evitar duplicar información)
- En general, para cada herramienta se presenta:
 - Breve descripción general del instrumento.
 - Algunas “Consideraciones” (guías, claves o recomendaciones sobre su utilización, sus alcances, sobre las fuentes y destino del financiamiento, etc.)
 - Uno o dos casos o ejemplos de la implementación de dicha herramienta.

1. Ahorro y préstamo comunal

- Son iniciativas que surgen de la necesidad de contar con servicios financieros en contextos donde éstos no están disponibles o no son accesibles.
- Resultan buenas herramientas para pequeños emprendimientos productivos o necesidades familiares de salud, vivienda o educación.
- Son herramientas que fomentan una cultura financiera de ahorro y gestión de préstamos.
- Pueden ser mecanismos que aporten a la construcción de autonomía y autosuficiencia, en especial cuando el capital proviene del ahorro o aportaciones de las personas del grupo.
 - Es clave la participación de las personas en definir reglamentos, comisiones, tasas de interés, etc.
- Como en todo, es importante considerar la participación de las mujeres desde un enfoque de equidad, libertad y justicia.
 - Estas herramientas pueden aportar a la autonomía económica de las mujeres rurales, pero se debe tener cuidado de que esto no se les termine convirtiendo en una mayor carga y responsabilidad.
- El alcance de estos grupos es limitado a la localidad o territorio, y monetariamente a las posibilidades de aportación de las personas del grupo.
 - Por ello no son herramientas apropiadas para inversiones a escala de OP o CS, así como emprendimientos productivos de mayor volumen.
- No resultan suficientes para resolver coyunturas de crisis o emergencia.
- Las cantidades que se manejan suelen ser pequeñas (por debajo de los 1,000 USD generalmente) y los tiempos de pago suelen ser cortos, en general entre 3 y 18 meses.
- Las tasas de interés mensual son muy variables, en general éstas son definidas por el propio grupo (los referentes son los accesos a préstamos locales, vía intermediarios o microfinancieras).
- Para arrancar este tipo de iniciativas no se requiere de un gran capital o financiamiento, ya que la principal fuente del recurso son las propias aportaciones de las personas que conforman los grupos.
 - Sin embargo, para poder escalar la experiencia (en volumen o territorio cubierto) es muy recomendable buscar una fuente de financiamiento externa (de preferencia donativos o recursos

que se puedan operar como fondo revolvente) que permita capitalizar el fondo, establecer la operación de forma mantenida y continua, y lograr un punto de equilibrio sostenible.

- De dicho financiamiento externo, un % se puede utilizar como fondo perdido para cubrir operaciones y actividades no rentables. Pero se recomienda que este % sea el menor posible, dentro de las posibilidades.
- Resulta fundamental asegurar mecanismos para que no exista una alta cartera vencida (cuentas por pagar), de lo contrario, muy pronto se convertirá en un proceso insostenible financieramente.

1.1. Grupos participativos de ahorro y préstamo solidario

Grupos de ahorro y préstamo comunitario, autogestionados por las mismas personas que participan en el grupo. Hay distintas metodologías de gestión y control de los grupos (como la metodología del IMCA de cajas con llaves múltiples, o mecanismos de gobernanza vinculados a la asamblea del grupo).

Consideraciones

- Los grupos que se conformen pueden ser de tamaños muy variados, pero no se recomienda menos de 5 ni más de 50 personas (en caso de ser más se pueden hacer varios grupos).
- Aunque el ahorro pueda parecer de bajo volumen, el impacto es grande, tanto a nivel financiero, como de gestión del proceso y organización local.
- El arranque es complicado, por la descapitalización existente en estos contextos, por lo que se recomienda en términos generales:
 - Buscar un financiamiento externo por parte de la OP o CS acompañante (cuidando que la gestión y gobernanza quede en el mismo grupo).
 - Plantear incentivos de coinversión para el ahorro (p.ej. que la OP o CS aporte \$1 peso por cada \$1 peso ahorrado, o que al alcanzar “X” cantidad de ahorro permita “Y”)
- Existen muchos fondos internacionales (y nacionales según cada país) que financian, en distintos esquemas, este tipo de procesos financieros autogestivos.
- Resulta clave la autogestión de dichos fondos por parte de las propias personas (y no de *externos*, aunque sean de la OP o CS), para asegurar su mantenimiento en el tiempo.
- Las garantías que suelen pedirse para estos préstamos son informales (como pagarés o cartas de compromiso de pago). Se recomienda que éstas vinculen a la comunidad o familia, de forma que haya un seguimiento colectivo de los pagos y de su cumplimiento.

Ejemplo(s)

- Grupos ahorro y préstamos de CVX-Hogar de Cristo.
- Grupos autogestionados de ahorro y crédito del IMCA.

1.2. “Tandas” o grupos de financiamiento comunitario

Similar al punto 1.1 (grupos autogestionados de ahorro y préstamo) con la diferencia que, en este mecanismo, el grupo define una aportación de ahorro fija para los integrantes que se abonará cada determinado tiempo (generalmente de forma mensual). Estas aportaciones se reúnen y se entregan a una sola persona en ese mes (o tiempo definido); así en cada turno una persona distinta va recibiendo el total de la “tanda”. El mecanismo usual para determinar el orden para recibir la “tanda” es el sorteo.

Consideraciones

- Las aportaciones deben ser asequibles sin problema para todas las personas del grupo, para evitar falta de pago de alguna persona.
 - Por ello los grupos suelen ser entre compañeros(as) de trabajo o personas con ingresos similares.

- Se sugiere plantear los turnos de recepción de la “tanda” de forma aleatoria, para evitar inconformidades o favoritismos.
 - Se puede dar el caso de personas que no necesiten todavía el recurso, en cuyo caso pueden intercambiar su lugar en el orden de recepción con otras personas.
- Es importante que exista confianza y compromiso entre las personas que conforman los grupos.
- Debe definirse previamente qué mecanismo o acciones se tomarán en caso de que una persona deje de aportar o no pueda seguirlo haciendo.
 - Estas acciones deben ser dialogadas y responder al contexto, cultura y forma de cada lugar.
- Para incentivar estos grupos y la cultura de ahorro que generan, las OP-CS pueden aportar un % extra de lo reunido cada “tanda”.
 - No se recomienda pasar de un 20 o 30% extra, ya que se puede generar una expectativa de que así sea incondicionalmente en el futuro.

Ejemplo(s)

- Tandas de ahorro comunes en los grupos de trabajo, como en Bats’il Maya (Yomol A’tel).

1.3. Fondos de ahorro y préstamo solidario gestionados por OP o CS

- Fondos muy similares a la herramienta 1.1 (grupos autogestionados de ahorro y préstamo) con la diferencia de que en este caso la gestión, administración y operación de los fondos es llevada a cabo por una OP o por el CS que acompaña la experiencia.
- Es común que la aparición de estos fondos responda a la consolidación y crecimiento de grupos autogestionados y/o de tandas.
 - Para este paso (y debido a los costos de operación y administración) se requiere una coinversión de capital que permita cubrir los costos.
 - Es importante desde un inicio realizar un análisis financiero con las proyecciones para calcular el punto de equilibrio del proceso y evaluar si es factible contar con dicho volumen.

Consideraciones

- Lo más común es que esta actividad no sea la principal de la OP o CS que alberga el fondo, sino una de sus líneas de acción; por ello es conveniente buscar fuentes de financiamiento extra para la capitalización de fondos (aprovechando la plataforma de la OP-CS para la gestión de recursos).
- Cuando se tienen actividades de acopio o producción, se puede amarrar el pago del préstamo con la entrega de productos (café, miel, zapatos, etc.)
 - Este mecanismo resulta muy bueno para evitar cartera vencida y falta de pagos.
- Cuando se recibe recurso de donativos o de fondo perdido, se pueden dar préstamos iniciales en los que no se deba reintegrar el 100%, sino un porcentaje menor. Esto para incentivar la participación y el arranque de procesos productivos sin condicionarlos al pago del capital semilla.
 - No se recomienda que el porcentaje de pago sea menor al 50%, de ser necesario un apoyo mayor se puede buscar otra herramienta financiera más adecuada.
 - Este *subsidio* debe darse sólo para el primer préstamo y para los siguientes adoptar un esquema convencional (donde se pague el préstamo completo más sus intereses correspondientes), para no generar dinámicas financieras asistencialistas y contraproducentes.
- Las garantías solicitadas para el préstamo pueden ser a nivel individual o grupal (en cuyo caso refuerza las dinámicas de cooperación comunitaria y de apalancamiento de los préstamos).

Ejemplo(s)

- Semillero de Emprendimientos (Hogar de Cristo)
- Fondos grupales para mujeres (fondo rotatorio administrado por CIPCA, 95% mujeres)

- Microfinanciera Comon Sit Ca'teltic (Yomol A'tel)

1.4. Banca comunal

- Representa un siguiente paso hacia la formalización de procesos de financiamiento comunitario.
- Surge naturalmente cuando las herramientas anteriores se van consolidando y creciendo.
- Son agrupaciones de grupos de ahorro y préstamo, que buscan unirse para distintas razones, como sumar fuerzas para el acceso a fondos de capitalización (a mejores condiciones), para ampliar la escala territorial de su servicio, para consolidar operaciones y disminuir costos, etc.
- Su operación sigue siendo no-regulada (no está conformada por una organización crediticia fiscalizada) y se puede considerar un paso previo hacia su formalización como entidad regulada.

Consideraciones

- A diferencia de la herramienta anterior, aquí, al tratarse de agrupaciones más amplias, conviene buscar los mecanismos más autogestivos posibles (independientes de la OP-CS).
- Si bien se pueden operar desde una lógica de *pagos con producto* (miel, zapatos, artesanía, etc.), debe de establecerse claramente una distinción entre la OP-CS y la iniciativa de banca comunal.
- Esta herramienta permite trabajar los “préstamos intergrupales” entre grupos u organizaciones productoras.
 - En éstos se otorga un préstamo de corto plazo (máximo 1 año) a uno de los grupos asociados a la banca comunal, el cual será devuelto (en pago único o plazos) pero no al fondo común sino directamente a un siguiente grupo, previamente acordado, y así sucesivamente.
 - Esta forma promueve la intercooperación entre grupos y el compromiso de pago del préstamo (ya que el reintegro va directamente a otro grupo que también requiere el financiamiento).
- La conjunción de esfuerzos de los distintos grupos que se vinculan para una experiencia de banca comunal se puede traducir en mayores apoyos financieros para la capitalización de fondos.
- La gestión de financiamiento para los fondos puede realizarse desde las OP o CS que acompañen, pero se debe tener precaución en la operación y gestión de los mismos (para evitar problemas con las entidades financiadoras y para no entorpecer la autogestión de estos mismos fondos).
- Para esta herramienta no se considera adecuado optar por subsidios de gobierno o de organismos internacionales por la poca libertad que existe para la operación de dichos apoyos.

Ejemplo(s)

- Experiencia de banca comunal de Nitlapan y Grupo FDL.
- Comités municipales y cooperativas de CVX – Hogar de Cristo.

2. Préstamos y créditos

- En los préstamos hay una única entrega de capital, mientras que en los créditos ésta puede ser una o varias (dependiendo del plan crediticio acordado).
 - En ambos casos los pagos suelen ser parciales y no únicos.
- Los préstamos y créditos siempre constan de tres elementos que resumen toda la información:
 - 1) Monto o Cantidad monetaria,
 - 2) Tasa de interés (que se puede ver anual o mensualmente), y
 - 3) Plazos de pagos acordados.
- Para el financiamiento de actividades productivas, estos instrumentos suelen adecuarse a los ciclos productivos (tiempos de cosecha, estacionalidad de la demanda o la oferta, etc.) de los productos o servicios con que se trabaja.

- Los préstamos y créditos a nivel internacional suelen ser complejos por las limitaciones y diferencias fiscales y administrativas entre distintos países. Por ejemplo, aunque Europa tiene tasas de interés más bajas que Latinoamérica, la gestión de créditos con instituciones financieras europeas no resulta sencillo por la burocracia fiscal de cada administración nacional.
 - En estos casos suele resultar más adecuada la gestión de donativos o financiamientos de fondo perdido, que la de préstamos y créditos.
- Para el financiamiento de procesos productivos, debe analizarse que la rentabilidad esperada o contemplada de dicha actividad sea mayor que el costo derivado del financiamiento.

2.1. Microcréditos individuales, familiares o grupales

- Este apartado hace referencia a préstamos y créditos de montos menores a 5,000 USD.
 - Estos productos resultan muy positivos para la activación económica de familias y comunidades rurales, pero debe tenerse especial cuidado en la falta de pagos de los prestatarios, y en asegurar la liquidez monetaria de la operación de la entidad prestamista.
 - Suelen llevar costos financieros más altos que los créditos de mayor volumen.
- Los créditos pueden ser a personas, familias, grupos u organizaciones de cualquier tipo.
 - Los microcréditos grupales pueden ser una buena herramienta para disminuir el riesgo de impago y para fomentar las dinámicas de organización comunitaria.
- Si bien las tasas de interés suelen ser más altas que para los préstamos y créditos solidarios (por el mayor riesgo financiero que representan), en las iniciativas de ahorro y préstamo comunal, éstas se definen en colectivo (para lo cual se debe tener presente el punto de equilibrio).
- En los microcréditos productivos se debe asegurar:
 - Apoyo o asesoría técnica para asegurar su éxito.
 - Facilitar el desarrollo de capacidades necesarias.
 - Contar con apoyo de “proyectos” (donativos) para no depender sólo del crédito.

Consideraciones

- Los importes de este financiamiento suelen ser bajos, para pequeños emprendimientos y actividades productivas de alcance local o regional.
 - Por la misma situación, los plazos de pagos suelen ser cortos, menor a un año.
- Los microcréditos suelen acompañarse con asistencia técnica productiva, sobre todo para emprendimientos en los que se cuenta con poca o nula experiencia.
- El seguimiento o acompañamiento también puede ser en torno al impacto social que se busca con el emprendimiento; necesitamos asegurar que el emprendimiento será exitoso en términos financieros, pero también en términos sociales.
- Se suelen utilizar mecanismos que premien el buen comportamiento crediticio del prestatario.
 - Uno de los más comunes es ir aumentando el tope de crédito a la persona con cada ciclo que cumpla con sus pagos puntualmente.
 - También puede manejarse una disminución en la tasa de interés o mejores condiciones en general del crédito (pero a veces esto puede complejizar la gestión administrativa, a diferencia de aumentar la *línea de crédito* del grupo o persona).
- Es común el uso de garantías comunales, en donde la comunidad o familia funcionan como aval de la persona o grupo que adquiere el financiamiento. Esto debe permitirse sólo en comunidades con organización comunitaria preexistente, ya que puede ser también fuente de conflicto.
- Para casos de adquisición de equipo o inversión en equipo o maquinaria, el mismo bien puede usarse como garantía de pago.

- Las principales dificultades que se presentan son la cartera vencida y la complejidad de alcanzar los volúmenes necesarios para lograr el punto de equilibrio del proceso financiero.

Ejemplo(s)

- Experiencias de microcréditos del CIPCA y CVX-Hogar de Cristo.

2.2. Préstamos solidarios

2.3. Créditos solidarios

- La diferencia principal entre estos préstamos y créditos *solidarios*, con los convencionales (siguientes herramientas) es que las condiciones (tasas de interés, comisiones, garantías y obligaciones de pago) suelen ser mucho más accesibles o favorables para la parte prestataria.
- Sin embargo, no es fácil encontrar en el mercado muchas de estas alternativas solidarias. De aquí también la importancia de ir haciendo este trabajo en red y de forma articulada.

Consideraciones

- Generalmente estas herramientas son más accesibles para Organizaciones o entidades con la capacidad de buscar y gestionar este tipo de financiamientos, y son más difíciles para un nivel personal o familiar (para quienes se recomendarían los instrumentos del primer apartado).
- Las tasas de interés son muy variables y dependen de cada país. Un buen referente para evaluar estas tasas es comparándolas con los instrumentos de deuda del gobierno o del banco nacional (en México, CETES: Certificados de la Tesorería de la Federación), el cual se suele utilizar como referente nacional de la situación bursátil y financiera.
 - No se pueden establecer márgenes generales y fijos (en términos porcentuales) de lo que serían buenas o malas condiciones de los préstamos, ya que éstos dependen de la situación económico-financiera de cada país, y de los análisis propios que cada OP o CS pueda realizar.
 - Por lo general, las tasas de interés solidarias se suelen ubicar por arriba del % de inflación anual de cada país y muy cercanas a las tasas de interés de los bonos de deuda pública o de gobierno.
- Un caso particular de este tipo de financiamientos es el de los créditos para la capitalización de fondos financieros propios.
 - Son créditos solidarios a tasas de interés muy bajas (alrededor del 2–4 % anual) destinados para asegurar la liquidez y operación de fondos financieros autogestionados.
 - Los montos suelen ser altos, realizar análisis financieros y estudios de sensibilidad adecuados.
 - Es evidente que la Organización receptora de este financiamiento debe prestar el dinero a tasas de interés más altas para asegurar un excedente para la gestión y operación del financiamiento.
 - Estos préstamos y créditos suelen venir de grandes Fundaciones, de Bancas Internacionales para el Desarrollo o de grandes cooperativas y fondos financieros a nivel internacional.
- Las fuentes de este tipo de financiamientos suelen ser conscientes de la situación socioeconómica de quienes solicitan el préstamo o crédito, sin embargo, esto no debe hacer tomar a la ligera el compromiso legal de pago por el financiamiento.
 - Para esto es fundamental contar con al menos un plan mínimo de cómo se utilizará el recurso y de cómo se logrará reintegrarlo para poder realizar el pago.
- La gestión de estos financiamientos siempre es del tipo de capital por pagar.
- Las garantías que se solicitarán dependerán de los montos por financiar.
- No se recomienda este instrumento para procesos con alto nivel de riesgo (ya que hay un compromiso legal), para ello son convenientes otras herramientas como Inversiones o Donativos.

Ejemplo(s)

- Fondos de inversión solidaria como: Oikocredit (Países Bajos), Coop-57 (Estado Español), Beneficial Returns (EEUU), Seton Enablement Fund (EEUU), CAFOD (Reino Unido).

2.4. Préstamos convencionales

2.5. Créditos convencionales

- Estas herramientas son las mismas que en el caso anterior, pero bajo las condiciones “normales” de mercado capitalista (es decir, sumamente adversas para la parte prestataria).
- Las tasas de interés suelen ser bastante más altas que las solidarias, y éstas aumentan según el monto sea menor y el riesgo mayor.
 - En general son mecanismos poco atractivos para los contextos en los que trabajamos en la Red Comparte.

Consideraciones

- Se sugiere optar por estas opciones sólo a falta de contar con otras presentes en este documento.
- Por ello no se entra aquí en mayores detalles.

Ejemplo(s)

- Bancos comerciales de cada país y microfinancieras locales y regionales.

2.6. Pagos solidarios anticipados

- Este instrumento no suele considerarse como una herramienta aparte, sino como una forma de préstamo solidario a corto plazo. Sin embargo, por la naturaleza de muchas OP de la Red, se considera aquí por aparte.
- Lo que se busca aquí, en diálogo y acuerdo con la parte compradora, es contar con la liquidez económica para poder financiar los acopios de materias primas, sobre todo, y poder entregar a las familias productoras el pago por su producto de la forma más inmediata posible.
- Los clientes convencionales, regidos por las normas capitalistas del mercado, no suelen aceptar este tipo de acuerdos, o si acaso, le considera como un préstamo y se cobra una tasa de interés acordadas.
 - Sin embargo, hay muchas empresas y clientes en la economía solidaria dispuestos a asumir este riesgo y apoyar la liquidez operativa de cooperativas y OP.

Consideraciones

- Resulta muy conveniente respaldar los acuerdos de pagos anticipados con un convenio de intención de compra-venta (o ya un contrato de compra-venta como tal) para dar seguridad y certeza a ambas partes.
- Suele ser más sencillo negociar este tipo de mecanismos con clientes con los que ya se ha trabajado durante años, o bien clientes que forman parte de una red de apoyo a la OP o CS.
- Debe haber buena planeación de la entidad vendedora para poder dar información del acopio o producción, de manera previa y con detalles de calidad, variedades de producto, etc.
- Se debe recurrir a un canal como éste sólo en casos de muy bajo riesgo (de no contar con el total del producto, o con la calidad prometida), ya que de no cumplirse puede conllevar problemas económicos (e incluso legales) no sólo para ese período, sino también para otros en el futuro.
- Las fuentes de financiamiento de este instrumento suelen ser las propias empresas o entidades compradoras. Sin embargo, también puede optarse por entidades financieras para este fondo,

casos en los que lo más probable es que conlleve un costo financiero correspondiente (que, en caso de ser de corto plazo, debe ser bastante manejable para la parte vendedora).

Ejemplo(s)

- Acuerdos de preventa de cacao (CIPCA-Perú).
- Pagos de café anticipados a Ts'umbal Xitalha' (Yomol A'tel).

2.7. Deuda convertible o *mezanine*

- Esta herramienta es prácticamente la misma que los créditos o préstamos, y también puede presentarse en términos solidarios o convencionales dependiendo de las acuerdos y condiciones.
- A diferencia, en este mecanismo, en caso de ser necesario, la deuda adquirida puede transformarse en una inversión de capital de la empresa u organización (generando derechos de propiedad para la parte prestamista).
 - Como es evidente, en ese caso, el monto del financiamiento no se reembolsa, sino que pasa a considerarse como parte del capital social de la empresa.
- Este tipo de financiamiento no suele ser muy común, pero es posible con fondos de inversión social o con fondos de inversión que manejen acciones de propiedad en diferentes empresas.

Consideraciones

- Al no ser un instrumento común en el mundo de la ESS, no suele ser una alternativa ofrecida por los fondos de inversión social.
 - Pero en casos en que existe una buena relación con la parte financiadora, esta opción puede dialogarse y negociarse.
- Los factores que pueden llevar a preferir una deuda convertible a un préstamo o crédito normal (convencional o solidario) son muy variables y dependen mucho del contexto local, por lo que no es factible ofrecer pautas genéricas.
- Sin embargo, puede resultar una buena alternativa para situaciones, proyectos o inversiones con alto nivel de incertidumbre o de riesgo. También para contextos de contingencia o emergencia en los que se quiera tener un margen de maniobra financiera mayor.
 - Por lo mismo, suele ser una herramienta adecuada para organizaciones CONSOLIDADAS que ya cuentan con una estrategia y planeación financiera de corto y mediano plazo.
- Para hacer uso de este instrumento financiero se debe de tener legalizada y fiscalizada la Organización que adquirirá la deuda (para poder contabilizar como inversión de capital el préstamo en caso de ser necesario).
- Esta alternativa no aplica para cooperativas ni sociedades de producción rural, cuya naturaleza de propiedad se basa en la participación de la producción.
- Las condiciones y prácticas de uso de este tipo de deudas pueden variar de manera importante en cada país, por lo que se recomienda consultar a un(a) asesor(a) financiero(a) o fiscal, que pueda dar certeza sobre los procedimientos y condiciones necesarias.

3. Inversiones

- Las inversiones se componen de un capital que *invierte* un(a) inversionista en una Organización, cooperativa o empresa, con el fin destinar esos recursos para lograr algún objetivo, económico, financiero, productivo, social, cultural, etc.

- A diferencia de los grupos anteriores, las inversiones son financiamientos de capital de riesgo, por lo que, dependiendo del resultado del proyecto, el(la) inversionista asume la pérdida o ganancia que haya generado.
 - Hay una gran diversidad de programas y formas de inversión, por lo que se debe estudiar cada caso en lo particular; pero lo que es constante es la calidad de capital de riesgo de las inversiones.
- En este documento se distinguen dos tipos generales de inversión: la «inversión convencional» y la «inversión solidaria».
 - La inversión convencional refiere a *inversiones* como se les conoce en el mundo financiero.
 - La aportación se convierte en parte del capital de la organización, y genera derechos propiedad legal –equivalente al % del monto invertido– de la entidad en que se invierte.
 - Dependiendo del monto de inversión y de los acuerdos tomados, el(la) inversionista puede participar en la toma de decisiones estratégicas u operativas de la organización (directamente o vía un(a) representante).
 - La inversión solidaria, de igual forma se trata de un capital de riesgo, con la diferencia de que no genera propiedad legal para quien invierte. En este sentido funciona como un tipo de *préstamo de riesgo*, por lo que la tasa de interés suele ser más alta que la de un crédito solidario.
- En general las inversiones son utilizadas para *proyectos* económico-productivos específicos, el inicio de una empresa/cooperativa, para la apertura de nuevos puntos de venta, emprendimiento en nuevos canales comerciales, el escalamiento o diversificación de la producción, etc.
 - No es recomendable utilizar este tipo de financiamientos para gastos fijos, administrativos o gasto corriente en general. Éstos deben ser asegurados a través del propio ejercicio empresarial.
 - Se recomiendan las inversiones para el arranque de nuevos proyectos/procesos, para el escalamiento de la experiencia o área de impacto, etc., para aquellas cosas que sean *nuevas* o que impliquen el crecimiento o ampliación de la Organización.
- Para Organizaciones que no realizan un trabajo de agregación de valor de sus productos (comercialización de materias primas, alimentos sin procesar, etc.) este tipo de financiamientos son de alto riesgo, y puede conllevar mucho trabajo de gestión y negociación para conseguirse.
- En todo tipo de inversión es fundamental contar con un plan de negocio y las proyecciones financieras necesarias para asegurar, o procurar, el éxito de la inversión.
- Muchas de las inversiones implican dar un espacio para que el(la) inversionista participe en la toma de decisiones y gobernanza del grupo (p.ej. un asiento en el Consejo de Administración, o bien un trabajo de asesoría a los puestos de dirección o coordinación) que, en ocasiones, puede llegar a incluir un derecho de veto para ciertos temas.
- Para las inversiones es necesario contar con una figura legal establecida, ya que se necesitarán firmar contratos con validez jurídica para dar soporte y legalidad a la inversión.

3.1. Inversión solidaria

- Es un tipo de inversión con condiciones favorables para la entidad que la recibe, ya que se trata de un capital de riesgo, pero que no otorga propiedad para quien invierte.
- Se utiliza para paliar la falta de *capital semilla* de la mayoría de las Organizaciones de ES.
- Aunque se trate de un capital de riesgo, se debe contar con un proyecto de inversión, que parta del modelo de negocio planteado y de las proyecciones de producción y comercialización establecidas. Esto para contar con la mayor certeza posible de que el proyecto será exitoso.
 - El plan o proyecto de inversión debe considerar los flujos financieros proyectados durante el tiempo que dure la inversión (hasta que ésta se termine de pagar) y debe considerar los pagos de capital establecidos (mensuales, semestrales, anuales).
- Se recomienda hacer abonos de capital (pagos de la inversión) semestralmente, o cuando menos anualmente, para asegurar un adecuado seguimiento y evaluación del proyecto de inversión.

Consideraciones

- Dadas las condiciones *favorables* para la entidad que recibe la inversión, este tipo de financiamiento no es atractivo para muchos(as) inversionistas convencionales. Se deben buscar personas o fondos de inversión social comprometidos con aportar a la causa y que no sólo busquen el máximo rendimiento financiero de su inversión.
- Es importante mantener una comunicación muy estrecha con los(as) inversionistas, a través de correos, reportes o algún canal de comunicación que les permita estar constantemente informados sobre el desarrollo de la inversión.
 - Esto permitirá profundizar la confianza y construir bases para que la inversión se convierta en recurrente o revolvente (que una vez pagada se pueda volver a invertir).
- Llevar a buen puerto un proyecto de inversión de este tipo puede abrir puertas para establecer un canal de capitalización de largo plazo, ya que se puede buscar una gestión revolvente de dicha inversión solidaria; es decir, que una vez completado el proyecto de inversión y realizados los pagos acordados, se pueda reingresar el capital como un nuevo proceso de inversión solidaria.
- Esta herramienta resulta buena opción para asegurar una asesoría o acompañamiento por parte de personas con experiencia en ciertas áreas deseadas.
 - Para ello se debe buscar involucrar a estas personas a través de una inversión solidaria (aunque sea muy pequeña), al tiempo que se le invita a participar en la gestión del proyecto y la toma de decisiones que tienen que ver con éste.
- Para operar esta herramienta se requiere de tener una infraestructura empresarial medianamente consolidada, de manera que se le pueda dar certeza y respaldo a quien invierte.
- En un inicio es difícil conseguir estos(as) inversionistas solidarios(as), pero una vez realizado este esfuerzo, es un proceso que puede convertirse en recurrente y funcionar como una forma de financiamiento de mediano y largo plazo.

Ejemplo(s)

- Financiamiento para la apertura de cafeterías Capeltic (Yomol A'tel).
- Financiamiento para la apertura cafetería Garittea (IMCA).

3.2. Reinversión de utilidades y fondos propios

- Para esta forma de financiamiento se requiere contar con una organización / empresa / cooperativa que genere excedentes anualmente.
- En lugar de realizar un reparto de utilidades entre los miembros de la Organización, este recurso se ocupa para reinvertirlo en el área o proyecto que se defina.
- Dicho capital no tiene que provenir necesariamente de las ganancias o excedentes, también puede venir de los fondos propios de la Organización (los cuales pueden ser capitalizados desde una diversidad de formas que se presentan en este documento).

Consideraciones

- Se recomienda aplicar esta herramienta financiera de la misma forma que la inversión solidaria, expuesta arriba; por la formalidad y planeación que ese necesaria. Aquí los(as) inversionistas son las propias personas trabajadoras o productoras de la Organización.
 - La reinversión debe hacerse con toda formalidad con la que se recibe una inversión externa. Esto con el fin de asegurar la pertinencia y éxito de la inversión, así como para dar certeza a las personas que, a través de su trabajo o aportación, están colaborando para generar dicha inversión.
- Se sugiere realizar un informe sencillo en donde se expliquen las fuentes, montos y destinos de la inversión para socializarlo en la Organización. Esto invita a las personas a interesarse y conocer

qué se está haciendo con la riqueza generada por su trabajo, y les invita a involucrarse y a participar en este tipo de decisiones.

- Las consideraciones generales para esta herramienta son las mismas que para la inversión solidaria, considerando a los(as) trabajadores(as) y/o productores(as) como un grupo de inversionistas que van a colaborar con la Organización y a los cuales hay que rendir reportes, informes y cuentas.

Ejemplo(s)

- Inversiones de Bats'il Maya en otros procesos de Yomol A'tel (como Capeltic) o en procesos propios, como la compra de bolsas para varios años.

3.3. Aportaciones internas de socios(as) o trabajadores(as)

- En este caso la inversión contemplada proviene de las propias aportaciones de personas involucradas con la Organización, no a través de *lo que dejan de recibir* (debido a los excedentes generados) sino de sus propias aportaciones.
- Estas aportaciones pasan a ser parte del capital de la empresa/organización. Es decir, no son un fondo de ahorro de las personas que lo aportan, sino una inversión de capital en la Organización.
 - Se debe llevar un control o relación de las personas y cantidades que han aportado.
 - Si una persona decide salir de la Organización, tiene derecho a que se le regrese el total de las aportaciones que haya realizado (perdiendo con ello su participación en la empresa o cooperativa y la propiedad social de la misma que haya generado).
- Pueden existir distintos *esquemas* en que se manejen y consideren estas aportaciones. Es importante que cada Organización tenga muy claro dicho esquema para evitar conflictos en el futuro con las personas que aportan.

Consideraciones

- Este mecanismo de financiamiento generalmente es utilizado para capitalizar fondos sociales destinados a atender necesidades de la misma población de trabajadores(as) o productores(as).
 - Se pueden conformar fondos para salud, educación, transporte, apoyo en emergencias, etc., lo que las personas de cada Organización consideren que son las áreas de la vida a atender y que se puede hacer de manera conjunta y organizada.
- Estos tipos de inversiones participativas generalmente resultan una buena *excusa* para detonar procesos organizativos y de participación. Sobre todo, en los casos en los que las aportaciones sean destinadas para necesidades de la comunidad o del grupo.
- No es conveniente destinar estas aportaciones para un proyecto de inversión como los planteados en las dos formas anteriores, y menos para la operación del gasto recurrente o corriente.

Ejemplo(s)

- Capitalización de la microfinanciera Comon Sit Ca'teltic (Yomol A'tel) a partir de las aportaciones de los(as) socios(as) de la cooperativa de café Ts'umbal Xitalha'.
 - Como un fondo de ahorro (herramienta 1.3) dentro de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' y evolucionó a una cooperativa de ahorro y préstamo.

3.4. Fondo común de grupo de inversionistas solidarios(as)

- Esta herramienta se basa en conformar un grupo de inversionistas que puedan establecer un fondo para invertir en diversos proyectos, empresas u organizaciones.

- Por el volumen y la gestión que implica, se recomienda sólo para organizaciones bien consolidadas y con una amplia diversidad de proyectos, productos, canales comerciales, etc.
 - También se puede plantear para la inversión en un grupo de Organizaciones (como puede ser el caso de la Red Comparte). De forma que pueda haber un capital disponible para ser invertido, y que no requiera una gestión independiente cada vez que se necesite.
- Esta herramienta se considera adecuada para la conformación de un fondo de inversión común para la Red Comparte. O bien, para un grupo de Organizaciones en el mismo país/región, que cuenten ya con algunos(as) inversionistas solidarios(as) y que tengan la capacidad empresarial y financiera de gestionar y operar inversiones de diversos tipos.

Consideraciones

- A diferencia de las anteriores, es un mecanismo que se puede promover, pero que debe operar de forma independiente.
- Operar un grupo así requiere de un alto grado de profesionalización, de consolidación empresarial y de capacidad de seguimiento financiero, por un lado, pero también operativo y administrativo.
- La participación de un grupo de inversionistas es una gran oportunidad para implementar la metodología del Modelo Multiactor, así como de contar con asesoría y acompañamiento cercano por parte de personas con experiencia en el sector.
- Para llegar a propiciar la creación de un grupo como éstos, es necesario tener experiencia previa con inversiones solidarias o convencionales, o bien con otras formas de financiamiento.
- Al ser un grupo de inversión independiente de las OP o CS, éste debe establecer una gestión y operación autónoma. Es conveniente elegir un(a) presidente que pueda activar el grupo, y a su vez personas responsables por las áreas de gestión y acompañamiento que defina el propio grupo.

3.5. Inversión capitalista convencional

- Este mecanismo es muy concurrido en la economía capitalista convencional. La inversión se hace sobre el capital de la empresa y genera propiedad social para la persona, física o moral, que invierte; dicha participación es proporcional al porcentaje invertido.
- A diferencia de la inversión solidaria, en este esquema no se contempla la devolución de dicha inversión, sino que ésta pasa a ser parte del capital social de la Organización. Sin embargo, el(la) inversionista puede exigir su retribución proporcional de utilidades anuales –en caso de haberlas– así como su participación proporcional en la toma de decisiones.
- No se profundiza más en esta herramienta, ya que es una de las más conocidas en el mercado, y no es un mecanismo muy recomendado para las Organizaciones del Comparte (excepto para aquéllas con un alto nivel de consolidación empresarial y que no puedan cubrir la necesidad con otras de las herramientas aquí consideradas).

4. Donativos

- Por muchas razones, los donativos son una de las herramientas más conocidos y recurridas por parte de las organizaciones sociales, debido a la comodidad de su ejecución.
- Generalmente provienen de Fundaciones, ONGs, etc. dedicadas a la promoción del desarrollo.
- Su ejecución convencional es de *fondo perdido*, es decir en una lógica lineal de *gasto*.
 - Pero también se pueden ejecutar como *fondo revolvente* (completos o un % de los mismos), como un préstamo solidario *interno* (el cual deberá ser pagado de vuelta a dicho fondo).
- Para los inicios de los proyectos y Organizaciones, es una muy buena herramienta, sin embargo, conforme se avanza en la consolidación empresarial, esta fuente de financiamiento puede generar dependencia y obstaculizar la creación de una cultura empresarial rentable.

- Por ello, se recomienda hacer un monitoreo constante sobre el índice de autosuficiencia financiera; entre más consolidada esté el proyecto, mayor debería ser este porcentaje.

4.1. Donativos institucionales

4.2. Donativos privados autogestionados

- Se trata de formas de donativos conocidas por las Organizaciones.
- La diferencia radica en que en una el apoyo viene por medio de instituciones (Fundaciones, ONGs, etc.) y en la otra estos apoyos provienen de personas privadas.
- Los donativos institucionales suelen ser más rígidos en sus condiciones, reportes, formas de implementación, etc., a diferencia de los privados en donde suele haber mucho mayor posibilidad de diálogo y negociación.
 - Sin embargo, para acceder a donativos privados de cantidades importantes, se requiere de un esfuerzo importante en el área de vinculación y relaciones públicas.

Consideraciones

- Para estas herramientas resulta útil aplicar la estrategia del Modelo Multiactor, apoyarse en los contactos y redes vinculadas a la Compañía de Jesús y a las Universidades con las que se trabaja.
- Para los donativos institucionales, generalmente la propia Fundación establece los reportes y formas de rendición de cuentas, mientras que no así para los privados. Por tanto, resulta muy importante contar con una estrategia de seguimiento y rendición de cuentas a los(as) donadores(as) privados(as) también, con reportes mensuales o entregas de resultados.
- Si bien estos mecanismos parecen los más fáciles y atractivos, deben utilizarse con cuidado para evitar generar dependencia de las Organizaciones.
- Muchas Organizaciones cuentan con un área específica de procuración de fondos, en los que estos mecanismos son los más concurridos. Se recomienda, en general, complementar dicha área con otra que vaya explorando y desarrollando nuevos canales de financiamiento y que fortalezca las capacidades de gestión empresarial y financiera que ya se mencionaron.
- Independientemente de la consolidación empresarial, estos donativos resultan fundamentales para apoyar e impulsar procesos que son necesarios, pero por su naturaleza no son rentables (como formación, salud, organización, etc.)
 - Dentro de estas áreas se puede seguir *dependiendo* de los donativos, siempre y cuando se asegure que la operación y supervivencia de la Organización no dependa de los mismos.

Ejemplo(s)

- Donativos institucionales conocidos por las Organizaciones

4.3. "Levantamiento" de fondos a partir de actividades

- Esta herramienta hace mención a todo tipo de campañas, eventos, actividades de recaudación de fondos (p. ej. Rifas, conciertos, campañas de boteo, ferias, etc.)
- Útiles para pequeñas cantidades y con fines accesibles con los montos viables de recaudar.
- Requieren de una base social importante, tanto para la organización de los eventos y actividades, como para asegurar la convocatoria necesaria.
 - Los canales de comunicación y difusión (convencionales y digitales) son muy importantes.
- Son recomendables para objetivos puntuales y *vendibles* (p. ej. compra de una nueva máquina, viáticos para la formación de X persona, la instalación de filtros de agua en una comunidad, etc.)

Consideraciones

- El *rendimiento* de este mecanismo es alto, ya que es autogestionado, pero por lo mismo conlleva un esfuerzo importante de gestión y operación por parte de la Organización.
- Se recomienda estudiar bien el objetivo a cumplir y asegurar que sea viable y alcanzable.
- Suele funcionar para pequeños emprendimientos o necesidades puntuales y *vendibles*.
- No se recomienda para financiar la operación o el gasto administrativo, ni para inversiones relevantes (por monto o importancia) para la Organización.

Ejemplo(s)

- Rifas, conciertos, eventos culturales campañas de boteo a pie de calle, etc.

4.4. Crowdfunding en línea

- Se trata de financiamientos en masa por personas privadas que donan o aportan a través de plataformas en línea específicas para este fin.
- Generalmente son donativos, pero también puede haber opción de préstamos, dependiendo del proyecto que se plantee y de la plataforma elegida.
- Pueden existir diversas formas de crowdfunding:
 - De donativos con una naturaleza filantrópica.
 - Basado en recompensa, en donde el apoyo se da a cambio de un producto o servicio; se puede utilizar como esquemas de pre-venta o de inversión para el desarrollo de nuevos productos.
 - De deuda, en donde las contribuciones se entregan en modo de préstamo.
 - De inversión, en donde funciona como una especie de venta de acciones o una forma de inversión convencional.

Consideraciones

- Es una herramienta muy de moda, con ventajas autogestivas importantes, pero con limitantes en la gestión de fondos de mediano plazo.
- Es necesario un proyecto puntual atractivo y *vendible*, así como tener una desarrollada capacidad de comunicación (materiales digitales y audiovisuales requeridos por todas las plataformas), o bien contar con el apoyo (o donativo en especie) para crear los materiales necesarios.
- Requiere de una amplia red de contactos y de una fuerte estrategia de comunicación digital.
- Funciona muy bien para pequeños y nuevos emprendimientos que no tienen prevista una fuente de financiamiento.
- No funciona para procesos de mediano y largo plazo (independientemente de su naturaleza rentable o no), ni para mantener la operación y supervivencia de las organizaciones.
- Un criterio general es que funciona para iniciativas y proyectos deseables, pero en los que, si no se junta el dinero, *no pasa nada*, es decir que se sigue operando y trabajando normalmente.

Ejemplo(s)

- Donadora.org, Goteo.org, Fondeadora.com, Gofundme.com, Kiva.org, Crowdrise.com

4.5. Donativos en especie o infraestructura

4.6. Donativos en tiempo de asesoría consultoría o vinculación

- Estas herramientas refieren a apoyos o donativos en especie o no-monetarios. Pueden ser:
 - En especie, como alimentos, insumos de subsistencia o de producción.
 - En activos, como maquinaria, vehículos, etc.

- En asesoría o consultoría, para procesos propios (generalmente productivos).
- En vinculaciones, con potenciales clientes o proveedores, o con actores clave.
- Se recomiendan el uso de estas herramientas como un “extra” dentro de las estrategias financieras, ya que dependen en gran medida de las posibilidades e intereses de quien otorga el apoyo.
- En general son buenos mecanismos siempre y cuando se implementen desde la lógica del Modelo Multiactor, evitando que sean esfuerzos o acciones inconexas y desarticuladas.

Consideraciones

- En los donativos en especie e infraestructura, se debe asegurar que la calidad de la aportación sea la necesitada por parte de la Organización (evitar ser *centro de reciclado* o de *desecho* de empresas).
- Para las asesorías o consultorías también se debe asegurar que éstas estén en línea o enfocadas en las necesidades de la Organización y no en las posibilidades de quien da el apoyo.
- Las vinculaciones pueden ser muy fructíferas procesos comerciales, para acercarse a clientes potenciales o llegar a canales que quedan lejanos a la propia OP o CS.

Ejemplo(s)

- *Donativos* en espacios para publicidad (como [Google Ads Grants](#)).
- Donativo de maquinaria de café de JICA a Bats’il Maya (Yomol A’tel).
- Asesorías y acompañamientos en comercialización y ventas de programas como el de *Alumni Solidario* de la Universidad ESADE (Barcelona).

5. Subvenciones y subsidios

- Estos mecanismos de financiamiento son apoyos, generalmente en efectivo, que provienen de:
 - Programas o proyectos de instituciones gubernamentales o del Estado.
 - Programas o proyectos de organismos internacionales (como BM, FMI, BID, etc.)
- Se diferencian de las herramientas anteriores ya que su carácter fuertemente institucional, les implica importantes limitantes y condicionantes particulares. Hay muy poca capacidad de dialogar o construir en conjunto, sino es más una aceptación de condiciones y políticas de los programas.

5.1. Subsidios gubernamentales

- Los programas de gobierno de los gobiernos locales o nacionales pueden ser en efectivo o en especie, y suelen tener reglamentos o reglas de operación definidas y rígidas.
- Existe una gran diversidad de este tipo de apoyos, dependiendo del país y del contexto, pero las consideraciones presentadas pueden tomarse de forma general.

Consideraciones

- En cada caso es importante hacer la lectura política y social correspondiente. Los programas de gobierno, por lo general, están diseñados para perpetuar la dependencia de las personas hacia las instituciones del Estado; por ello, esta herramienta debe ser utilizada con precaución.
 - Se recomienda analizar y buscar las formas en que al recibir estos apoyos no se continúe o profundice la dependencia de las personas y familias hacia estas instituciones.
- Estos apoyos suelen ser buena opción para oportunidades concretas, de una sola ejecución, para la compra de activos, infraestructura, materias primas, etc.
 - A reserva de cada caso, se sugiere evitar programas asistenciales, para la subsistencia, o bien programas condicionados.
- Evaluar y asegurar que el apoyo aporte a los objetivos propios de la Organización, y que dichos subsidios no estén condicionados a acciones o aportes ajenos.

Ejemplo(s)

- Programas de las secretarías, departamentos o ministerios de gobierno de cada país.

5.2. Apoyos de organismos internacionales

- Los programas provenientes de organismos internacionales (PNUD, PNUMA, ONU-Mujeres) y de la banca para el desarrollo (BM, FMI, BID), suelen ser directamente en efectivo.
 - Pueden ser apoyos de fondo perdido (donativo) o bien préstamos o créditos a ser reembolsados.
- Suele haber más, y mejores, opciones de financiamiento que en los subsidios gubernamentales, pero también suelen exigir mayores condiciones de formalidad (jurídica o fiscal).

Consideraciones

- Mismas anotaciones y precauciones que para los Subsidios gubernamentales.

Ejemplo(s)

- Programas de fomento al desarrollo de los organismos internacionales.

6. Monedas sociales y economías alternativas

- Las monedas locales, sociales o alternativas son monedas paralelas a las oficiales de curso legal, y que adquieren su validez a partir del reconocimiento de grupos y comunidades de una región.
 - Al igual que las monedas convencionales, se utilizan para el intercambio de bienes y servicios.
- Por economías alternativas se entienden aquellas formas de intercambio de bienes y servicios a través de canales o acuerdos no-monetarios
 - P.ej. formas de trueque, mercados sociales, intercambios regionales, o los bancos de tiempo.

6.1. Uso de monedas sociales o alternativas

- Son cheques de intercambio –monedas– paralelos a la moneda de curso legal.
- En muchos casos surgen ante la escasez de dinero oficial, y buscan paliar sus efectos.
- En otros casos son una apuesta por la construcción de autonomía financiera en regiones y territorios definidos.
- Generalmente se usan como complementarias a la moneda de curso nacional.
 - P.ej. el *Túmin* en zonas de varios estados de México se acepta como pago de hasta el 20-30 % de un producto o servicio (los porcentajes son muy distintos, según la presencia del *Túmin* en la zona).

Consideraciones

- La puesta en marcha de nuevas monedas alternativas es un proceso muy complejo y difícil de implementar (social y legalmente), aparte requiere de bases sociales muy amplias y organizadas.
 - Por ello, se sugiere optar por sumar esfuerzos con alguna de las monedas sociales preexistentes en la región o el territorio, de manera que también se pueda ampliar su base.
- Son una gran herramienta para aportar a procesos que buscan la autonomía o autosuficiencia alimentaria, así como para generar ciclos económicos locales, sobre todo en zonas marginadas.

Ejemplo(s)

- [*Túmin*](#) (México), [*Eusko*](#) (País Vasco)

6.2. Mecanismos de intercambio o trueque

6.3. Bancos de tiempo

- Hay muchas formas en que los intercambios no-monetarios pueden tomar forma en cada región. Lo característico de estas herramientas es que se basan en relaciones de confianza y a través de canales fuera de los marcados por las monedas de curso legal.
- Son herramientas y mecanismos que promueven el *valor de uso* por sobre el *valor de cambio*. De ahí su importancia en los procesos de construcción de autonomías regionales.
- Un caso particular de estos mecanismos de intercambio son los *bancos de tiempo*. Éstos funcionan con criterios similares a los bancarios, pero la unidad de cuenta es el tiempo –1 hora equivale a 1 unidad monetaria–.
 - Para bancos pequeños los controles pueden ser impresos y manuales, para opciones de mayor escala existen opciones de software libre para llevar el control y contabilidad de los intercambios.
 - Existen redes de bancos de tiempo nacionales e internacionales que pueden servir de referentes.

Consideraciones

- Estos mecanismos no implican las grandes dificultades de implementar una moneda alternativa, pero sí promueven el mismo tipo de prácticas, relaciones sociales y valoraciones; por lo que resultan herramientas más factibles para implementar en un primer paso.
- Se sugiere utilizar *plataformas* ya existentes en las Organizaciones –como encuentros, talleres, etc.– en donde se puedan destinar momentos o espacios para este tipo de intercambios.

Ejemplo(s)

- Intercambios en Ferias de semillas
- Organizaciones de trueque e intercambio autónomo ([El Cambalache](#), México)
- [Asociación para el Desarrollo de los Bancos de Tiempo](#)

4. Estrategias financieras pertinentes para el contexto actual

En esta sección se explorarán algunas estrategias financieras y de gestión empresarial que pueden resultar adecuadas para las Organizaciones del Comparte. Como ya se dijo, la diversidad del tipo de organizaciones, de trabajo y de niveles de consolidación empresarial de las OP y CS hacen imposible plantear las mismas estrategias financieras para todas. Por esta razón aquí se continuará con la categorización utilizada durante el estudio –en términos de escala y de consolidación empresarial– que nos sirve para dar un contexto en el cual enmarcar las estrategias. Sin embargo, por lo mismo, no se podrá entrar en cuestiones particulares, sino sólo generales (lo aterrizado y particular debe darse siempre sólo para el contexto particular analizado).

Recordemos que el grueso de una estrategia se basa en la combinación y utilización particular de las herramientas financieras presentadas (incluso de otras no contempladas aquí). Los comentarios aquí planteados sirven sólo como una especie de anotaciones complementarias.

La sección se organiza de la siguiente forma. Primero se expondrán algunas estrategias generales –a nivel financiero y también de gestión empresarial– que se considera pueden aplicarse de alguna forma a todas las Organizaciones del Comparte. Después se expondrán algunas estrategias particulares por escala y nivel de consolidación, que –igual que en las herramientas financieras– siguen una lógica *acumulativa*, es decir que las estrategias se van sumando a las anteriores planteadas en cada escala.

Finalmente se plantean algunas estrategias concretas que se consideran viables, factibles y deseables para el contexto actual de la Red Comparte. Dichas propuestas –como se aclara en cada una– deben ser corroboradas a partir del diagnóstico de información financiera que se realice con el formato anexo a este documento. Esto con el objetivo de reafirmar las hipótesis aquí planteadas y asegurar que estas estrategias realmente respondan a necesidades reales y concretas de las Organizaciones de la Red.

4.1 Estrategias generales para fortalecimiento financiero

No se insistirá más en que para aumentar la resiliencia y la fortaleza financiera de las OP y CS se requiere no sólo de herramientas financieras adecuadas, sino de contar con las capacidades y estrategias necesarias para planear, operar y gestionar proyectos de ES exitosos. Sin embargo, sí se presentarán algunas ideas en torno a este tema. Primero se plantearán algunas estrategias de gestión empresarial (con énfasis en el área financiera) que pueden ser pertinentes para las Organizaciones; y posteriormente se presentan estrategias, igualmente generales, de gestión financiera.

4.1.1 Estrategias financieras desde la gestión empresarial

Antes que cualquier otra cosa es importante señalar algo que puede ser evidente, pero que muchas veces pasamos por alto: las acciones financieras que planeemos e implementemos, deben partir de la necesidad propia de cada Organización. Por lo que resulta fundamental primero realizar un buen diagnóstico y luego realizar una planeación financiera adecuada.

Muchas veces nos llegan oportunidades u ofertas de financiamiento –de préstamos, donativos en especie, subsidios, etc.– sin buscarlas; en estos casos conviene evaluar muy bien si realmente se necesita dicho apoyo, y si es viable operarlo y ejecutarlo. Existen muchos casos de Organizaciones que se ven inmersas en problemas, ya sea por una cuestión de *sobrefinanciamiento*, o bien de aceptar donativos o subsidios que condicionan el apoyo a cierta agenda de trabajo o a ciertos objetivos particulares que no siempre están alineados con los de la Organización. Con esto se busca decir que no todo financiamiento o donativo es positivo per se; debe ser adecuado a las necesidades, al trabajo y a la agenda propia de cada Organización.

Otra consideración que no podemos pasar por alto es la del “enfoque de género” o, mejor dicho, de la participación de las mujeres. Éste no debe ser tomado automática o acríticamente, ya que existen muchos programas de grupos de ahorro y crédito para mujeres, o de transferencias económicas directas para mujeres –a cambio generalmente de participar en cursos, capacitaciones o talleres– ya que pueden transformarse en mayor carga de trabajo para ellas, o bien alterar la forma o estilo de vida que las mujeres de las comunidades buscan o aspiran.

No podemos entrar aquí en análisis de este tipo, pero hay mucha literatura al respecto, y más en la experiencia de trabajos de las OP y CS. Lo que es fundamental, en cualquier caso (siempre y cuando el grupo de mujeres así lo desee), es asegurar su participación en los espacios de debate, discusión y decisión, así como en los puestos responsables de la gobernanza. Esta incorporación tiene impactos muy grandes en las dinámicas familiares y comunitarias, y tampoco es algo positivo per se; es importante siempre realizar estas acciones en diálogo con las mujeres de las comunidades y Organizaciones y, desde ahí, respetar lo que ellas planteen como deseable y necesario.

Aunque habría mucho más que contextualizar, no es propósito de este estudio, así que se continúa con las propuestas de estrategias desde la gestión empresarial.

a. Modelo multiactor para el financiamiento

El enfoque del modelo multiactor es ya conocido en la Red Comparte. Es un método de trabajo que busca caminar de manera acompañada para resolver las dificultades y retos que enfrentamos. Por ello, es una herramienta sumamente útil ante las dificultades de financiamiento que enfrentamos.

Ésta puede implementarse de manera autónoma por cada OP o CS utilizando los vínculos y contactos que tiene la Organización. Se recomienda acercarse primero a las Universidades jesuitas nacionales, y a las ONGs, Fundaciones y Agencias de Cooperación al Desarrollo aliadas, para plantear la problemática y explorar formas de resolverla. En un segundo paso se sugiere acercarse –ya en compañía de la universidad y ONG que correspondan– con alguna empresa o agencia gubernamental, para buscar formas de financiamiento adecuadas. Las alternativas posibles son muy amplias, desde donativos, préstamos o créditos directos, recomendaciones para obtenerlos con otras instancias, o bien hasta contar con su apoyo para tener garantías o avales para otros financiamientos (de nuevo, cada caso particular marcará la ruta sugerida y posible para este trabajo vinculado).

También podría plantearse una estrategia multiactor articulada a nivel Red Comparte, tanto para el área financiera de las Organizaciones tanto como apoyo para los procesos comerciales y de venta. Ésta propuesta se expone en la última sección de este documento.

b. Desarrollo de capacidades empresariales

Ya se ha insistido en la importancia y la necesidad de desarrollar las capacidades y habilidades empresariales y financieras como una parte fundamental para poder planear, gestionar y operar estrategias financieras adecuadas y exitosas. Esta necesidad de fortalecer nuestras capacidades de gestión empresarial debe ser un eje medular dentro de nuestros procesos de planeación y de formación de cuadros, ya que es la forma en la que podremos fortalecer la resiliencia empresarial y financiera de nuestras Organizaciones, y por lo mismo nos permite aportar a la supervivencia y permanencia de éstas.

Los temas o áreas por considerar dentro de estas capacidades y habilidades ya se desglosaron al final de la segunda sección de este documento.

c. Apropiación y gestión de la cadena de valor

Un enfoque ya conocido en la Red Comparte es el de la participación en la transformación de los productos que comercializamos, es decir, la apropiación del valor agregado. Visto desde un enfoque financiero, esto genera una rentabilidad mucho mayor, y con un riesgo también mayor, como es lógico. Los costos serán mayores a la comercialización de los productos primarios, sin embargo, el ingreso será considerablemente mayor por la transformación del producto.

Esta estrategia implica procesos de mediano plazo: la planeación y las proyecciones financieras habrán de hacerse en temporalidades no menores a 3-5 años para que realmente se pueda ver el impacto financiero de esta estrategia. Asimismo, estos procesos suelen requerir de una inversión de capital importante –para lo cual contamos con las herramientas ya expuestas– como capital semilla, así como de un proceso bien planeado de desarrollo de capacidades técnicas, productivas y empresariales para poder operar los procesos de producción, administración y venta involucrados, y que permitan construir una autonomía técnica-operativa para sostener en el tiempo los procesos productivos.

Por último, algo que resulta trascendente para el éxito de una apuesta así, es el trabajo de comercialización, que suele ser el cuello de botella de muchas organizaciones. Para ello se recomienda

(sobre todo en los primeros pasos) recurrir al modelo multiactor y buscar resolver las ventas y comercialización acompañados de universidades, agencias de cooperación, asesores(as), aliados(as), clientes, etc.

d. Diversificación de fuentes de ingreso y financiamiento

Como en cualquier tipo de sistema, la diversidad de sus elementos constitutivos le permite tener una mayor resiliencia. La misma lógica aplica para los ingresos y el financiamiento de las Organizaciones; entre más concentrados o centralizados estén, mayor riesgo y más vulnerable es el sistema. Por ello, una estrategia a tener en cuenta constantemente es la búsqueda por diversificar los canales por los cuales recibimos los ingresos –aumentar los canales de venta o ampliar la oferta de productos o servicios ofrecidos– y los canales por los cuales financiamos nuestra Organizaciones –a través de la diversidad de herramientas financieras aquí presentadas–.

En la tabla de resumen de herramientas y mecanismos financieros (archivo de Excel anexo) se identifican (con una “X” en las columnas de la derecha) las sugerencias generales por escala y por nivel de consolidación. Se recomienda partir de este grupo de opciones para ubicar –a partir de un análisis local y contextualizado– la pertinencia y conveniencia de implementar una o varias de éstas. En esta mezcla buscada se debe cuidar: evitar la concentración (y, por tanto, dependencia) de donativos como principal fuente de ingreso. Es claro que este tipo de financiamiento subsidiado sigue siendo necesario para procesos no rentables (de formación, defensa de derechos humanos, etc.), pero se debe cuidar este equilibrio en búsqueda de la sostenibilidad financiera.

e. Incursión en canales comerciales en línea

Los canales de comercialización por internet están creciendo de manera muy importante, y no hay indicios de que esta tendencia vaya a cambiar. Por ello es fundamental que, dentro de nuestras Organizaciones, incursionemos en estos canales para no quedarnos atrás, en los próximos años, en el aprovechamiento de los medios de comercialización más utilizados. Para ello es importante, no sólo la presencia en plataformas de venta en línea, sino también contar con las estrategias de mercadotecnia y comunicación digital necesarias para tener una presencia adecuada.

Por ello esta estrategia trata, por un lado, de estar presentes en las plataformas de comercialización en línea que se consideren adecuadas (como Mercado Libre o Amazon); y por otro lado de contar con estrategias comerciales pertinentes (para ello, de nueva cuenta podemos recurrir al modelo multiactor). Para empezar, se recomienda acercarse al área de responsabilidad social de Mercado Libre, empresa que cuenta con una plataforma específica para ONGs y proyectos sociales (www.mercadolibresolidario.com) con condiciones favorables para las Organizaciones.

f. Construcción de fondo revolvente (vía donativos)

Ésta es una estrategia de mediano plazo que resulta potente para fortalecer la resiliencia financiera de las Organizaciones a través de crear un fondo revolvente propio.

La forma más sencilla de comenzar a capitalizar un fondo así es la forma en la que se gestionan algunos de los donativos recibidos. Una parte de éstos, en lugar de planearse y ejecutarse de forma *lineal* –es decir que ingresan, se administran y se gastan–, se pueden ejecutar de forma circular o revolvente. Esto implicaría ubicar un % de este donativo (que esté destinado de preferencia a procesos productivos o rentables) que, en vez de sólo gastarse, se considere como un *crédito* interno de la misma Organización. No se plantea devolver el dinero a la entidad donataria (incluso esto no se podría en

términos legales), sino pagarse a un fondo propio de la Organización creado para este fin, para que después, desde ahí se pueda gestionar la reinversión del capital.

Esta estrategia tiene impacto no sólo en la capitalización de dicho fondo y su alcance; más importante aún es el *cambio de lógica* que se debe implementar dentro de los procesos económico-productivos. Para cambiar la forma de gestionar el recurso se debe pasar de una lógica lineal de administración de los egresos a una lógica de gestión circular, en la que hay que administrar el recurso a la vez que planear y asegurar que éste genere un retorno o reingreso con el cual se pueda *pagar* dicho financiamiento.

La forma operativa de armar y gestionar este fondo puede ser muy variada según cada Organización. Se recomiendan dos cosas a nivel general. Una es comunicar abiertamente a la Fundación o fuente del financiamiento que se planea operar un X% del donativo como un préstamo interno a ser pagado a un fondo revolvente. Por experiencia, éste es un esquema sumamente atractivo para las fundaciones y agencias de cooperación, ya que se busca romper la necesidad y dependencia de estos donativos en el mediano plazo. Por otro lado, se debe revisar y analizar bien las limitantes legales y fiscales en cada país para operar esta propuesta, ya que pueden existir restricciones para su gestión y operación (p.ej. en México recientemente se aprobó una ley que prohíbe la adquisición de bienes inmuebles y activos fijos con recursos donados; sin embargo, con una estrategia fiscal adecuada se puede plantear una administración del recurso que no contradiga esta ley, esto ya dependerá de cada lugar y contexto).

En resumen, esta estrategia plantea la operación de un porcentaje de los donativos (destinados para apoyar los procesos productivos o rentables) como *préstamos* internos, para que, con su *pago*, se capitalice un fondo de inversión revolvente propio. Se recomienda comenzar con un porcentaje bajo de estos recursos (15-20%) e irlo aumentando con el tiempo para consolidar tanto el cambio de lógica mencionado como el propio financiamiento del fondo.

g. Reacomodos en la gestión administrativa

Ante la pandemia, muchas de las Organizaciones se enfrentan al problema de una disminución importante en los ingresos y ventas, al tiempo que los gastos fijos o recurrentes continúan al mismo nivel. Se presenta entonces el reto de cómo lidiar y gestionar esta situación de forma congruente con los principios de la economía solidaria. Una política de *despidos* que no considera a las personas y sólo las cuentas o rentabilidad de la Organización, no es viable; pero tampoco lo es el *aguantar* a toda costa los gastos que se generan sin tener una previsión de cómo se podrá resarcir la situación.

Por ello es fundamental encontrar un equilibrio entre ambos extremos, que pueda gestionarse y dialogarse de manera participativa, pero haciendo conscientes a las personas de la muy complicada situación financiera que se atraviesa. Es importante encontrar e implementar nuevos esquemas administrativos que se adapten y respondan a esta nueva realidad.

Se recomienda realizar un análisis exhaustivo de la carga administrativa en nuestras organizaciones y evaluar si dicho modelo puede sostenerse en el tiempo de la misma forma. El caso más probable es que se necesiten implementar cambios y tomar acciones, las cuales deben ir orientadas hacia la minimización de los gastos y hacia nuevas formas de gestión administrativa que se adapten al contexto de los siguientes 5 años por lo menos. Dichas acciones serán distintas en cada Organización y, de nueva cuenta, deben responder al contexto específico de cada caso. Sin embargo, de forma general, podemos plantear la revisión de los esquemas de contratación laboral, las prestaciones y complementos salariales existentes, y las formas de aportación o financiamiento de las propias personas trabajadoras.

Sobre el último punto, se sugiere buscar formas de *aportación* monetaria que sea considerada como una inversión de la persona a la Organización (generando derechos de propiedad, de participación en

la Organización o en la gobernanza de la misma). Por ejemplo, una persona puede *aportar* a la Organización, el 25% de su sueldo a través de lo que deja de recibir en su sueldo mensual (durante un tiempo determinado y acordado). Esta aportación se le tomará como una inversión equivalente el monto que dejó de percibir, y por tanto no se le dará posteriormente en efectivo.

Estas propuestas y modificaciones deben ser impulsadas con mucho cuidado y tacto, así como de forma dialogada y abierta, buscando asentarse en la importancia de construir una autonomía o autosuficiencia financiera (como la única forma de asegurar el empleo y la propia fuente de ingreso a largo plazo). De no hacerlo así, se presentarán muchos más conflictos y confrontaciones de los que naturalmente surgirán. Por ello la importancia de proceder estratégicamente y con precaución.

h. Planeación financiera orientada hacia la autonomía financiera

Como cierre de estas breves propuestas de estrategias financieras desde la gestión empresarial, está la realización de una planeación financiera orientada hacia la autonomía o autosuficiencia financiera. Si bien esto puede implicar una diversidad de acciones, en general ubicamos algunos enfoques necesarios a tener en cuenta al realizar dicha planeación:

- Realizar proyecciones financieras (de ingresos, gastos y financiamientos) de al menos 3-5 años.
- Buscar que el gasto fijo o recurrente no provenga de donativos, préstamos o créditos, sino que se cubran con los ingresos generados por la actividad económica propia.
- Ubicar los donativos y subsidios para inversiones y la compra de activos como infraestructura, maquinaria, etc. (los cuales se puedan ubicar como *préstamos internos* a pagarse a un fondo rotatorio propio).
- Dar un seguimiento anual del Índice de autosuficiencia financiera (entendido como el porcentaje de los gastos ejercidos que provienen de nuestra propia actividad económica) e ir planteando opciones y alternativas para irlo disminuyendo año con año.
- Buscar incluir en inversiones y aportaciones a las mismas personas vinculadas a la Organización, trabajadores(as), productores(as), aliados(as), etc., de forma que se pueda aliviar un poco la carga financiera, a la par que se va propiciando un mayor involucramiento y apropiación de parte de las personas vinculadas a nuestras Organizaciones.

4.2 Estrategias particulares por escala y contexto

Se debe recordar que la mayoría de las estrategias financieras se basan en la mezcla de herramientas y mecanismos financieros utilizados, la cual responde al contexto particular de cada Organización. Desde aquí se deben tomar los comentarios aquí expuestos.

Para las escalas local y regional, se hacen algunas propuestas y anotaciones, que aplican a todas las organizaciones de esas escalas, independientemente del nivel de consolidación empresarial. Después se hacen comentarios sobre estrategias posibles para cada grupo, las cuales van en lógica de irse *sumando* conforme se avanza en la consolidación empresarial. Aunque estas anotaciones no se separan en grupos o secciones, sí se organizan en el siguiente orden lógico:

- a. Herramientas financieras
- b. Fuentes de financiamiento y gestión
- c. Estrategia y planeación

4.2.1 Escala local

Es importante que las estrategias financieras de las Organizaciones de escala local no se desvinculen de la parcela, finca, milpa, o lugar de producción de alimentos de las familias. Sabemos que, derivado de la crisis económica que está generando la pandemia del Covid-19, vienen años muy complicados para las comunidades rurales. Ante esta situación –además de seguir con el esfuerzo comercial de nuestros proyectos productivos– debemos de buscar construir los procesos que permitan un mayor grado de autosuficiencia alimentaria, como la base de manutención de la vida. El trabajo en la parcela, finca o milpa es lo que nos permite subsistir sin intermediaciones.

La mayoría de los productos comercializados por las OP de la Red tienen como destino un mercado externo a las regiones que habitan, esto permite el ingreso económico para mantenerse en ese proceso productivo. Aquí se propone que, sin discontinuar este camino, las Organizaciones también puedan ir aportando en dos sentidos: 1) fomentando los mercados regionales, comercializando productos que sean consumidos en esos territorios –p.ej. abonos orgánicos, insumos de producción agroecológica, alimentos, comedores comunitarios, calzado, golosinas, transporte, etc.– y 2) fomentando procesos que busquen la construcción de una autonomía de subsistencia (de alimento, agua y salud) de las comunidades de base.

A nivel de flujos monetarios, y por tanto de la gestión financiera, estas dos estrategias globales aportan hacia una mayor resiliencia de las Organizaciones, al intentar disminuir la dependencia de los mercados externos –al menos para la manutención de la vida– y de aumentar la capacidad de satisfacer estas necesidades de subsistencia por cuenta propia. En términos de flujos de efectivo, el dinero que se deja de gastar en alimento, medicina o agua, contabiliza igual que ese capital como ingreso; por ello debe ser considerado también dentro de las estrategias financieras de las Organizaciones de escala local.

Por ello, se recomienda de forma general, buscar la implementación de alguna herramienta del grupo 6 (Monedas sociales y economías alternativas) de forma paralela a los demás mecanismos que se consideren adecuados. Estas herramientas exigen una base social con un cierto nivel de organización, y por tanto abonan también a los intercambios regionales y redes de apoyo o de trabajos comunitarios, que impactan positivamente en la construcción del Buen vivir o la Vida buena de las familias y comunidades. Estos procesos invitan a abrir los vínculos intercomunitarios con otras Organizaciones de base de nuestros territorios (aparte de las de la Red Comparte), lo cual es necesario para construir las redes de intercambio, cooperación y comercialización necesarias para la construcción del territorio y la autonomía de subsistencia.

A. Organizaciones INCIPIENTES de escala LOCAL

- En lo general se recomienda apostar por mecanismos de pequeños grupos de ahorro y préstamo comunal, que detonen la participación de las personas y la organización a pequeña escala.
 - Estos procesos, aunque con un impacto financiero limitado, permiten irse organizando e imaginando los siguientes pasos a dar adecuados para ese proyecto
 - Los grupos de tipo “tandas” resultan fáciles de autogestionar y también abonan a la cohesión y organización comunitaria.
- En un primer momento es adecuado buscar mecanismos financieros de bajo o nulo riesgo, como los grupos ya mencionados.
- Debe ser prioritario el esfuerzo por asegurar la *viabilidad* económica del proyecto (distinta a la *sostenibilidad* económica, que implica no depender de las fuentes de ingreso externas), es decir que se aseguren los flujos de efectivo necesarios para continuar operando.
 - Para ello resulta conveniente buscar donativos y apoyos de fondo perdido.

- Es necesario contar con un CS u ONG que sea plataforma para la gestión de los donativos.
- Se recomienda partir de las alianzas con instituciones como Universidades, agencias de cooperación, etc. que ya se tengan (modelo multiactor)
- De no poder acceder a financiamientos de fondo perdido, los préstamos solidarios, a través de microfinancieras regionales, resultan buena alternativa para la capitalización de emprendimientos productivos de pequeña escala.
- Los programas de organismos internacionales y los subsidios de gobierno pueden ser fuentes de financiamiento recomendables en estos primeros pasos (con las precauciones recomendadas previamente) sobre todo a falta de otras opciones posibles.
- En esta fase no es importante la relación de autosuficiencia financiera, o la dependencia de donativos y fuentes externas. A falta de capital semilla debemos pasar por ahí, lo importante es tenerlo en cuenta durante el crecimiento y consolidación de las Organizaciones.
- Es conveniente, desde un inicio, tomar en cuenta procesos que más adelante serán necesarios impulsar para la sostenibilidad de la Organización, como la construcción de circuitos económicos locales, la formación de jóvenes, la apuesta por la calidad de los productos o servicios, etc.
- Se recomienda partir de la [Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico-productivas](#) que propone la red Comparte.
 - Particularmente en la realización de una Lectura Estratégica del Territorio que permita visibilizar los pasos necesarios a dar (en lo económico-productivo).
 - El modelo multiactor aquí también resulta fundamental para consolidar los emprendimientos.

B. Organizaciones EN CRECIMIENTO de escala LOCAL

Sumado a las anotaciones anteriores:

- Si se cuenta con la participación de distintos grupos que requieran financiamiento, se pueden buscar préstamos intergrupales (de pequeña o mediana escala)
- Se recomienda contar con una cooperativa, empresa social, OP, CS, etc., que permita:
 - Consolidar los ahorros y aportaciones de las personas del grupo y dar pequeños préstamos.
 - En cada país existe un monto límite para estos fondos autogestionados (antes de requerir el registro como una entidad regulada y fiscalizada), suelen ser montos altos, de escala regional; pero se debe investigar estas restricciones de las regulaciones nacionales.
 - Estos fondos se pueden cofinanciar con varios de los mecanismos financieros propuestos.
 - Aplicar y gestionar créditos y préstamos solidarios, con tasas y condiciones más accesibles.
- Al igual que para la fase incipiente, los donativos y apoyos de fondo perdido siguen siendo fundamentales para la capitalización de las Organizaciones.
- A diferencia, si aquí se tiene una mínima infraestructura, se pueden recibir donativos en especie, de insumos para la producción, de equipo, etc. (a través de aliados, universidades, etc.).
- De igual forma, al existir esta base, se puedan aprovechar las asesorías técnicas y operativas, o las vinculaciones estratégicas y comerciales, para fortalecer las áreas prioritarias de la Organización. Eso se puede buscar en las Universidades y organismos aliados, a partir del modelo multiactor.
- En esta fase es importante empezar a construir una autosuficiencia financiera. Si se cuenta con programas de subsidios (gubernamentales o de organismos internacionales) se debe cuestionar la dependencia que van generando en la OP (ya que es más fácil evitar que ésta se genere, a que después se quiera remediar o resolver).
- Para fortalecer la autonomía regional y la suficiencia alimentaria, se recomienda buscar mecanismos locales o regionales de intercambio, trueque o compraventa de bienes necesarios y consumidos localmente.

- Apoyar estos procesos de construcción de autonomía desde donativos y apoyos de fondo perdido, de modo que funcionen como inversión de este proceso, y no como un gasto.
- En este punto conviene comenzar a sondear qué procesos de valor agregado (a partir de la Lectura Estratégica del Territorio realizada) pueden ser accesibles y viables para incursionar.
 - De nueva cuenta el modelo multiactor resulta adecuado y conveniente (para la formación técnica y empresarial necesaria, para las vinculaciones comerciales, la mejora de la calidad, etc.)

C. Organizaciones CONSOLIDADAS de escala LOCAL

Sumado a las anotaciones de las fases INCIPIENTE y EN CRECIMIENTO:

- En caso de contar ya con varios grupos activos de ahorro y préstamo, y con una demanda de financiamiento comprobada, se pueden buscar procesos de banca comunal para detonar procesos económicos regionales de mayor escala.
 - Es necesario asegurar que la información de los distintos grupos se pueda consolidar en una base de datos conjunta a partir de la cual se lleve la operación, administración y controles.
- En esta fase los préstamos y créditos solidarios suelen ser buena alternativa para proyectos de crecimiento o escalamiento y de consolidación operativa y de la calidad.
 - Para ello es necesario contar con un plan de negocios adecuado que demuestre la viabilidad financiera del proyecto.
 - No se recomiendan estos financiamientos para la operación o gasto corriente (ya que éste debe de procurarse desde la actividad económica propia), pero sí se sugieren para inversión y crecimiento.
- En caso de contar con acceso a inversionistas privados vía el modelo multiactor:
 - Es importante contar con un análisis y una estrategia de vinculación con inversionistas, que permita convencerlos de la importancia del proyecto y de su rentabilidad y viabilidad financiera.
 - Se pueden explorar las opciones de inversión solidaria, así como a donativos autogestionados (que dan mucho mayor libertad de ejecución que los institucionales).
 - Para casos de emergencia o necesidad, se puede ofrecer una deuda mezanine (que, en caso de ser conveniente o no poder reembolsarse, se puede considerar como una inversión de capital).
- Por lo general, para las Organizaciones de escala LOCAL no se recomiendan las inversiones convencionales de participación accionaria, ya que esto fácilmente lleva a cambiar las dinámicas de la propiedad, las decisiones y los juegos de poder al interior de las Organizaciones.
- A diferencia, sí conviene buscar formas de incluir la inversión participativa de las personas que forman parte de la Organización, productores(as), trabajadores(as), colaboradores(as), que puede ser vía una aportación del sueldo o del precio de su producto.
 - Con ello, la OP se financia, aunque a una baja escala, pero consolida la participación y apropiación por parte de las personas que la forman.
- En esta fase puede resultar conveniente buscar una campaña de *crowdfunding* a través de alguna de las plataformas en línea.
 - Para los insumos de comunicación y audiovisuales, así como de estrategias de presencia en redes, resulta conveniente buscar grupos de universitarios(as), o bien donativos en especie que permitan armar un proyecto robusto y vendible, con materiales profesionales y bien producidos.
 - Se cuenta aquí con la trayectoria de un proyecto local consolidado, lo cual resulta atractivo para este tipo de plataformas, pero se debe contar con muy buen material para presentarlo.
- Es conveniente aquí, que una parte importante de los financiamientos de fondo perdido, como los donativos, se estén gestionando ya como un fondo revolvente, de forma que se asegure la operación necesaria para asegurar una rentabilidad y suficiencia económico-financiera.

- Los mecanismos de economías alternativas, como los bancos de tiempo o los intercambios regionales, resultan buenas opciones complementarias de otras estrategias, ya que suelen generar dinámicas de organización social, que a su vez abonan a la cohesión de la Organización.
- Si para estos momentos no se han asegurado los procesos de formación de cuadros (que puedan dar continuidad al trabajo en el largo plazo), se deberá darle una importancia prioritaria.
- Para esta escala se debe ya estar asegurando una autosuficiencia financiera, de no ser así también se debe dar principal atención, de forma que se vaya asegurando la sostenibilidad en el tiempo.

4.2.2 Escala Regional

Las siguientes anotaciones complementan lo planteado para las Organizaciones de escala LOCAL.

- En lo general se recomienda buscar los incentivos y procesos operativos que ayuden a vincular a las comunidades y organizaciones regionales, de forma que se motiven procesos de organización y de construcción autonómica (en distintas áreas de la vida) a nivel de la región o territorio.
 - Esto permite ir construyendo economías de escala y ciclos económicos regionales.
- Al contar con una escala mayor que la LOCAL, los volúmenes de producción y comercialización son más grandes, y el trabajo de gestión, control y administración se multiplica también. Por tanto, se recomienda buscar formas de apoyar a las distintas *localidades* de la región, en:
 - Formas conjuntas de comercialización de producto.
 - Compra de insumos para la producción agroecológica.
 - Conviene buscar mecanismos de pagos anticipados y de condiciones crediticias solidarias.
 - Gestión conjunta de financiamiento.
 - Gestión consolidada de administración empresarial y de los procesos productivos que lo requieran.
 - Buscar apoyos para la formación de cuadros y el desarrollo de capacidades empresariales.
 - Gestionar alianzas con actores clave, como Universidades, Centros Sociales, Fundaciones, ONGs, fondos de inversión solidaria, etc.
 - Buscar asesorías para la mejora de la calidad y la diversificación de la oferta de productos.

A. Organizaciones INCIPIENTES de escala REGIONAL

- Para el financiamiento de necesidades financieras de bajo volumen, de trabajadores(as) o socios(as), los grupos de tandas y de ahorro participativo resultan una buena opción, por su baja complejidad de gestión y por los incentivos organizativos y de colaboración que generan.
- Al igual que para la fase incipiente de escala LOCAL, los financiamientos a ser reembolsados (préstamos, créditos o inversión solidaria) no son muy convenientes, ya que todavía no se ha asegurado un proceso económico-productivo consolidado que permita asegurar su pago.
 - Esto puede ser distinto en caso de contar con el apoyo o respaldo de una OP o CS consolidado que pueda ser aval de dichos financiamientos.
- Por lo mismo, las opciones de fondo perdido resultan mejores alternativas para esta primera fase de consolidación. Para ello se requiere tener una vinculación y el apoyo de una ONG o CS.
 - De nuevo aquí resulta sumamente útil una estrategia de modelo multiactor.
- Los subsidios gubernamentales y programas de subsidio son una alternativa viable para comenzar la capitalización del emprendimiento (siempre con la precaución de no generar dependencia).
- No es trascendente si en el corto plazo no se logra ni se plantea alcanzar una autosuficiencia financiera, pero sí resulta necesario irlo teniendo en el horizonte para la planeación.
- Resulta adecuado en este primer momento partir de la [Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico-productivas](#) que propone la red Comparte.

- La Lectura Estratégica del Territorio permite visibilizar los siguientes pasos necesarios a dar, así como trazar una ruta crítica.
- Dicha ruta metodológica permite desde un primer momento planear e incursionar en los procesos de valor agregado de los productos, con un impacto importante en el mediano plazo.
- A diferencia de lo propuesta para esta fase en la escala LOCAL, donde se sugiere considerar y atender desde un principio en los mercados locales y regionales, en este caso se propone al revés: buscar asegurar los flujos económicos a través de la venta de productos hacia el exterior, de forma que se logre la permanencia y sostenibilidad de la Organización desde un primer momento.
 - Posteriormente se deben ir considerando incursionar y promover los mercados regionales, por las razones que ya se han mencionado en este documento.
- La lectura estratégica sobre *tapar los hoyos del barril* resulta una gran herramienta de planeación para encaminar procesos hacia autonomías regionales.
 - Es importante buscar formas en las que el ingreso económico pueda ponerse en función de una *inversión* para *tapar* esos agujeros, y no sólo como *gasto* lineal para satisfacer necesidades.
- También resulta importante en estas primeras fases, realizar proyecciones y planeaciones financieras de mediano plazo (+5 años) en búsqueda de construir autonomía financiera, para ir planteando las acciones y estrategias pertinentes para caminar hacia allá, desde el comienzo.

B. Organizaciones EN CRECIMIENTO de escala REGIONAL

Sumado a las anotaciones realizadas para la fase de INCIPIENTE:

- En esta etapa hay mejores condiciones para buscar, gestionar y operar más de fuentes de financiamiento. Por ello hay mayor libertad en términos de gestión y planeación financiera.
- Los pequeños grupos de ahorro y préstamo comunitarios se pueden ir convirtiendo en grupos autogestionados (con base en una OP o CS).
 - Esto permite darles un mayor alcance en volumen y escala geográfica.
 - También facilita la gestión de financiamientos externos para su capitalización.
- En caso de trabajar con diversas experiencias productivas, los préstamos intergrupales pueden ser muy útiles para fomentar la organización y cooperación entre grupos, a la par de generar pequeños ciclos económicos locales y revolventes.
- Los préstamos y créditos solidarios son muy buena opción en esta fase, ya que permiten acceder a financiamientos a ser pagados, en condiciones más favorables a las del mercado convencional.
 - Es importante contar con un plan de negocio y las proyecciones financieras relevantes.
 - En caso de no poder optar por este financiamiento solidario, también se pueden buscar en el mercado convencional, evaluando las condiciones ofrecidas y sustentándolas en las proyecciones.
- Se recomienda buscar, aunque el monto financiero sea bajo, aportaciones e inversiones de las personas vinculadas al proyecto, socios(as), trabajadores(as) y aliados(as); más allá de por su impacto económico, por los procesos organizativos, sociales y de cooperación que detonan.
- Para apoyar a las OP, resulta útil la herramienta de los pagos solidarios anticipados (para lo cual es necesario contar con un CS que pueda servir de vínculo y de respaldo para los pagos previos).
- En términos de inversiones, se debe estar ya en un punto de poder gestionar y operar las solidarias y convencionales. Inclusive en ocasiones, por los montos requeridos o los proyectos de inversión planteados, puede ser más conveniente una inversión convencional de capital, que una solidaria.
 - Ya en este punto el análisis depende en gran medida del contexto particular de cada proyecto.
- Al igual que en la escala LOCAL, puede resultar muy positivo buscar en este punto una campaña de crowdfunding a través de cualquier plataforma en línea.

- Aunque se tenga una mediana consolidación financiera, no es conveniente dejar de lado los donativos y apoyos de fondo perdido. Se sugiere analizar bien el área en donde se ejecutan, para evitar seguirse utilizando *en automático* como parte de la operación de la Organización, y para buscar canalizarlos hacia procesos de inversión, de incursión en nuevas áreas, procesos o mercados, o bien para el crecimiento general de la Organización.
 - Se recomienda que estos donativos sean de más de 2-3 años, para que aporten a una certidumbre financiera de mediano plazo que permita incursionar en los nuevos procesos con menor riesgo.
- En esta fase ya no se recomienda utilizar (y menos depender) de los subsidios gubernamentales y apoyos de organismos internacionales (por supuesto, sólo en caso de ser factible). Esto porque en la fase de CRECIMIENTO es donde suele establecerse una cultura institucional y las prácticas operativas y administrativas que van a marcar el rumbo de la Organización en el futuro.
 - Por lo que, aunque sea difícil en términos financieros, se recomienda en este punto romper la relación asistencial de este tipo de programas.
- De igual forma se sugiere en este punto profundizar y sostener los esfuerzos hacia la autonomía financiera, propiciando basar la operación de la Organización a partir de los ingresos obtenidos por la actividad económica propia, y buscando mecanismos financieros sostenibles en el tiempo.
 - En fases previas resulta demasiado complicado operar sin los donativos y subsidios, pero en fases posteriores puede ser sumamente difícil romper con la inercia institucional de la dependencia que se genera de estas fuentes subsidiarias. Por ello, en este punto donde se tiene ya un músculo financiero suficiente, se recomienda romper en lo posible con estas dinámicas.
- Se recomienda buscar construir canales de comunicación directos con personas aliadas, como clientes, donadores(as), inversionistas o asesores(as), ya que el vínculo y compromiso que se genera a partir de la experiencia directa es mucho más sólido y fuerte.
 - Suele ser de utilidad invitarles (incluso pagando sus viáticos) a conocer la experiencia, las familias de la Organización, el lugar de producción, etc. Esto fortalece los lazos de forma importante.
- De igual forma, al igual que en todas las escalas y fases, es fundamental seguir apostando por los procesos de formación de cuadros, de desarrollo de capacidades y habilidades de las personas.

C. Organizaciones CONSOLIDADAS de escala REGIONAL

- Para esta fase y escala es donde menos se podría decir o recomendar de forma general.
- Estas Organizaciones cuentan con un trabajo a nivel región y deben tener ya consolidada su área operativa y administrativa.
 - No por ello es que no puedan hacer mejoras y cambios. Pero éstos deben ser a partir de análisis puntuales y contextualizados firmemente en la situación particular del proyecto u Organización.
 - De igual forma, se asume que la Organización cuenta ya con un músculo operativo y financiero capaz de analizar, evaluar, proponer y ejecutar estos cambios pertinentes.
- Aquí, prácticamente todas las herramientas y mecanismos financieros presentados, así como las estrategias planteadas para las escalas y fases previas, son posibles y su pertinencia depende del análisis propio y contextualizado de la Organización.
- Se sigue recomendando la atención prioritaria en:
 - La construcción de autonomía regional.
 - La vinculación y trabajo con otras Organizaciones regionales para detonar procesos colaborativos.
 - La formación de cuadros y desarrollo de capacidades.
 - El modelo multiactor como estrategia general de vinculación y operaciones.
 - La diversificación de la producción de bienes y servicios, desde un enfoque de calidad total.
 - Tanto para la incursión en nuevos productos, como en la apropiación de su valor agregado.

4.3 Estrategias posibles para la Red Comparte

Por último, se presentan una serie de posibles estrategias para la escala internacional, es decir de la Red Comparte. Igual que en las secciones previas, no es posible proporcionar acciones o estrategias puntuales o particulares, sino desde un enfoque general a ser evaluado y corroborado según cada caso.

Las estrategias presentadas parten de la hipótesis de que la mayoría de OP y CS atravesamos una complicada situación económica-financiera para los siguientes años, por lo que atajar esta problemática a nivel Red puede tener un impacto muy positivo para el conjunto de Organizaciones. Sin embargo, la validez, viabilidad y pertinencia de las estrategias aquí presentadas debe ser corroborada con la información financiera recabada en el formato de Excel anexo.

a. Ante la pandemia, búsqueda conjunta de apoyos a fondo perdido y donativos

La pandemia del Covid-19 ha afectado de manera importante a todas las Organizaciones de la Red. Por lo mismo, prácticamente todas nos veremos en la necesidad de buscar financiamientos solidarios en el siguiente par de años. Esto abre la oportunidad de buscar formas en que podamos sumar esfuerzos.

Esto es posible en dos niveles. Uno, en términos de colaboración de las OP y CS –compartir información, *promocionar* otros proyectos del Comparte en sus redes y vínculos, coordinar acciones conjuntas concretas o hasta la búsqueda de financiamiento conjunto– y cuyas actividades podrían ser definidas en diálogo y acuerdo en las Organizaciones que decidan participar. Un segundo nivel sería a través de consolidar este esfuerzo de búsqueda de financiamiento en un área o secretaría dentro de la Red (que pudiera llevar otros procesos también, como se verá al presentar esa estrategia).

La primera opción podría ser un primer paso previo prueba para evaluar la posibilidad, y pertinencia, de la creación de un área así –sabiendo los costos de gestión y administración que implica–.

- A partir del análisis de la información financiera de las OP y CS, se podrá definir con mayor claridad las acciones y los tipos de financiamiento necesario para buscar realizar este esfuerzo conjunto. De forma general, se podría pensar en:
 - Coordinar una estrategia conjunta de campañas de crowdfunding, que se pueden presentar como diferentes proyectos, pero coordinados en su difusión y promoción.
- Búsqueda conjunta de fondos de emergencia ante la pandemia.
- La preparación y presentación de un proyecto, global y conjunto del Comparte, ante las Fundaciones, ONGs aliadas y organismos de cooperación en el Estado Español.
 - Esto implica un esfuerzo de coordinación muy grande, pero en términos del monto que podría ser financiado y el impacto que puede tener en algunas OP y CS de la Red, puede valer la pena.
- Coordinar una estrategia conjunta de financiamiento de emergencia ante la pandemia.
 - P.ej. que los proyectos de cada OP y CS se sigan presentando de forma independiente, pero considerando (cuando sea posible) también el financiamiento de otra(s) Organización(es) de la Red.
 - Esto será posible sólo en algunos casos, pero puede sumar a los esfuerzos consolidados de búsqueda de financiamiento.

b. Buscar formas de financiamiento en conjunto desde la Red

Otra estrategia posible es comenzar a buscar formas de colaboración y de búsqueda de financiamiento conjunto –más allá de la emergencia del Covid–. Al igual que la estrategia anterior, puede darse a distintos niveles de involucramiento de las OP y CS.

- Uno sencillo sería el simple compartir información –sobre fondos de financiamiento solidarios, opciones de donativos, programas de atención de emergencias y de organismos internacionales, etc.– que permita a otras Organizaciones explorar esas opciones de financiamiento.
- Un segundo nivel sería materializar esto en un esfuerzo colectivo temporal (de un semestre tal vez) por buscar las formas de conseguir préstamos, créditos, donativos e inversiones de forma coordinada y sumando esfuerzos. Se podría partir de reuniones virtuales entre las OP y CS interesados, y de ahí planear objetivos, metas y alcances del esfuerzo conjunto.
- La tercera posibilidad implica la creación de un área financiera del Comparte, que pueda centralizar y consolidar la información y necesidades financieras de las OP y CS, y realizar una gestión y búsqueda de financiamiento conjunta, como un proceso continuo dentro de la Red.
 - Esto lleva a que los montos necesitados asciendan a niveles en los que se puedan conseguir mejores condiciones crediticias, por ejemplo, o a acceder a apoyos de fondo perdido de mayor escala.
 - Y por lo mismo implica un esfuerzo mayor de gestión y manejo financiero (por lo que para ello se recomienda sólo desde la creación de una secretaría de la Red).

c. Crear un fondo revolviente mancomunado

Una de las opciones que fue recurrente en los diálogos fue la creación de un fondo mancomunado de la Red Comparte, que pudiera dar financiamiento (créditos e inversiones solidarias) a las OP y CS de la Red. Este podría plantearse y financiarse de diferentes formas, pero en todas se requeriría la gestión y operación de este fondo a través de un área o secretaría de la Red, tanto por las implicaciones financieras y legales, como por la necesidad operativa y administrativa que conlleva.

- El fondo podría nutrirse a partir de distintas fuentes de financiamiento:
 - Donativos y apoyos de fondo perdido gestionados en conjunto.
 - Créditos solidarios, de fondos de inversión social, destinados para el apoyo financiero.
 - Inversionistas solidarios(as) y/o donatarios(as) a nivel Red.
 - Apoyos de organismos internacionales (PNUD, BM, etc.)
 - Aportaciones de las propias OP y CS de la Red.
 - Intereses generados por el préstamo a las OP y CS de la Red.
- Esta estrategia puede ser muy conveniente para las Organizaciones de la Red, pero implica un alto costo de trabajo y de gestión. También hay límites y restricciones burocráticas, que pueden variar en cada país, que se deben de resolver en el camino.
 - Para ello se considera adecuado buscar estas fuentes de financiamiento de forma conjunta en el Estado Español, y de ahí poderse canalizar directamente a cada país.
- Sería ideal, pero muy difícil en los primeros años, que este fondo pudiera ser autosuficiente financieramente –que pudiera cubrir sus costos a partir del manejo financiero que haga–, por lo que se sugiere plantear este objetivo en un mediano plazo (5-8 años).

d. Creación de formas de garantía conjuntas para préstamos e inversiones

Otra de las ideas surgidas en los diálogos fue la posibilidad de buscar formas de garantías comunes o colectivas, para créditos y préstamos. Generalmente estos fondos de garantía son *líquidos* –en efectivo– por lo que su gestión en distintos países puede ser sumamente complejo.

Sin embargo, esto no tiene por qué cerrar la puerta a buscar formas innovadoras de apoyarnos entre las OP y CS de la Red para contar con garantías en la búsqueda de financiamiento (mucho más, si este esfuerzo es en conjunto, como las estrategias planteadas en los puntos anteriores). Sobre todo, en mecanismos financieros que impliquen a personas privadas y no a instituciones, donde una especie de aval colectivo pueda funcionar como respaldo y compromiso moral, y también legal en términos de

proveer activos fijos como garantías. Esta opción debe ser bien estudiada e implicaría la creación de un área o secretaría dentro de la Red.

e. Crear un Área o Secretaría Financiera dentro de la Red Comparte

Esta estrategia, que conlleva su costo de gestión, permitiría a su vez llevar a cabo varias de las opciones aquí propuestas. Antes de tomar una decisión sobre esta posibilidad, valdrá la pena analizar la información financiera proveniente de las OP y CS de la Red. Dicho análisis, proveniente de la situación y necesidades financieras de las Organizaciones, podrá dar luz sobre la pertinencia de esta área.

En caso de considerarse una secretaría así, ésta podría:

- Consolidar esfuerzos de financiamiento conjunto para las Organizaciones de la Red.
 - Buscar estrategias de corto plazo para atender las necesidades financieras ante la pandemia.
 - Planear estrategias de mediano plazo que busquen la autonomía financiera de las OP.
- Asesorar a las Organizaciones en sus procesos de financiamiento.
 - Preparación de planes de negocio y proyecciones financieras necesarios.
 - Gestión de créditos solidarios y donativos.
 - Control y seguimiento de deudas.
- Coordinar el fondo revolvante propuesto en la estrategia 3 y contar con un comité de crédito.
- Establecer y facilitar procesos multiactor en torno al financiamiento de las OP y CS de la Red.
- Asegurar procesos de formación y desarrollo de capacidades financieras y empresariales.
- Buscar opciones innovadoras de financiamiento colectivo y de mecanismos financieros.
- Dar seguimiento a la base que intenta ser este documento para una planeación del área.

f. Crear un Área o Secretaría de Economía Solidaria dentro de la Red Comparte

Una alternativa, excluyente, de la creación de un área financiera sería un área de economía solidaria con metas y objetivos un tanto distintos. Si bien el área financiera atendería directamente las necesidades financieras de las Organizaciones, un área de economía solidaria lo haría indirectamente, al fortalecer los procesos empresariales que permitan una mejora en la producción, la calidad, la gestión, la comercialización, etc., y por tanto en aumento en los ingresos económicos.

Al igual que en la anterior, la pertinencia de esta secretaría deberá estar basada en la información financiera recabada y, en este caso, en el análisis del trabajo de líneas de base planteado para el 2021, sobre el desarrollo de capacidades empresariales y financieras. Un área como ésta respondería, no tanto a los temas de financiamiento de las Organizaciones, sino en cuanto a los procesos de comercialización y desarrollo de capacidades técnicas hacia la calidad y diversidad de los productos y servicios ofrecidos.

Como área planteada más en términos comerciales y productivos, esta secretaría podría:

- Consolidar esfuerzos comerciales de exportación al Estado Español, sobre todo en productos comercializados en gran volumen (cacao, café, miel, especias, etc.)
- Coordinar y acompañar a las Organizaciones en procesos multiactor para la comercialización.
- Ser un *semillero de innovaciones* para crear opciones nuevas y pertinentes para las Organizaciones en un escenario de pospandemia.
 - Encuentros virtuales y presenciales sobre estrategias de supervivencia ante la crisis que viene.
- Coordinar un esfuerzo conjunto de comercialización en línea.
 - Acompañamiento a las Organizaciones (donde convenga) en la incursión en estos canales.

- Se espera que el comercio por internet siga creciendo, por lo que es un canal en el que conviene no quedarse atrás.
- Coordinar procesos de formación de capacidades de gestión empresarial, en temas como:
 - Mercadotecnia, comercialización, ventas.
 - Producción, logística, inventarios.
 - Planeación, administración.
 - Calidad total.
- Asesoría y acompañamiento a las Organizaciones en temas y complicaciones puntuales en sus procesos económico-productivos.
 - Estrategias comerciales.
 - Búsqueda de clientes y negociaciones.
 - Ventas en línea y aprovechamiento de plataformas digitales.
- Retomar el proceso de un sello o certificación participativa del Comparte que avale el proceso social, ambiental y hasta espiritual de los productos y servicios.

g. Buscar y propiciar procesos de formación y desarrollo de capacidades financieras y empresariales

Si bien esta estrategia no necesitaría de un área específica en el Comparte, sí requiere un esfuerzo conjunto y articulado. Como se evidenció en los diálogos y entrevistas realizados, se considera igual de importante tanto contar efectivamente con los financiamientos necesarios, como contar con las capacidades y habilidades empresariales y financieras para poder gestionarlos, ejecutarlos y, en últimas, poder pagar de vuelta dichos financiamientos. Una estrategia como ésta busca aportar al establecimiento de una autonomía en términos técnicos, productivos y de capacidad de innovación y mejora continua.

Como posibles acciones dentro de esta estrategia estarían:

- Plantear estrategias conjuntas de desarrollo de capacidades como diplomados y cursos en línea, talleres sobre necesidades puntuales de alguna Organización.
- Crear espacios de reflexión e intercambio entre las OP y CS sobre el cambio de enfoque necesario para establecer una sostenibilidad financiera.
 - En general se trata de pasar de una “visión de proyectos” por una “visión de procesos”.
 - Aterrizado en cuestiones económico-productivas esto equivale a pasar de operar como ONG para operar como procesos u organizaciones de economía social y solidaria.
- Aportar a la gestión de formaciones técnicas (de los procesos productivos) que las Organizaciones necesitan para la mejora de sus productos o la diversidad de la oferta.
- Generar intercambios y estancias de trabajo entre personas de las Organizaciones en búsqueda de compartir prácticas y formas de trabajo que han resultado exitosas.
 - No como *visitas* para *ir a conocer* la experiencia, sino como *estancias de trabajo operativo*, en donde se *aprende haciendo*, y a su vez aportando, en un diálogo de saberes, al proceso local.

5. Anexos

- Archivo de Excel: “Herramientas-instrumentos financieros”
 - Tabla de resumen de las herramientas financieras presentadas en la sección 3.2.
- Archivo de Excel: “Formato Información Financiera - Orgs Comparte”
 - Formato para la recopilación de la información financiera relevante de las Organizaciones del Comparte, con vistas de contar con información consolidada de la Red para el establecimiento de estrategias financieras articuladas.