



El enfoque de Fundasol es exigir autosuficiencia en cada una de sus tres áreas programáticas: capacitación empresarial, asesoría a microempresas y microfinanzas.

El economista Jorge Naya, gerente general de Fundasol, Uruguay.

A la conquista de la independencia

Fundasol, una organización microfinanciera y de desarrollo empresarial uruguaya, ha pasado de depender de donaciones a convertirse en una empresa autosuficiente, que es el deseo de muchos grupos como éste. Fundada hace 21 años como una organización no gubernamental subsidiada, hoy Fundasol se sostiene con sus servicios empresariales y de microfinanzas.

Desde la época en que Fundasol empezó asesorando cooperativas y grupos sociales, el concepto de desarrollo ha cambiado y los recursos de los donantes se han reducido. Ahora se da un énfasis cada vez mayor a los proyectos de desarrollo que pueden generar suficientes recursos sin ayuda externa. Al mismo tiempo, las prioridades de los donantes se han desplazado hacia las naciones más pobres.

Esto quiere decir que Uruguay, con un ingreso per cápita de US\$6.000 anuales, ya no se considera un país necesitado. “Tuvimos que aprender a vivir sin la cooperación de los donantes”, dice Jorge Naya, gerente general de Fundasol. El enfoque de Fundasol es exigir autosuficiencia en cada una de sus tres áreas programáticas: capacitación empresarial, asesoría a microempresas y microfinanzas. “Debe existir un equilibrio, no sólo en la organización en general, sino también en cada una de sus tres áreas”, dice Naya.

Según Naya, Fundasol fijó el rumbo en el que se mantendría como empresa sin fines de lucro –aunque ya no subsidiada– y adoptó una nueva actitud hacia las personas que asesoraba, viéndolas como clientes y no como beneficiarios.

Fueron varios los retos que se interpusieron en el camino hacia la autosuficiencia de la capacitación empresarial. “Para poder mantener el servicio usted tiene que ser muy bueno”, dice. Pero en el pequeño mercado de Uruguay –con sólo tres millones de habitantes– ofrecer un servicio de buena calidad no era suficiente. “Exportar servicios de capacitación empresarial fue la única forma de mantener nuestro personal a bordo en forma permanente”, dice Naya. Ahora Fundasol se presenta en licitaciones de agencias internacionales que contratan servicios de capacitación y ha encontrado un mercado estable para sus cursos. El grupo ha adiestrado a soldados y guerrilleros desmovilizados en El Salvador, y ha dictado cursos de negocios en Argentina, la República Dominicana, Paraguay y Venezuela.

Usando el método de ensayo y error, la organización aprendió la manera de hacer financieramente viables los servicios de consultoría para microempresarios. “Empezamos haciendo mal las cosas”, admite Naya. Fundasol ofrecía asesorías dirigidas a individuos, pero pronto se dio cuenta de que los microempresarios no podían pagar los servicios que requerían. Hasta que se encontró una solución: Fundasol comenzó a reunir grupos de microempresarios del mismo sector que pudieran ser asesorados en conjunto sobre problemas comunes.

Este modelo de asesoría compartida ha resultado exitoso para los microempresarios y económicamente conveniente para Fundasol. Como resultado de las asesorías, dos grupos de peluqueros han adoptado un sistema de



sarial y mercadeo. Y mediante un contrato gubernamental, el grupo ha dado asesorías en desarrollo empresarial a antiguos empleados del Estado que perdieron sus trabajos debido a los recortes del presupuesto público.

Las operaciones microfinancieras de Fundasol son también autosuficientes. La organi-

zación canaliza microcréditos hacia las áreas rurales a través de cooperativas, mientras que atiende a las áreas urbanas con micropréstamos convencionales. Su cartera de crédito asciende a US\$3,5 millones y alcanza 2.100 clientes activos. Las utilidades gene-

rales de las operaciones de Fundasol en microfinanzas son del 3%; la mora de un día en los pagos es del 7%, aunque con la recesión actual ha ido aumentando.

En el año 2000, Fundasol recibió un reconocimiento del Banco Interamericano de Desarrollo por su exitosa transformación en una organización de desarrollo empresarial autosuficiente.

Naya en la ceremonia de los Premios Interamericanos en Barcelona, España.

El BID otorgó a Fundasol el

Premio a la Excelencia en Servicios de Desarrollo Empresarial. Aun en medio de la lucha por convertirse en organización autosuficiente, el grupo ha logrado crecer. Hace 20 años Fundasol era una empresa unipersonal, mientras que hoy cuenta con 50 empleados.

compras de suministros y equipos de belleza en grupo, y los ahorros que obtienen pagan por la consultoría. Fundasol también asesora a técnicos jóvenes que están diseñando programas de computación pero que carecen de conocimientos de manejo empre-

MicroEmpresa Américas desea agradecer

al Fondo de Cooperación Belga y la Dirección General para la Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Externo y Cooperación Internacional del Gobierno Belga por su apoyo.

El Fondo Belga, con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo, ayuda al fortalecimiento institucional de los proveedores de servicios de la microempresa en América Latina y el Caribe. El Fondo promueve conexiones entre expertos en micro y pequeñas empresas de América Latina y Bélgica para diseminar prácticas óptimas y propiciar el desarrollo de empresarios de bajos ingresos.



**Dirección General para la
Cooperación Internacional**