



El modelo de IC Fundación

Fortalecimiento empresarial +
Capital catalítico

Documento elaborado por el equipo de IC Fundación

—
Noviembre de 2020



El modelo de IC Fundación

Fortalecimiento empresarial +
Capital catalítico

Documento elaborado por el equipo de IC Fundación

—
Noviembre de 2020

Consejo Asesor

Alberto Carrizosa
Presidente

Enrique Carrizosa
Felipe Carrizosa
Roberto Pizarro
María Carolina Suarez

Director Ejecutivo

José Andrés Díaz M.

Coordinadores de Proyectos

Claritza Ospina
Laura Rivera
Marcela Uribe

Equipo de Fortalecimiento Empresarial

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

Cítese como:

"IC Fundación 2020, El modelo de IC Fundación - Fortalecimiento empresarial + Capital Catalítico. Bogotá, Colombia. 26 páginas".

Todos los derechos reservados. IC Fundación.

Bogotá, Noviembre de 2020

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

—

Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG - IC Fundación

www.icfundacion.org

Carrera 11 # 93B - 33 Piso 6

T. +57 (1) 691 9165

Bogotá, D.C. - Colombia

Contenido

IC Fundación	5
Introducción	6
Línea de tiempo	7
Teoría de cambio	10
El modelo de IC Fundación (Fortalecimiento + Financiación)	13
La operación del modelo	17
El fortalecimiento empresarial	18
La financiación	21
El camino a seguir	23

IC Fundación

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

Los objetivos misionales de IC Fundación son:

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

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



Introducción

Este documento describe el marco conceptual en el que se enmarca y desarrolla el trabajo de la Fundación Julio y Astrida Carrizosa - IC Fundación. Inicialmente, en el Capítulo "Línea de tiempo", se explica cómo ha sido la evolución del modelo de IC Fundación desde su creación en el año 2010 hasta el 2020. En el segundo capítulo, se describe la teoría de cambio y los principios que guían la estrategia de desarrollo de IC Fundación. En el capítulo 3, se explica el modelo de intervención de IC Fundación y las razones por las que consideramos que el fortalecimiento empresarial y la financiación deben hacerse de manera articulada. No se presentan aquí metodologías detalladas; se presentan los principios, los conceptos orientadores, y las condiciones que definen el alcance de la intervención tanto en los procesos de fortalecimiento empresarial como en la financiación de asociaciones. Finalmente, se describen algunas de las ideas sobre las que se continuará construyendo el modelo de IC Fundación. ///

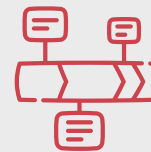


1 Línea de tiempo

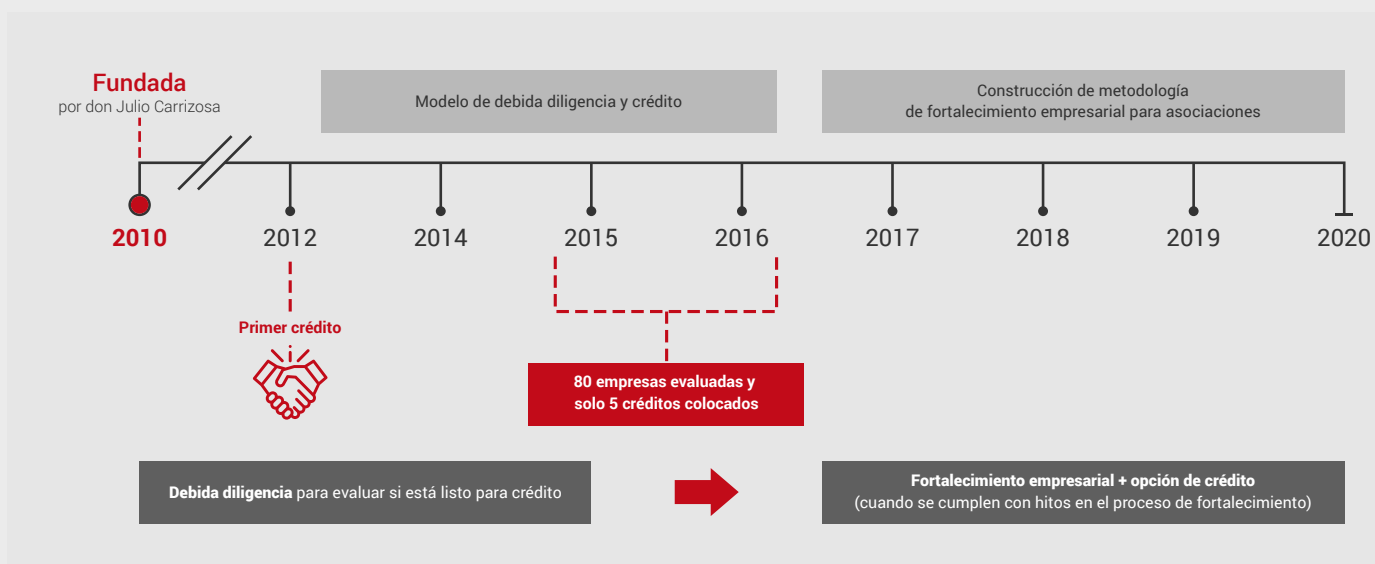
La Fundación Julio y Astrida Carrizosa, ONG - IC Fundación fue creada por don Julio Carrizosa en agosto de 2010 con la intención de generar desarrollo y cambios sociales positivos en comunidades vulnerables, a través del apoyo al crecimiento y consolidación de empresas asociativas. Al momento de su creación la premisa era clara: los impactos sociales se generarían a través del apoyo al desarrollo de empresas asociativas, es decir, empresas donde los productores fueran dueños y que beneficiaran a toda una comunidad. En ese momento, se identificó la dificultad para acceder a crédito como uno de los principales obstáculos que enfrentaban las empresas asociativas para poder crecer y consolidarse, y se estableció que IC Fundación funcionaría como un fondo de impacto y que financiaría, vía crédito, a asociaciones de productores que no fueran sujeto de crédito de las entidades del sector financiero. IC Fundación sería ese eslabón que acercaría a las asociaciones de productores a la financiación de los bancos.

Inicialmente la fundación implementó un modelo en el que se evaluaban las propuestas de financiación que presentaban las asociaciones, y se decidía si se seguía adelante con el proceso de estructuración de crédito con cada organización. En ese entonces, se buscaban y recibían propuestas de asociaciones de productores con necesidades de financiación y se evaluaba su modelo de negocio, su capacidad de pago (el flujo de caja del negocio), los procesos contables y administrativos, el modelo de gobernanza, el equipo gerencial, los riesgos del proyecto y, por su puesto, el impacto social que podía generar la asociación.

Durante el 2015 y 2016, la fundación evaluó solicitudes de financiación de más de 80 asociaciones de productores de diferentes sectores productivos y en diferentes regiones del país que tenían necesidades de crédito. De esas, solo 5 llegaron a fase de estructuración y desembolso de crédito. La conclusión fue obvia: si bien había asociaciones de productores con negocios con alto potencial comercial y con líderes



IC Fundación sería ese eslabón que acercaría a las asociaciones de productores a la financiación de los bancos.



Gráfica 1. Línea de tiempo IC Fundación.

comprometidos, la gran mayoría no estaban listas para recibir y administrar recursos de crédito. Era común encontrar asociaciones que no contaban con un equipo mínimo gerencial y administrativo, prácticas contables y administrativas inadecuadas, sin registros contables, sin un modelo de negocio claro, sin claridad de costos y sin aliados comerciales.

A partir de esta situación, el modelo de IC Fundación inicia un proceso de evolución para pasar de ser un modelo de *“Evaluación y financiación de propuestas de crédito”* a ser un modelo de *“Fortalecimiento empresarial con opción de financiamiento”*. Desde el 2017 hasta el 2020, IC Fundación ha trabajado arduamente en el desarrollo de su propia metodología de fortalecimiento empresarial para formar líderes empresariales y preparar a las empresas asociativas para estructurar negocios que sean sostenibles. Este proceso de fortalecimiento empresarial se ha desarrollado con tres objetivos: primero, ayudar a las asociaciones a construir y validar su modelo de negocio y su estrategia empresarial, segundo, generar capacidades empresariales en las personas que lideran las asociaciones, y tercero, transferir herramientas prácticas que faciliten a estas personas la administración de los negocios asociativos.



Al lograrse los hitos definidos en el proceso de fortalecimiento, la asociación puede pasar a una fase de financiación. Con el crédito, IC Fundación acompaña a la asociación en la implementación del modelo de negocio y las herramientas que fueron construidas y transferidas en la fase previa.

Como se ve en la gráfica de Línea de Tiempo, la fundación pasó de pensarse como un fondo de inversión que evaluaba y financiaba empresas asociativas, a consolidarse como un modelo de incubación y aceleración de empresas asociativas que tiene la opción de financiación, como una herramienta más del proceso de aceleración. En el caso de IC Fundación, el crédito no es el objetivo del fortalecimiento, es una herramienta para el desarrollo empresarial. ///

Desde el 2017 hasta el 2020, IC Fundación ha trabajado arduamente en el desarrollo de su propia metodología de fortalecimiento empresarial para formar líderes empresariales y preparar a las empresas asociativas para estructurar negocios que puedan ser sostenibles.





2

Teoría de cambio

El propósito de IC Fundación es generar cambios sociales y económicos positivos y sostenibles en familias y comunidades vulnerables de Colombia a través del apoyo al desarrollo y consolidación de empresas asociativas.

En cumplimiento de su propósito, la Fundación tiene los siguientes objetivos:

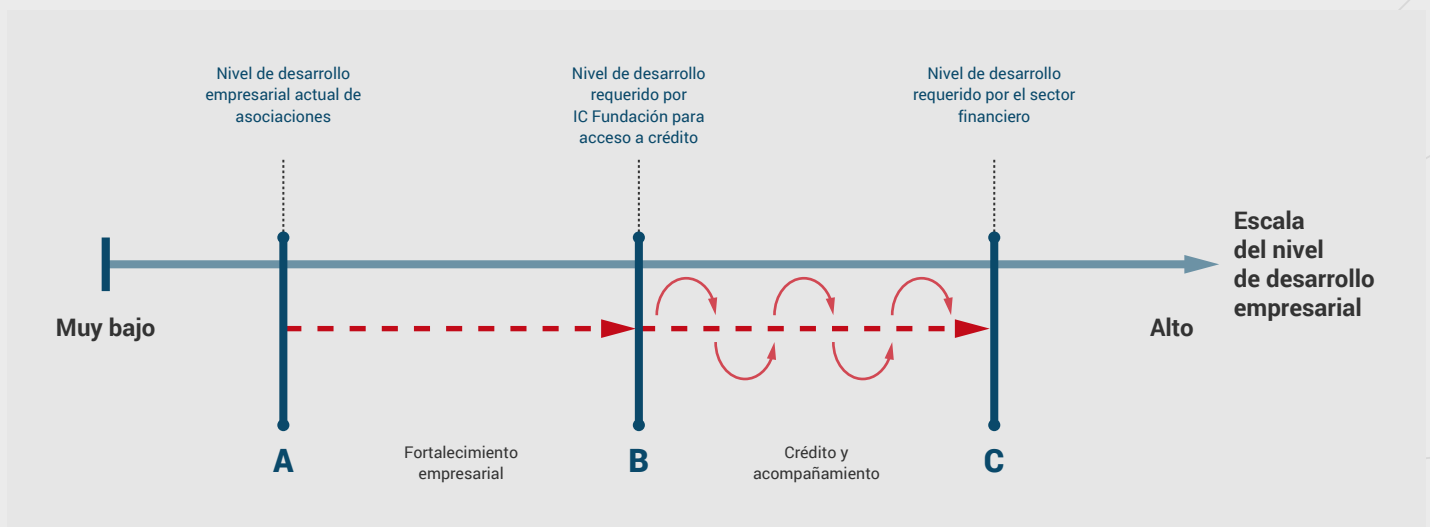
- Contribuir a la inclusión financiera de empresas asociativas con potencial de impacto social y económico.
- Mejorar los ingresos de población vulnerable vinculada directa o indirectamente con el modelo de negocios de las empresas asociativas acompañadas.
- Desarrollar capacidades empresariales en líderes locales y promover nuevos liderazgos.
- Aportar a la construcción de redes de colaboración entre empresas asociativas.

Para alcanzar sus objetivos, IC Fundación enfoca su modelo de intervención alrededor de dos grandes líneas de acción: Primero, *el Fortalecimiento de capacidades empresariales en empresas asociativas* y segundo, *la financiación de empresas asociativas*.

En Colombia, el nivel de desarrollo empresarial de las empresas asociativas dista mucho del nivel que requieren las entidades financieras para poder otorgar un crédito. Es común, que las empresas asociativas no tengan un modelo de negocio validado, una contabilidad confiable, aliados comerciales, contratos de comercialización, capital de trabajo o garantías reales que soporten un crédito. Mediante procesos de fortalecimiento empresarial y financiación, IC Fundación apoya a las empresas asociativas para que lleguen a un nivel de desarrollo empresarial donde puedan ser sujeto de crédito de fondos de impacto o de otras entidades de financiamiento tradicionales (Punto C en la gráfica).

Como se puede ver en la gráfica, se busca que con el fortalecimiento, las empresas asociativas puedan pasar de **A a B** en su nivel de desarrollo empresarial, y con la financiación, puedan pasar de **B a C**. Adicional a la financiación, IC Fundación acompaña a las empresas en la inversión de los recursos de crédito y en el seguimiento al cumplimiento de las metas del negocio.

IC Fundación apoya a las empresas asociativas para que lleguen a un nivel de desarrollo empresarial donde puedan ser sujeto de crédito.



Gráfica 2. Modelo de Inclusión financiera.

En este proceso, las empresas asociativas se fortalecen en aspectos productivos y administrativos, desarrollan alianzas comerciales y llegan a un nivel de desarrollo empresarial en el que ya pueden ser sujeto de crédito de otros financiadores. De esa forma, IC Fundación contribuye a la inclusión financiera de empresas asociativas.

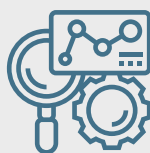
Varias ideas importantes enmarcan y guían el modelo de intervención antes descrito:

1. IC Fundación cree que los modelos de **economía solidaria** son modelos empresariales necesarios para el desarrollo sostenible de los territorios rurales y las comunidades vulnerables del país. Esta demostrado que la asociatividad puede generar grandes beneficios para pequeños productores: facilita el acceso a mercados, a servicios técnicos, a insumos, y visibiliza y representa a los pequeños productores ante las entidades del estado, entre otras cosas. IC Fundación reconoce el rol de las modelos de economía solidaria en la construcción de **tejido social** y en la **gobernanza ambiental** de las comunidades, y por esto, se busca dar oportunidades de desarrollo empresarial a modelos asociativos con potencial, que de otra forma no tendrían como crecer.

2. En IC Fundación, el **crédito es una herramienta** de un proceso de fortalecimiento, y no es el objetivo en sí mismo. Los procesos de fortalecimiento buscan contribuir a la inclusión financiera de asociaciones de productores y no la colocación de créditos para generar rendimientos. IC Fundación solo fortalece y financia empresas asociativas que no hayan recibido créditos de ninguna entidad financiera. Si ya han recibido créditos asociativos, es porque ya están en un nivel de desarrollo empresarial en el que no necesitan el apoyo de la fundación.

3. IC Fundación no pretende ser, convertirse o competir con una entidad financiera. El modelo de IC es un modelo de inversión por impacto con "**capital catalítico**". Este modelo permite generar las condiciones que incentiven y motiven a financiadores a invertir en empresas asociativas en las que de otra forma no estarían interesados.

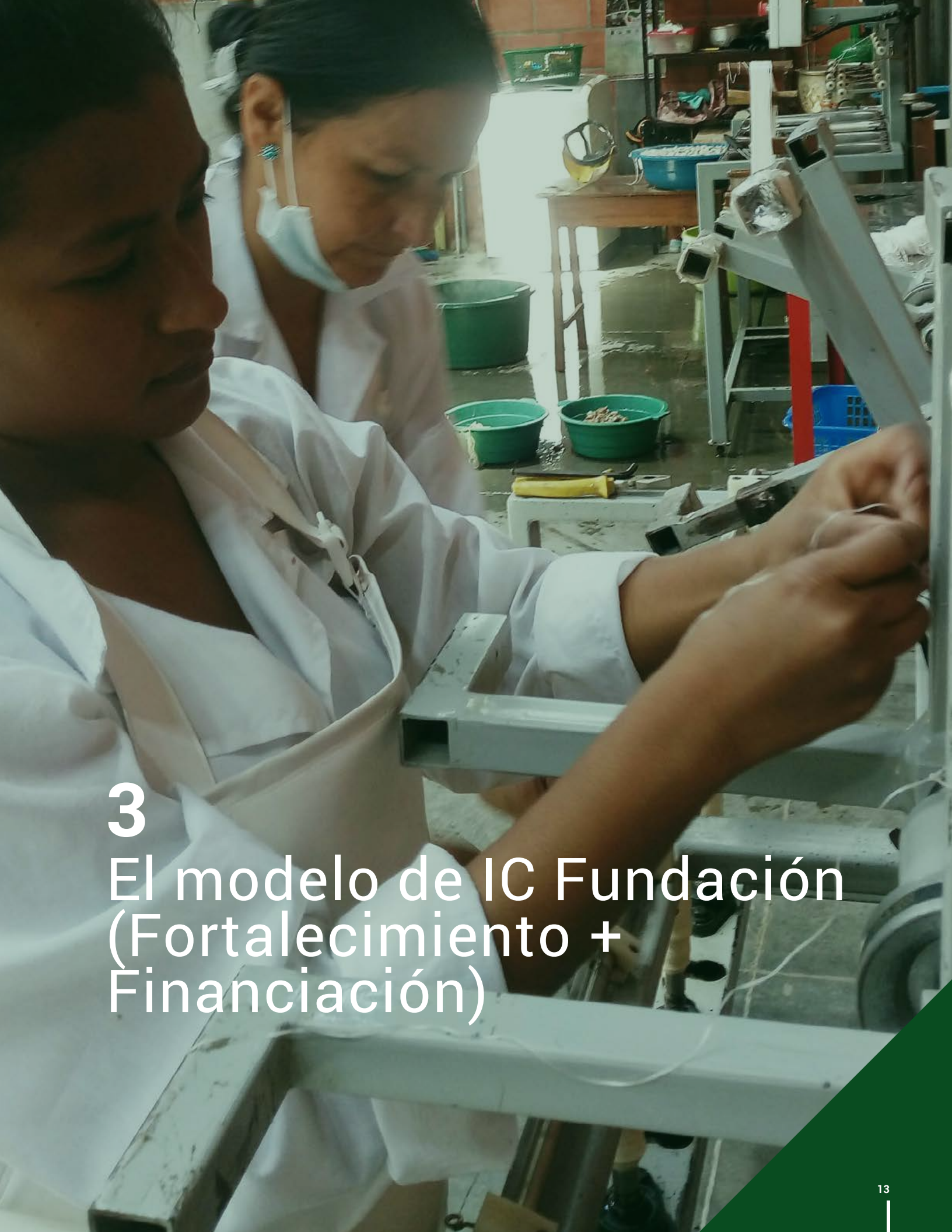
Esta demostrado que la asociatividad puede generar grandes beneficios para pequeños productores: facilita el acceso a mercados, a servicios técnicos, a insumos, y visibiliza y representa a los pequeños productores ante las entidades del estado, entre otras cosas.



4. IC Fundación tiene una **visión integral de desarrollo**. Esto implica reconocer que el desarrollo tiene muchas aristas más allá de la generación de ingresos, y que, por lo tanto, se debe buscar y promover activamente la **articulación** con otros actores públicos y privados del nivel nacional, regional y local, que complementen el actuar de la fundación de acuerdo con las necesidades de los productores que integran las asociaciones y de los territorios donde estas se encuentran.

A continuación, se describe el modelo de intervención de IC Fundación. ///

1. La inversión de impacto con capital catalítico es un modelo de financiación que se hace a tasas muy bajas (muy por debajo de las tasas de mercado o a tasa cero), para facilitar o catalizar inversiones que, de otra forma no serían rentables o no se harían. (Fuente: Catalytic Capital, Unlocking more investment and impact - 2019).



3 El modelo de IC Fundación (Fortalecimiento + Financiación)

Un proceso de fortalecimiento sin financiación tiene un alcance muy limitado, pues no permite que las asociaciones implementen todas las estrategias que han desarrollado, ni todos los conocimientos y herramientas que han aprendido. Por otro lado, líneas de financiación a las que las asociaciones no tienen acceso, o que llegan a asociaciones que no están preparadas, no sirven o simplemente pue-

den generar más daño que beneficios. Uniendo el fortalecimiento empresarial y la financiación en un mismo proceso y desde una misma organización, IC Fundación propone una solución para apoyar el crecimiento de empresas asociativas².

A continuación, se resumen algunas de las características del tipo de empresas asociativas que busca apoyar IC Fundación:



Uniendo el fortalecimiento empresarial y la financiación en un mismo proceso y desde una misma organización, IC Fundación propone una solución para apoyar el crecimiento de empresas asociativas.

Características de las empresas asociativas que apoya IC Fundación:	<p>IC Fundación apoya iniciativas empresariales asociativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En comunidades en condición de vulnerabilidad social y económica. 2. Que estén desarrollando ejercicios comerciales. 3. Que no hayan tenido acceso a financiación de entidades del sector financiero. 4. Que implementen principios de economía solidaria 5. Que tengan la visión y el potencial de generar impactos en sus comunidades, no solo impactos individuales.
Sectores Productivos	IC Fundación puede apoyar empresas en cualquier sector productivo: agrícola, agroindustria, manufacturas, servicios, tecnología, etc. siempre y cuando sean empresas asociativas que cumplan las características mencionadas anteriormente.
Eslabón de la cadena	IC Fundación puede apoyar iniciativas empresariales asociativas en cualquier eslabón de la cadena de valor: acopio y comercialización de materias primas, transformación, exportación, prestadores de servicios para la cadena, etc.
Nivel de desarrollo empresarial	IC Fundación no crea ni ayuda a crear empresas asociativas. La fundación trabaja con organizaciones ya creadas y que estén desarrollando ejercicios comerciales asociativos.
¿En qué regiones?	IC Fundación puede apoyar iniciativas empresariales asociativas en cualquier lugar de Colombia. La prioridad está en apoyar empresas asociativas con potencial sin importar en dónde estén.

2. Para IC Fundación, cuando se habla de empresa asociativa, se hace referencia a empresas solidarias (Cooperativas), organizaciones solidarias de desarrollo (Asociaciones, corporaciones, etc.), o incluso empresas privadas (SAS), que desarrollan todos sus negocios bajo principios de economía solidaria.

La implementación del modelo de fortalecimiento y financiación, parte de reconocer que tanto el uno como el otro, deben hacerse a la medida, es decir, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo empresarial de cada asociación. IC Fundación, ha definido cuatro niveles de desarrollo empresarial en los que se clasifican las empresas asociativas. A continuación, se presentan algunas de las características de cada nivel:



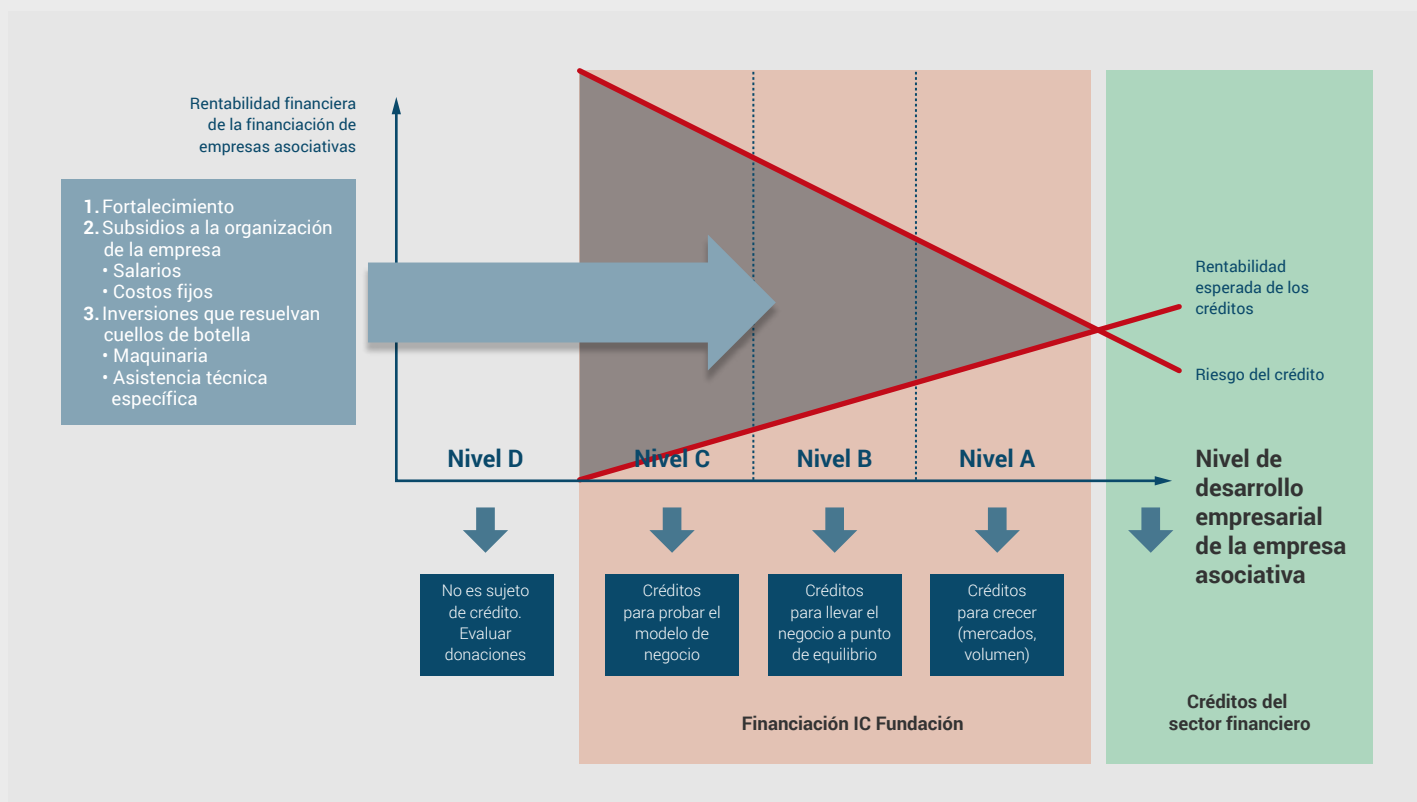
A medida que las asociaciones van aumentando su nivel de desarrollo empresarial, se va reduciendo la necesidad y la intensidad del fortalecimiento, y con esto, sus costos.

	Nivel de desarrollo empresarial			
	Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Características de la empresa asociativa	<ul style="list-style-type: none"> No hay un modelo de negocio claro. No han realizado ejercicios comerciales. No hay equipo gerencial y administrativo, simplemente hay productores organizados que quieren comercializar directamente sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay un modelo de negocio que no ha sido validado. Han realizado muy pocos ejercicios comerciales. No hay claridad en los costos o en el punto de equilibrio de la organización. Tiene una persona a cargo del negocio que trabaja de forma voluntaria. No realizan asambleas o reuniones de juntas. No tiene capital de trabajo. No tiene contabilidad, ni se llevan registros que permitan la trazabilidad de compras y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un modelo de negocio en implementación, pero el volumen de ventas no le permite llegar a punto de equilibrio. Tiene un capital de trabajo insuficiente. Funciona principalmente con anticipos de los clientes. Tiene una persona a cargo del negocio, que recibe una remuneración por su trabajo. Lleva estados financieros, pero no son 100% verificables. Tiene alguna idea de sus costos de producción, pero no son verificables. 	<ul style="list-style-type: none"> El modelo de negocio está validado, y se busca escalar. Están en punto de equilibrio. Tiene un capital de trabajo apenas justo para estar en punto de equilibrio, pero no para crecer. Tiene procesos administrativos y contables en implementación.

A medida que las asociaciones van aumentando su nivel de desarrollo empresarial, se va reduciendo la necesidad y la intensidad del fortalecimiento, y con esto, sus costos.

Como se muestra en la gráfica, cuando aumenta el nivel de desarrollo empresarial de una empresa asociativa (eje X) disminuye el riesgo teórico de un

crédito. De la misma forma, cuando aumenta el nivel de desarrollo empresarial de una asociación disminuye el costo del fortalecimiento, y por lo tanto la rentabilidad de un crédito aumenta. Después de ese punto en donde la rentabilidad esperada de un crédito es mayor que su riesgo (zona verde del gráfico), es el espacio donde las entidades financieras o fondos de



Gráfica 3. El Modelo de IC Fundación.

inversión de impacto, estarían interesadas en financiar empresas asociativas. El rol de IC Fundación es ayudar a llevar a las empresas asociativas de la zona rosada (donde el riesgo del crédito es mayor que su rentabilidad) a la zona verde de la gráfica.

Para facilitar la financiación de asociaciones cuyo riesgo financiero es mucho más alto que la rentabilidad de dichas inversiones (zona rosada de la gráfica), IC Fundación implementa procesos de fortalecimiento empresarial que complementa (solo si es necesario), con financiación.

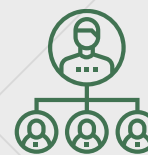
Como se muestra en la gráfica, el fortalecimiento es fundamental para poder pensar en un proceso de financiación, y la financiación es esencial para implementar los aprendizajes y estrategias que resultaron del proceso de fortalecimiento. Poco a poco, con intervenciones diferenciadas (de fortalecimiento y financiación) por nivel de desarrollo empresarial, se busca que las asociaciones de productores vayan consolidando sus negocios, hasta que puedan llegar a la zona verde de la gráfica.

Sin embargo, es importante mencionar que, en muchos casos, el fortalecimiento empresarial por sí mismo no es suficiente para acortar esa distancia entre el riesgo y la rentabilidad. En muchos casos

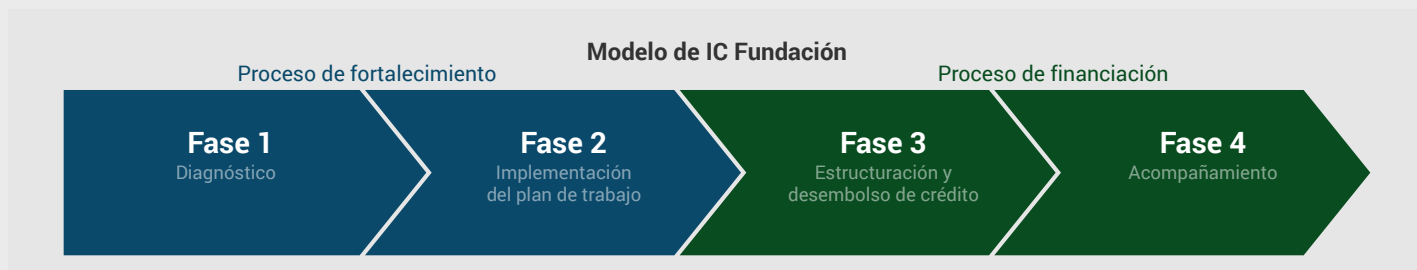
(por no decir que en la mayoría), el fortalecimiento idealmente debe ir acompañado de subsidios a costos y gastos de la operación de las empresas (salarios, mercadeo, etc.), o inversiones (maquinaria, adecuaciones locativas, etc.) que resuelvan algunos cuellos de botella de los procesos operativos de las empresas asociativas. Estas inversiones y actividades (fortalecimiento + subsidios o compra de máquinas, etc.) y la financiación, deben hacerse de manera coordinada, articulada y respondiendo a una única estrategia de negocios. De nada sirve que una empresa asociativa reciba una donación de máquinas para tostar cacao, si su estrategia de negocio y financiación apunta a la venta de cacao sin tostar.

IC Fundación no hace donaciones de ningún tipo, ni cubre costos ni gastos de la operación de las empresas asociativas. Por esto, la Fundación gestiona directamente o apoya a las empresas asociativas con las que trabaja, en la gestión de proyectos que aporten recursos que complementen su proceso de fortalecimiento empresarial.

El fortalecimiento es fundamental para poder pensar en un proceso de financiación, y la financiación es esencial para implementar los aprendizajes y estrategias que resultaron del proceso de fortalecimiento.



La operación del modelo



Gráfica 4. Fases del Modelo de IC Fundación.

El proceso de fortalecimiento tiene dos fases: una fase de diagnóstico empresarial en la que se define el nivel de desarrollo empresarial de la organización (Nivel A, B, C o D) y se priorizan las capacidades a fortalecer y una fase de implementación del plan de trabajo. El proceso de financiación a su vez cuenta con dos fases: una fase de estructuración y desembolso de crédito, a la que solo llegan empresas asociativas que necesitan la financiación y que alcanzan ciertos hitos del proceso de fortalecimiento, y una fase de acompañamiento y seguimiento a la inversión de los recursos de crédito.

Este modelo tiene varias diferencias con un modelo de financiación tradicional:

1. Se acompaña a las empresas asociativas en un proceso de fortalecimiento a la medida (previo a la financiación), en el que se organizan procesos contables, administrativos, etc. y se estructura el modelo de negocio.
2. Se estructuran créditos a la medida de las necesidades de la asociación y con el conocimiento real de cada una de sus líneas de negocio.
3. Se acompaña a las asociaciones durante la inversión de los recursos de crédito y en el desarrollo del negocio.

Al juntar fortalecimiento y financiación, el alcance del proceso de intervención de IC Fundación se puede resumir de la siguiente forma:



El proceso de fortalecimiento tiene dos fases: una fase de diagnóstico empresarial y una fase de implementación del plan de trabajo.

	Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Alcance posible de la intervención (fortalecimiento + crédito)	<ul style="list-style-type: none"> No son sujeto de crédito de IC Fundación. El fortalecimiento debe enfocarse en entender el interés y motivaciones reales de los productores para el desarrollo de un proyecto empresarial asociativo y hacer un análisis de viabilidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y Pilotear un modelo de negocio / realizar ejercicios comerciales para entender costos, procesos, logística, etc. y ajustar las proyecciones que permitan entender la viabilidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Validar el modelo de negocio que tienen y llegar a punto de equilibrio. A través de la operación y de los ejercicios comerciales, lograr generar un capital de trabajo propio. 	<ul style="list-style-type: none"> Escalar el modelo de negocio / Llegar a nuevos mercados o desarrollar nuevas alianzas comerciales. Generar excedentes y aumentar el impacto social y económico de la empresa asociativa.

A continuación, se describe en más detalle la aproximación de IC Fundación a los dos componentes claves del modelo presentado anteriormente: **El fortalecimiento empresarial y la financiación.**

El fortalecimiento empresarial



Los procesos de fortalecimiento empresarial que implementa IC Fundación tienen tres objetivos:

1. Ayudar a construir una visión empresarial y un modelo de negocio claro en las empresas asociativas.
2. Generar capacidades empresariales en los líderes que gerencian las asociaciones
3. Transferir herramientas que faciliten al gerente y a los equipos de las empresas asociativas la administración de los negocios.

Si los procesos de fortalecimiento son de mediano y largo plazo, deberían también apuntar a empoderar a la junta y sus asociados y al desarrollo de nuevos liderazgos.

Los procesos de fortalecimiento empresarial que implementa IC Fundación siguen algunos principios: 1) Deben buscar la autonomía de las empresas asociativas, 2) Deben ser prácticos, 3) deben ser adaptativos y 4) Deben ser relevantes y pertinentes.

El proceso de fortalecimiento empresarial siempre parte de un proceso de diagnóstico. Este permite conocer la historia de la empresa asociativa, las motivaciones empresariales, las expectativas de los asociados y estimar su nivel de desarrollo empresarial.

Para evaluar el nivel de desarrollo empresarial, IC Fundación utiliza su propia herramienta de **Medición de Capacidades Empresariales (MCE)**. A partir de los resultados del MCE, de forma participativa se define el plan de fortalecimiento empresarial.

Para maximizar el impacto de un proceso de fortalecimiento empresarial, este debe planearse teniendo en cuenta el nivel de desarrollo empresarial de cada empresa asociativa. Este se estima con una herramienta diseñada por IC Fundación: Metodología de Medición de Capacidades Empresariales (MCE). Dependiendo del nivel de desarrollo, cambia el objeto del fortalecimiento, el alcance, las herramientas y la forma en la que este debe hacerse. Así como los temas y la forma en la que se enseña a niños de preescolar son diferentes a la forma y los temas que se enseñan a niños de secundaria, los procesos de fortalecimiento para empresas asociativas que nunca han realizado ejercicios comerciales deben ser muy diferentes de aquellos que se hacen con empresas que ya exportan.

A continuación, se presentan algunas diferencias que encontramos en el objeto y en la forma como se debe hacer el fortalecimiento empresarial según el nivel de desarrollo empresarial de cada asociación:

Para maximizar el impacto de un proceso de fortalecimiento empresarial, este debe planearse teniendo en cuenta el nivel de desarrollo empresarial de cada empresa asociativa.



	Esquema de Incubación		Esquema de Aceleración	
	Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Objeto del fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Entender el interés y motivaciones reales de los productores para el desarrollo de un proyecto empresarial asociativo y hacer un análisis de viabilidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar a la asociación para realizar los primeros ejercicios comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustar el modelo de negocio existente. Ajustar procesos administrativos y contables, desarrollar una estrategia comercial clara. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la implementación de la estrategia del negocio que está implementando la empresa asociativa.
Estrategia de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento intensivo (casi diario). 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento intensivo (casi diario). 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento técnico y administrativo. Acompañamiento semi intensivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento en junta directiva / apoyo en relacionamiento comercial / <i>coaching</i> / consultorías específicas.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Construcción participativa de una visión empresarial asociativa (Planeación estratégica). 	<ul style="list-style-type: none"> Registros básicos de compras y ventas. Herramientas para realizar costeo y análisis de punto de equilibrio. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de trazabilidad de compras y ventas por tercero. Herramientas de costos / flujos y proyecciones financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> Software contable / Flujos de caja / Proyecciones financieras.
Productos esperados de un proceso de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocios definido. Equipo operativo mínimo en funcionamiento. Registros básicos de procesos de compra y venta. Asociados comprometidos con el proceso comercial y organizacional de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocios en validación. Equipo gerencial sólido Junta directiva empoderada. Registros de compra y venta automatizados. Claridad de costos y punto de equilibrio. Aliados comerciales definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocios en implementación. Proceso de consolidación de capital de trabajo propio. Formalidad del equipo gerencial. Estatutos en implementación Realización de asambleas. Estrategia de servicios & Beneficios en implementación. Estrategia para disminución de brechas asociadas al punto de equilibrio. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en pro de la innovación y diversificación de líneas de negocio. Solidez organizacional Formalización de procesos administrativos y financieros. Gestión de programas y recursos para mejora de calidad de vida de asociados. Construcción de red comercial. Búsqueda de alianzas con posibilidad de integración empresarial.
Intensidad de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Muy Alto 	<ul style="list-style-type: none"> Alto 	<ul style="list-style-type: none"> Medio 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo

Vale la pena destacar varias ideas de la tabla anterior:

1. El fortalecimiento empresarial no puede ser genérico; si lo es, probablemente muchos de los temas no sean relevantes y pertinentes para una asociación. Para garantizar que el fortalecimiento no sea genérico, se debe partir de un diagnóstico empresarial integral. A pesar de que es común encontrar asociaciones que cuentan con diagnósticos empresariales (debido a que han participado en proyectos del gobierno y de la cooperación), no se puede definir un plan de fortalecimiento sin volver a diagnosticar una asociación. Igual que un médico debe diagnosticar al paciente antes de definir un tratamiento, se debe hacer un buen diagnóstico de capacidades empresariales para poder definir un plan de fortalecimiento pertinente.
2. Hay una relación inversa entre el nivel de desarrollo y el costo del fortalecimiento. Entre menor es el desarrollo empresarial de una asociación, mayor es el costo del fortalecimiento. Empresas asociativas de bajo nivel de desarrollo empresarial, necesitan un acompañamiento muy cercano y permanente.
3. El proceso desde la construcción hasta el escalamiento de un modelo de negocio puede durar mucho tiempo. Por eso, el fortalecimiento empresarial debe ser pensado como un proceso de años, no de meses.
4. Los tiempos del fortalecimiento son diferentes para cada asociación. Hay resultados que se pueden obtener muy rápido y resultados que toman más

tiempo en alcanzarse. Al final, los resultados del proceso dependen principalmente del compromiso y esfuerzo por parte de la asociación en el proceso. Si la asociación/socios y equipo administrativo no pone de su parte, nada va a cambiar.

5. Pasar por un proceso de fortalecimiento empresarial no garantiza que la asociación va a recibir financiación. En muchos casos, el fortalecimiento permite aterrizar las necesidades reales de financiación o encontrar y aprovechar fuentes de financiación diferentes al crédito. Otras veces, el mejor resultado que puede salir de un proceso de fortalecimiento es que la asociación reconozca que no debe seguir adelante con su proyecto empresarial, o reconozca que para que valga la pena seguir adelante con el proceso empresarial, debe hacer muchos cambios.
6. El fortalecimiento en sí mismo, no genera ventas, genera un cambio de visión en la asociación, construye nuevas capacidades en los equipos que gerencian y administran las empresas asociativas y les da herramientas para que puedan administrar sus empresas asociativas. Estos tres aspectos pueden ayudar a mejorar procesos internos, pero no implica que después de un proceso de fortalecimiento las ventas necesariamente van a crecer.
7. Para poder realizar los primeros ejercicios comerciales, probar un modelo de negocio o escalar, se requiere **financiación**.

Igual que un médico debe diagnosticar al paciente antes de definir un tratamiento, se debe hacer un buen diagnóstico de capacidades empresariales para poder definir un plan de fortalecimiento pertinente y relevante.



La financiación

IC Fundación desarrolló un modelo de financiación para empresas asociativas con dos líneas de crédito: **Créditos de capital de trabajo y Créditos para adquisición de activos productivos.**

• **Créditos de capital de trabajo (Opex):** Son créditos que sirven para empresas asociativas que al comprar los productos a sus asociados los pagan de contado, pero que al vender reciben el pago a 15, 30 o más días. Estos créditos les permiten tener recursos para operar, mientras reciben el pago de sus facturas. Normalmente, son créditos que se hacen en el marco de una estrategia comercial coordinada entre la asociación, su cliente e IC Fundación. Esta última, además del rol de financiación y acompañamiento a la asociación en la inversión, puede asumir un rol de facilitación de la comunicación entre las partes (asociación y aliados comerciales) que de tranquilidad mientras se construye confianza en la relación comercial.

• **Créditos para activos productivos (Capex):** Por lo general, los créditos para financiación de activos productivos son más convenientes para asociaciones que ya tienen experiencia empresarial, comercializan, conocen el mercado, están en punto de equilibrio y entienden cómo un proceso de transformación y agregación de valor encaja dentro de una estrategia de crecimiento. Al igual que con los créditos de capital de trabajo, IC Fundación estructura créditos para compra de activos productivos siempre en el marco de una estrategia empresarial entre la asociación que recibe el crédito, o a los aliados comerciales e IC Fundación.

Estas líneas de crédito, al igual que el fortalecimiento empresarial, siguen también unos principios:

- **Solo si es necesaria:** Un crédito puede ser una gran herramienta para el desarrollo de una empresa asociativa, pero si no están las condiciones adecuadas, este puede causar muchos daños al interior de una asociación. Los créditos solo deben desembolsarse, si hay unas condiciones mínimas administrativas, contables, de gobernanza, etc.
- **Deben ser a la medida del negocio:** la tasa de interés, el monto desembolsado, la forma de amortización, etc. debe hacerse a la medida del modelo de negocio y de la asociación.
- **Debe ser flexible:** la financiación debe poder ajustarse de acuerdo con el desempeño de la empresa asociativa. Si el negocio va bien, a lo mejor es necesario aumentar la financiación, y si el negocio no va tan bien, a lo mejor es necesario revisar los plazos y periodos de gracia. Para poder hacer esto, es fundamental el proceso de acompañamiento que la entidad financiadora haga a la inversión de los recursos de crédito.

La financiación es una herramienta que debe apoyar el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial de una empresa asociativa. Si se ve así, solo se debe financiar empresas asociativas que tienen un propósito y un modelo de negocio claro, y cuyo impacto posible en una comunidad compensa el riesgo que se corre con la financiación. Al igual que con el proceso de fortalecimiento, las necesidades de financiación y el tipo de financiación, dependen del nivel de desarrollo empresarial de la empresa asociativa.

A continuación, se presenta una tabla con algunas diferencias en las características de los créditos dependiendo del nivel de desarrollo empresarial de la empresa asociativa:



La financiación es una herramienta que debe apoyar el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial de una empresa asociativa. Si se ve así, solo se debe financiar empresas asociativas que tienen un propósito y un modelo de negocio claro, y cuyo impacto posible en una comunidad compensa el riesgo que se corre con la financiación



	Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Monto de crédito	<ul style="list-style-type: none"> No requieren crédito. Es preferible probar con pequeñas donaciones que les permitan organizarse empresarialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> 10 - 30 Millones de pesos. 	<ul style="list-style-type: none"> 30 - 150 Millones de pesos. 	<ul style="list-style-type: none"> + de 100 Millones de pesos.
Características del crédito	<ul style="list-style-type: none"> NA 	<ul style="list-style-type: none"> Menos de 6 meses, no hay garantías reales. 	<ul style="list-style-type: none"> Máximo a 12 meses, pueden haber garantías reales, garantías mobiliarias u otras garantías alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser a 24 meses, puede haber garantías reales, garantías mobiliarias y otras garantías alternativas.
Nivel de riesgo de la financiación crédito	<ul style="list-style-type: none"> NA 	<ul style="list-style-type: none"> Muy Alto 	<ul style="list-style-type: none"> Alto 	<ul style="list-style-type: none"> Medio

A menor nivel de desarrollo empresarial, menor es la rentabilidad financiera del crédito otorgado. Esto se debe a que entre menor sea el nivel de desarrollo empresarial, las empresas asociativas requieren montos de crédito más pequeños, y el financiador debe invertir más tiempo y recursos humanos acompañándolas en sus procesos comerciales, administrativos, espacios de gobernanza, etc. Desde el punto de vista de IC Fundación y desde el punto de vista de la inversión de impacto, este costo de acompañamiento es absolutamente justificable, si se trabaja con una asociación cuyo negocio pueda generar un impacto social importante en su comunidad. La rentabilidad social de un proyecto empresarial asociativo puede compensar la rentabilidad financiera de su financiación.

Es importante mencionar que aparte de los **criterios objetivos** para evaluar si se financia o no a una empresa asociativa (flujo de caja, clientes, capacidad de producción, oferta productiva y capacidad de cumplir los pedidos, procesos administrativos y contables que eviten que se pierda el crédito, roles y responsabilidades claras del equipo gerencia, etc.), hay **criterios subjetivos** que se pueden evaluar gracias a la información recabada durante el proceso de fortalecimiento empresarial. Para IC

Fundación, tan importante como la rentabilidad del proyecto que se va a financiar, la capacidad de pago de la asociación, y el impacto social que se puede generar, es el compromiso de su junta directiva con el proyecto empresarial, el sentido de pertenencia de sus asociados, la proactividad y capacidad de gestión del equipo gerencial y la confianza que se haya generado con IC Fundación. Estos criterios subjetivos, son muy importantes a la hora de decidir si se otorga o no un crédito.

Finalmente, es importante hacer una referencia al tema del riesgo financiero. Para IC Fundación, la inversión o financiación de asociaciones debe hacerse con la **visión de un fondo de inversión de riesgo** (Venture capital), y no con la visión de un banco. El fondo de riesgo invierte o financia un proyecto con potencial (así este dando pérdidas o incluso así no haya facturación), un banco financia a una persona o una empresa si ve garantías de pago. Si se evalúan las garantías y el flujo de caja, muy pocas asociaciones podrían ser sujeto de crédito, pero si se evalúa el potencial de impacto económico y social en un territorio, la mayoría ameritarían el estudio de crédito. El capital catalítico, es un capital de riesgo, que se justifica por el impacto social que puede generar. ///

Para IC Fundación, la inversión o financiación de asociaciones debe hacerse con la visión de un fondo de inversión de riesgo (Venture capital), y no con la visión de un banco.





4

El camino a seguir

El modelo de intervención descrito en este documento ha sido el resultado de la evolución del trabajo realizado por IC Fundación durante los últimos cinco años. Durante todo este tiempo hemos aprendido varias lecciones que han servido para definir el camino a seguir de IC Fundación. A continuación, se presentan algunas ideas generales que orientarán el modelo de intervención de IC Fundación en los próximos años:

Innovación en modelos de financiación asociativa: El camino de la inclusión financiera tiene más escalones de los que se creía; cuando se inició el camino de financiación de empresas asociativas en el 2010, se creía que después de pasar por el proceso de acompañamiento y financiación de IC Fundación, las asociaciones ya estarían listas para pensar en la posibilidad de acceder a la financiación de los bancos.

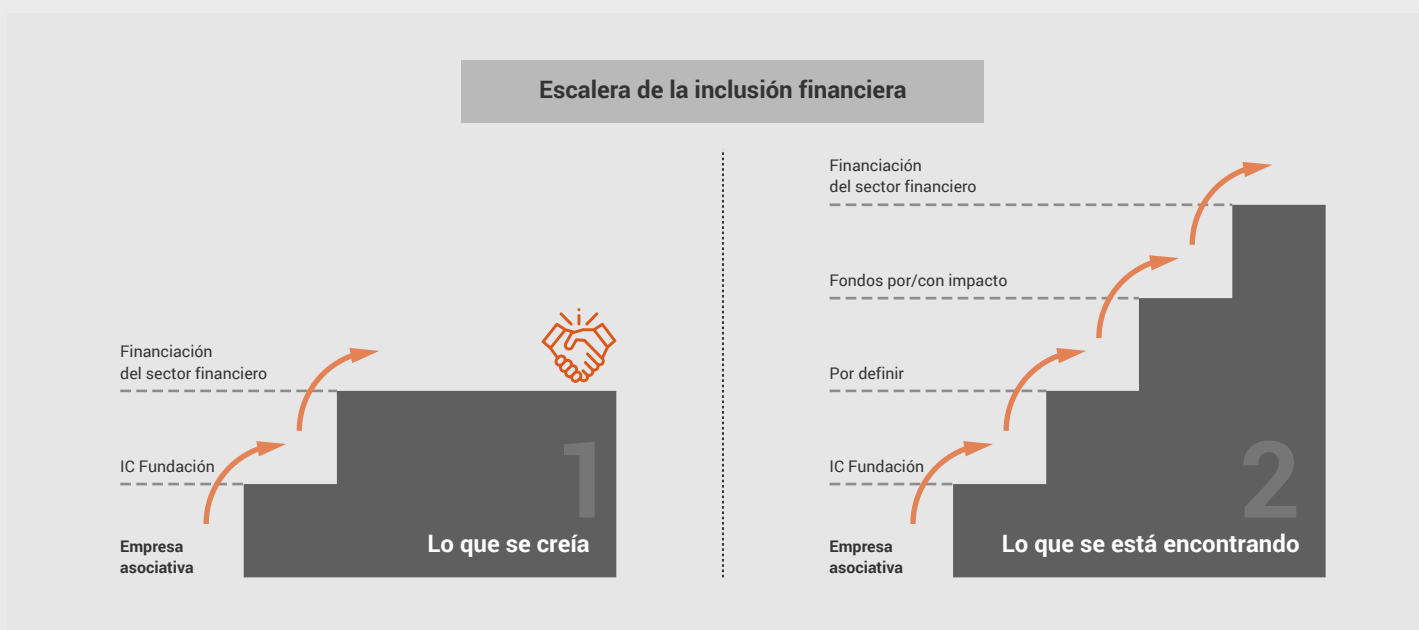
Hoy en día es claro que eso no es necesariamente cierto. Si imaginamos que existe una escalera de la inclusión financiera donde cada escalón es un modelo de financiación para empresas asociativas, en el último escalón estaría la financiación de los

bancos y probablemente en el primer escalón el modelo de financiación de IC Fundación. Lo que es evidente en la actualidad es que la escalera de la inclusión financiera tiene más escalones de los que se pensaba, y por lo mismo, es claro que se debe seguir construyendo alianzas e innovando en los modelos de financiación de impacto o financiación para el desarrollo que llenen los vacíos que existen en los escalones de esa escalera. Con el modelo de financiación de capital catalítico de IC Fundación se asumen riesgos altos para poder probar, validar o escalar modelos de negocios asociativos de alto impacto social, y ayudar que esas asociaciones, puedan ser de interés para financiadores que, en otro caso, jamás se fijarían en ellas. Es necesario seguir innovando y desarrollando esquemas de aceleración y de financiación de empresas asociativas a lo largo de la escalera, articulando actores públicos y privados.

El rol de los modelos de blended finance³ (o de financiación mixta): Por el tipo de productores, los territorios dónde están, el tamaño de los negocios y el nivel de desarrollo empresarial de



Si imaginamos que existe una escalera de la inclusión financiera con diferentes escalones, en el último escalón estaría la financiación de los bancos y probablemente en el primer escalón el modelo de financiación de IC Fundación



Gráfica 5. La escalera de la inclusión financiera.

3. Blended finance, es el uso de capital catalítico de fuentes públicas o filantrópicas para incentivar y aumentar las inversiones del sector privado en proyectos con impactos sociales y ambientales. (Fuente: www.convergence.finance/blended-finance).

las asociaciones, no se puede pensar que todo se puede hacer con crédito. No tiene sentido para una asociación pagar por procesos de fortalecimiento empresarial cuando en la mayoría de los casos, no tiene como pagar salarios o comprar los activos que le permitan superar los cuellos de botella de su negocio. En la medida en que a través de modelos de “blended finance” se aporten recursos no reembolsables para cubrir costos del fortalecimiento, costos operativos, adquisición de equipos, etc., se incentivará la llegada de más inversionistas de impacto a trabajar con asociaciones que tengan potencial social y económico. Modelos de “blended finance” bien estructurados, realizados en el marco de una estrategia empresarial clara, sin duda permiten disminuir considerablemente el riesgo de la financiación privada. Desde IC Fundación, se seguirá innovando en esquemas de fortalecimiento y crédito que faciliten el desarrollando de alianzas para implementar modelos de blended finance.

• **Financiación en el marco de las Cadenas de Valor.**

En la medida, en que se avance en procesos de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas de un mismo sector o cadena, se puede también avanzar en el desarrollo de estrategias de desarrollo y financiación de cadenas de valor, en las que varias asociaciones que han sido fortalecidas o que están haciendo parte de procesos de fortalecimiento y financiamiento, pueden empezar a desarrollar estrategias conjuntas de producción, transformación y comercialización. Para esto, las asociaciones deben estar en un nivel similar de desarrollo y madurez empresarial. IC Fundación seguirá trabajando en la estructuración de proyectos de fortalecimiento con visión de cadena, construyendo e implementando estrategias que permitan articular varias asociaciones alrededor de negocios de mayor escala comercial y mayor impacto social.

• **Creación de redes y alianzas entre empresas asociativas:**

Aún si las empresas asociativas no pertenecen al mismo sector o cadena, se pueden crear alianzas, sinergias o modelos de colaboración. IC Fundación promoverá y trabajará en la implementación de estrategias que permitan que empresas asociativas desarrollen negocios en conjunto, intercambien experiencias y aprendizajes, se ayuden financieramente y en últimas construyan una red de apoyo del sector solidario.



• **Implementación de estrategias de género y participación de los jóvenes.**

Se debe reconocer y valorar el rol de la mujer y de la población joven en los territorios rurales de Colombia. Por lo mismo, IC Fundación implementará estrategias de género en los modelos de fortalecimiento y financiación, promoviendo el desarrollo de empresas asociativas lideradas por mujeres o resaltando el rol de la mujer dentro de los órganos de gobernanza de las asociaciones de productores. De igual forma, promoverá espacios donde los jóvenes participen y hagan su aporte a las organizaciones desde su saber y su quehacer.

• **Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):**

Los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, reconocen el rol de la sociedad civil en la agenda de desarrollo mundial. Si bien no hay dudas de la alineación del propósito y objetivos de IC Fundación con el ODS 1 (Reducción de la Pobreza), el ODS 5 (Igualdad de Género), el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) y el ODS 12 (Producción y consumo responsable) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos), se reconoce la necesidad de avanzar en la alineación en líneas de acción y metas más específicas y en la medición de la contribución de la fundación al avance de los ODS en Colombia. En el marco de los ODS, se puede visibilizar el impacto de la innovación de modelos de financiación e inclusión financiera, los procesos de fortalecimiento empresarial y el desarrollo de cadenas de valor con modelos de economía solidaria en Colombia. ///

Con el modelo de financiación de capital catalítico de IC Fundación se asumen riesgos altos para poder probar, validar o escalar modelos de negocios asociativos de alto impacto social, y ayudar que esas asociaciones, puedan ser de interés para financiadores que, en otro caso, jamás se fijarían en ellas.



IC Fundación seguirá trabajando durante los próximos años en la consolidación de un modelo de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas en el que se incorporen y tengan en cuenta todos los elementos mencionados anteriormente: Estrategias de financiación de capital catalítico implementadas a través de esquemas de blended finance, desarrollando estrategias de cadena y de género en los procesos de fortalecimiento y financiación, y reconociendo el impacto y el aporte de IC Fundación al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



www.icfundacion.org