



## IC Fundación y el caso de Chocolate Colombia

Acompañamiento y financiación a empresas asociativas

**IC Fundación implementa** procesos de fortalecimiento empresarial y aporta financiación para ayudar a las asociaciones de productores rurales colombianos a generar impacto económico y social en sus comunidades y alcanzar el nivel de desarrollo empresarial requerido para recibir financiación del sector financiero.

# IC Fundación y el caso de Chocolate Colombia

Acompañamiento y financiación a empresas asociativas



## UBICACIÓN:

Nacional - Colombia



## ALIADOS PRINCIPALES:

- Fondo Multidonante de Naciones Unidas
- Fintrac
- Fundación Aurelio Llano Posada
- ARD-Tetrattech



## DURACIÓN:

2010

- presente



## MOTIVACIÓN/ PROBLEMA A RESOLVER:

Desarrollo rural, fortalecimiento de capacidades empresariales en asociaciones de productores, inclusión financiera y competitividad.



## BENEFICIARIOS FINALES:

Comunidades rurales  
Empresas asociativas  
Modelos de economía solidaria



## SECTOR:

- Servicios financieros
- Agricultura



## TIPO DE FINANCIACIÓN:

Deuda

## RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS:

Crédito:

USD 1.285.000

Fortalecimiento empresarial:

USD 2.000.000



## TIPO DE INVERSIONISTA/SILO:

Fundaciones



## APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Estrategia y/o modelo de negocios
- Gestión financiera
- Gobernanza
- Operativo (marketing, logística, informática, ventas, compras, legal)



## ODS ABORDADOS

## IMPACTO:

Desde 2013, IC Fundación ha otorgado **más de 40 créditos asociativos** por un valor aproximado de

USD 1.285.000

Entre 2016 y 2020 la fundación ha implementado **procesos de fortalecimiento empresarial** con más de

120 empresas asociativas



Las asociaciones apoyadas **agrupan y representan** más de

12.000 familias

de pequeños productores

En 2019 más de

2560 personas

participaron en **ejercicios técnicos**, capacitaciones y talleres de los procesos de fortalecimiento empresarial.

Las empresas que recibieron financiación de IC Fundación han **multiplicado por 5 el valor** de sus ventas durante los últimos 4 años.





## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), entre 2018 y 2019 la pobreza monetaria en las zonas rurales de Colombia fue de 47,5 %. Y a pesar de que la mayor parte de la producción del campo viene de pequeños productores—que representan el 72 % de la población rural en Colombia<sup>1</sup>—, el grueso de las políticas agrarias se ha enfocado en atender a los grandes productores<sup>2</sup>. Además, aunque existen créditos y fondos destinados exclusivamente al sector rural y el agro<sup>3</sup>, según el DANE, solo el 11,1 % de los hogares rurales pudieron solicitar un crédito agropecuario.

Para enfrentar esta problemática y consciente del importante rol que pueden jugar los modelos de economía solidaria para el desarrollo económico de las comunidades menos favorecidas, en 2010 el empresario Julio Carrizosa Mutis y su familia crearon la Fundación Julio y Astrida Carrizosa - IC Fundación, con el propósito de mejorar las condiciones sociales y económicas de familias y comunidades vulnerables a través del apoyo al desarrollo y consolidación de empresas asociativas.

Inicialmente, la fundación se enfocó en la financiación de proyectos empresariales asociativos que tuvieran potencial empresarial y social, pero que no fueran sujeto de crédito de las entidades del sector financiero. Entre 2014 y 2015 IC Fundación evaluó más de 86 proyectos empresariales, pero solo cinco cumplieron con los criterios mínimos requeridos para pasar a fase de estructuración y desembolso de crédito. En vista de esta situación, desde 2016 la fundación comenzó a desarrollar e implementar su propio modelo de fortalecimiento empresarial para preparar a las asociaciones para el acceso a la financiación.

IC Fundación se creó con el propósito de mejorar las condiciones sociales y económicas de familias y comunidades vulnerables a través del apoyo al desarrollo y consolidación de empresas asociativas.

<sup>1</sup> Montoya, Andrés Felipe, Peña, Ximena, y Leibovich, José (2016) Asociatividad y desarrollo rural: acceso a crédito en el sector rural. Uniandes, pág 6. Consultado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab&AN=cpu.729112&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

<sup>2</sup> Estupiñán, Juan Sebastián, Gutiérrez, Catalina, Harker, Arturo, y Argüello, Luis Ricardo (2016). Alianzas productivas como mecanismo para el desarrollo de los pequeños productores agrícolas en Colombia. Uniandes.

<sup>3</sup> El centro de la política de crédito para productores agrícolas es el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario. Este esquema le permite al Estado y agentes privados llevar oferta de créditos al sector rural. El sistema maneja los fondos destinados por el Estado para el crédito agropecuario a través de Finagro (Fondo de Financiamiento del Sector Agropecuario). Estos recursos están disponibles para que los intermediarios bancarios (bancos como el Banco Agrario, Davivienda, Bancolombia o cooperativas de ahorro y crédito) los usen en sus líneas de crédito. Cada línea de crédito tiene condiciones diferentes y buscan dar opciones para todos los productores agrícolas". (Montoya, 2016, 7-8).

Una de las asociaciones que ha sido apoyada por IC Fundación es la asociación de productores de cacao de la región del Nudo del Paramillo: Chocolate Colombia. Esta asociación agrupa a más de 1065 familias cacaoteras de los departamentos de Antioquia y Córdoba, en el nororiente de Colombia.

La región del Nudo de Paramillo había comenzado a producir cacao a raíz de un proceso de sustitución de cultivos ilícitos que se llevó a cabo entre 2006 y 2007, pero hasta el momento las asociaciones de la zona tenían muchas debilidades económicas, administrativas y, sobre todo, dificultades para la comercialización de sus productos. Por esa razón, en 2014, ocho de ellas se unieron y crearon Chocolate Colombia.

Chocolate Colombia acudió a IC Fundación en 2015, cuando surgió la posibilidad de exportar 12,5 toneladas de cacao a España, pero solo tenían el 60 % de los recursos que necesitaban para hacerlo. La fundación les otorgó un crédito por el 40 % restante. Desde ese momento trabajan juntas.



## DESCRIPCIÓN

Desde su inicio, la fundación decidió apostar específicamente por apoyar empresas rurales que implementan modelos de economía solidaria, al considerar que estas tienen un gran potencial de impacto en las comunidades. El proceso de fortalecimiento empresarial sumado a un crédito asociativo, encamina a las asociaciones en un proceso que busca el nivel de desarrollo empresarial requerido para acceder al sector financiero.

*“No buscamos competir con los bancos, por el contrario, nuestro objetivo es que con nuestro apoyo las empresas se vuelvan sujeto de crédito de los bancos tradicionales” Alberto Carrizosa, fundador y presidente de la junta directiva de IC Fundación.*

IC Fundación quiere desarrollar un modelo de inclusión financiera para empresas asociativas:



- ... Historia de la asociación, sus motivaciones y propósito de creación.
- ... Liderazgo e impacto colectivo, no para beneficio de una sola persona.
- ... Vocación comercial y de negocios.
- ... Gobernanza de la organización: el rol del líder y de la junta directiva.
- ... Situación financiera: que no esté sobreendeudada o con problemas legales, y tenga capital de trabajo disponible.
- ... Espíritu de empresa asociativa: que tenga sentido el negocio.
- ... Documentación: contable, legal, procesos administrativos, operación, etc.

Durante la fase de diagnóstico se implementan dos herramientas propias de IC Fundación: una de medición de capacidades empresariales (MCE) y otra de medición de vulnerabilidad empresarial. Con ellas, se crea la línea base para la medición de los cambios luego del proceso de fortalecimiento empresarial.



**En aquellos componentes** en los que la fundación no tiene la experiencia o el conocimiento para dar el apoyo requerido, trabaja con aliados o contrata el servicio con consultores o entidades externas.

### Apoyo no financiero

A partir del diagnóstico, las organizaciones elegidas comienzan un proceso de fortalecimiento, que se implementa alrededor de cinco capacidades: administrativa, gerencial, comercial, productiva y organizacional. Dependiendo de los resultados del diagnóstico, se definen los temas específicos a abordar en cada una de las capacidades.

*“Nos gustó mucho la metodología de fortalecimiento; lo que hacían ellos era revisar lo que teníamos y lo que nos hacía falta para desarrollar habilidades y organizar nuestra empresa. IC Fundación comenzó a fortalecer a Chocolate Colombia en temas administrativos y estructurales, como el modelo de negocio. La relación tomó dos caminos, el del crédito y el de fortalecernos como organización, permitiéndonos ser sostenibles en el tiempo”. Juan Gabriel Vargas, ex representante legal de Chocolate Colombia.*

La implementación del proceso de fortalecimiento empresarial puede durar entre seis y doce meses, dependiendo del negocio, del nivel de desarrollo empresarial de la asociación y del compromiso y dedicación de los líderes.

Si bien los créditos asociativos provienen de un fondo de recursos propios de la fundación, se utiliza un modelo de capital mixto o *blended finance* para financiar parte del apoyo no financiero. Para ello, gestiona proyectos que presentan a otras fundaciones nacionales o internacionales y a entidades de cooperación internacional.

En aquellos componentes en los que la fundación no tiene la experiencia o el conocimiento para dar el apoyo requerido (cuando son aspectos muy técnicos o especializados), trabaja con aliados o contrata el servicio con consultores o entidades externas. La característica más importante del modelo de IC Fundación es que une dentro de una misma estrategia el apoyo financiero y el no financiero, ajustados según el nivel de desarrollo empresarial de las asociaciones apoyadas.



### Financiamiento a la medida

Al cumplirse ciertos hitos en el proceso de fortalecimiento, las asociaciones pasan a la fase de estructuración de crédito a la medida de cada organización y de su modelo de negocio. A partir del otorgamiento del crédito, se espera que la asociación se tarde entre dos y cinco años en alcanzar el nivel de desarrollo empresarial que le permita ser sujeto de crédito de las entidades financieras, con lo que terminaría el acompañamiento.

IC Fundación eligió el préstamo como mecanismo financiero por dos razones. Primero porque la figura legal de las empresas solidarias (asociaciones, corporaciones o cooperativas) no permite hacer una inversión en capital accionario. Y segundo porque la experiencia de la familia fundadora en la banca la llevó a pensar que un crédito puede generar gran impacto en quien verdaderamente lo necesita (acompañado siempre de la asesoría que brinda la fundación como parte de su modelo).

IC Fundación tiene en cuenta tres aspectos para la aprobación del crédito: i) el potencial de crecimiento y sostenibilidad del modelo de negocio, ii) la existencia de un aliado comercial firme, y iii) la alineación de



En el caso de Colombia el primer crédito fue de aproximadamente USD 10.000 para completar el capital requerido de la exportación.

la asociación con los principios de la economía solidaria y de la fundación<sup>4</sup>. Cuando estos se cumplen y se ha pasado por el proceso de fortalecimiento, el crédito se define con condiciones a la medida para el monto, la forma de amortización, los posibles periodos de gracia y la modalidad del desembolso.

De esos préstamos, la fundación espera recuperar capital más intereses, los cuales se definen dependiendo del nivel de desarrollo de la asociación: entre más débil, menor el interés. Lo que se busca con esas tasas bajas es que puedan tener mayores utilidades y capitalizar más rápidamente los rendimientos.

En el caso de Chocolate Colombia el primer crédito fue de aproximadamente USD 10.000 para completar el capital requerido de la exportación antes mencionada. Después se financiaron exportaciones completas y más adelante los créditos fueron dirigidos a la gestión y al funcionamiento de una fábrica de transformación de cacao creada en 2018. Entre 2015 y 2020, IC Fundación firmó 10 convenios de crédito con Chocolate Colombia por un valor de USD 374.000. Estos recursos fueron utilizados principalmente como capital de trabajo para la exportación de cacao en grano.

En el caso de Chocolate Colombia, la tasa de interés aplicada a los créditos ha variado entre el 0,5 % y 1 % nominal mensual, mucho más bajo que las tasas de interés bancarias. La idea es que a medida que el negocio va creciendo y va aumentando su capacidad de pagar las cuotas, aumenta la tasa de interés para que se puedan preparar para el acceso a los créditos bancarios.

*“Nos interesa que las asociaciones aprendan a manejar créditos y consoliden sus negocios (lleguen al punto de equilibrio, generen utilidades, saneen deudas, capitalicen) para que puedan volverse sujeto de crédito de las entidades del sector financiero”. José Andrés Díaz, director ejecutivo de IC Fundación.*



## RESULTADOS

La medición de resultados tiene dos frentes; la medición de los procesos de fortalecimiento y la del impacto de los procesos de financiación. En el primer caso, se hace seguimiento a la efectividad en

<sup>4</sup> Los principios se pueden consultar aquí: <http://www.icfundacion.org/es/la-fundacion/quienes-somos>

la transferencia de herramientas de gestión administrativa, al cambio en la Medición de Capacidades Empresariales (MCE) y a cambios cualitativos que se generan en la asociación durante la implementación del proceso de fortalecimiento. En el segundo caso, la fundación hace seguimiento a indicadores del impacto de los créditos: aumento de las ventas, mejora en indicadores financieros de la asociación, (rentabilidad, utilidad, etc), cambio en el ingreso de los productores, número de productores a los que la asociación está comprando producto, etc. A estos indicadores se hace seguimiento mensual.

Para el caso específico de Chocolate Colombia, entre 2015 y 2019 la asociación logró triplicar sus ventas de cacao a nivel nacional y quintuplicar sus exportaciones, convirtiéndose en la asociación colombiana con mayores niveles de exportación de este producto (No es común que una asociación exporte directamente, pues casi siempre hay intermediarios en el proceso). También lograron duplicar las ventas de chocolate transformado entre 2018 y 2019.

Se espera que en 2022, tras el proceso de fortalecimiento y crédito, Chocolate Colombia llegue a exportar por lo menos 300 toneladas de cacao con certificación en comercio justo (*Fair trade*) y 100 toneladas sin certificar, beneficiando a más de 1000 familias de productores en zonas muy afectadas por el conflicto armado. Adicionalmente, se espera que, a finales de 2021, la línea de negocio de cacao transformado, que se inició en 2018 para producir chocolate de mesa, chocolatinas, licor de cacao y coberturas de chocolate, genere utilidades.

Según sus propias evaluaciones, la fundación ha logrado evidenciar la mejora de las capacidades empresariales de las asociaciones, con altos porcentajes de cambio positivo en estructura organizacional, claridad de costos, ejercicios de auditoría, capacidad gerencial, uso de estados financieros en juntas, política de compras en funcionamiento, seguimiento a presupuesto y ejercicios exitosos de planeación estratégica.



## APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

Entre 2013 y 2020 IC Fundación ha implementado procesos de fortalecimiento empresarial con más de 120 asociaciones de productores y ha otorgado créditos por algo más de USD 1,2 millones. En 2020 trabajó

con asociaciones en 52 municipios de 12 departamentos de Colombia, donde apoyó a 23 asociaciones de productores de cacao, 24 de café, 7 de lácteos, 4 de caucho, 2 de frutas y 4 de miel.

En este proceso, ha sido muy importante tener un equipo alineado y motivado con los objetivos y la metodología propia de la organización, una fortaleza que les ha permitido, entre otros logros, generar lazos de confianza y buena comunicación con las asociaciones apoyadas.

No obstante, ha sido un reto efectuar la salida en tanto las empresas que pasan por el proceso aún no logran ser vistas como sujeto de crédito por la banca privada. En opinión de José Andrés Díaz existe un vacío en modelos de financiación para las organizaciones de economía solidaria en territorios rurales. Por esta razón, la fundación tiene gran interés en construir alianzas con organizaciones del sector financiero y fondos de impacto para poder apoyar de forma más efectiva a las asociaciones rurales del país.

La idea es desarrollar vehículos financieros o modelos de financiación que suplan la ausencia de ese eslabón intermedio, con tasas más altas que las que se utilizan en el modelo de IC Fundación. Esto también representa una oportunidad para otros actores del ecosistema de inversión social privada interesados en jugar un rol estratégico en la inversión social en Colombia.

Dentro de la agenda futura de la fundación está la idea de crear un programa para acordar y fortalecer alianzas con otras entidades que implementen procesos de fortalecimiento empresarial, así como el interés de complementar el modelo de fortalecimiento actual con un programa de formación para líderes empresariales locales, abordando los problemas de relevo generacional en la ruralidad y de falta de acceso a educación formal y complementaria.