

Fortalecimiento Empresarial de 74 asociaciones de productores de cacao en Colombia.

Resultados y Lecciones aprendidas del proyecto
Cacao y cultivos complementarios - C4D



Consejo Asesor

Alberto Carrizosa (Presidente)
Enrique Carrizosa
Felipe Carrizosa
María Carolina Suárez
Roberto Pizarro

Director Ejecutivo

José Andrés Díaz

Directora de Fortalecimiento Empresarial

Laura Rivera

Directora de Crédito Asociativo

Marcela Uribe

Coordinadora de Proyecto

Yineth Henao Godoy

Especialista Técnico en Cacao

Juan Gabriel Vargas

Profesionales Socioempresariales que participaron

en el proyecto:	Cristina Capera	Micherlys Gil
Yoleima Mercado	Mateo Vasco	Gina Macías
Derly Serna	Javier Ortíz	Karina Gonzales
Tania Malaver	Daniela Ocampo	Miguel Perdomo
Alexandra Rivera	Patricia Monroy	Paula Castillo
Daniel Rojas	Pawerd Medina	

Autoría Principal

Yineth Henao Godoy
Laura Rivera

Autores colaboradores

José Andrés Díaz
Juan Gabriel Vargas

Título Original

Fortalecimiento Empresarial de 74 asociaciones de productores de cacao en Colombia (2023-2025). Resultados y Lecciones aprendidas del proyecto Cacao y cultivos complementarios - C4D.

Cítese como:

Henao, Y., Rivera, L., Vargas, J. G., & Díaz, J. A. (2026). *Fortalecimiento empresarial de 74 asociaciones de productores de cacao en Colombia (2023-2025): Resultados y lecciones aprendidas del proyecto Cacao y cultivos complementarios - C4D*. iC Fundación.

© 2026. Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG - iC Fundación.

Todos los derechos reservados. Esta publicación podrá ser parcial o totalmente reproducida, siempre que se cite la fuente y con la autorización expresa de los autores.

Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG iC Fundación
www.icfundacion.org
Carrera 14 # 93b - 32, Oficina 204
Bogotá, D.C. - Colombia

Contenido

1. iC Fundación	4
2. Introducción	5
3. Programa de Fortalecimiento empresarial para 74 asociaciones cacaoteras	6
4. Resultados principales	10
5. Reflexiones y lecciones aprendidas del proceso	15
6. Agradecimientos	19



1. iC Fundación

La Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG- sigla iC Fundación, es una organización colombiana sin ánimo de lucro que busca aportar a la reducción de la pobreza mediante el fortalecimiento de empresas asociativas en territorios vulnerables. Creemos que las empresas asociativas o comunitarias son un vehículo esencial para construir medios de vida sostenibles, aumentar la resiliencia económica y climática, y fortalecer el tejido social en regiones históricamente excluidas.

El modelo con el que acompañamos a las empresas asociativas a lo largo de un proceso de crecimiento y consolidación empresarial que llamamos “La ruta de la inclusión financiera” integra tres componentes:

1. Fortalecimiento Empresarial (para medios de vida sostenibles). Implementamos programas a la medida del nivel de desarrollo empresarial de las empresas asociativas (Semillero, Potencia, Escala) que desarrollan capacidades de gestión comercial, administrativa, contable, gobernanza, estrategia y resiliencia (prácticas que reducen pérdidas de cosecha, conservación de bosques, mejor uso de recursos (agua, suelo), más trazabilidad, etc.).

2. Financiación con Capital Catalítico (para desbloquear financiamiento formal). Tres vehículos de financiación —Fondo Semilla, Fondo Crecer y Fondo Transición— que proveen créditos a la medida y flexibles. Estos instrumentos reducen riesgos, permiten validar modelos de negocio y facilitan la transición hacia el crédito del sistema financiero.

3. Liderazgo para comunidades preparadas

Formación de líderes locales capaces de gestionar organizaciones, tomar decisiones informadas y promover procesos territoriales de colaboración y resiliencia.

Nuestro modelo transforma la manera como las empresas comunitarias se consolidan y acceden a capital, reduciendo dependencia de filantropía y activando ciclos sostenibles de crecimiento.



2. Introducción

El proyecto Cacao para el Desarrollo (C4D) fue una iniciativa financiada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) a través de su programa Food for Progress. Este programa fue ejecutado por Partners of the Americas y tenía dos objetivos: 1) aumentar la productividad y los ingresos de los productores de cacao mediante la promoción de sistemas de cultivo sostenibles y diversificados y 2) incrementar el comercio y la transacción de productos agrícolas mediante el mejoramiento de los sistemas de producción, la eficiencia en las cadenas de valor, y el aumento de los vínculos entre productores, asociaciones y empresas nacionales e internacionales.

Con el proyecto, se buscaba beneficiar a 5,500 pequeños productores de cacao en diferentes regiones de Colombia, abarcando un total de 12,000 hectáreas distribuidas en cinco clústeres. En este contexto, Partners of the Americas e iC Fundación formalizaron un acuerdo para fortalecer y mejorar las capacidades empresariales de 74 empresas asociativas.

Este documento presenta los principales resultados y lecciones aprendidas del proceso de fortalecimiento empresarial implementado por iC Fundación. El proyecto tuvo dos ciclos de implementación: en el primer ciclo, desarrollado entre julio del 2023 y agosto de 2024, se estructuraron e implementaron planes de fortalecimiento con 72 empresas asociativas. En el segundo ciclo (septiembre 2024 a mayo 2025), se priorizaron y fortalecieron 40 organizaciones. Dichas empresas asociativas se caracterizaban por tener modelos de negocio activos y una estrategia comercial definida, y con ellas se buscaba aumentar volúmenes de venta, diversificar fuentes de ingreso o implementar procesos que les permitieran alcanzar la sostenibilidad financiera en el corto y mediano plazo.

En los dos ciclos se implementó un proceso de fortalecimiento empresarial con enfoque diferencial, adaptado a las necesidades y realidades de cada empresa asociativa. Para ello, se diseñaron planes de trabajo a la medida que permitieron acompañar de manera técnica y estratégica a las organizaciones en el desarrollo de competencias clave.

3. Programa de Fortalecimiento empresarial para 74 asociaciones cacaoteras

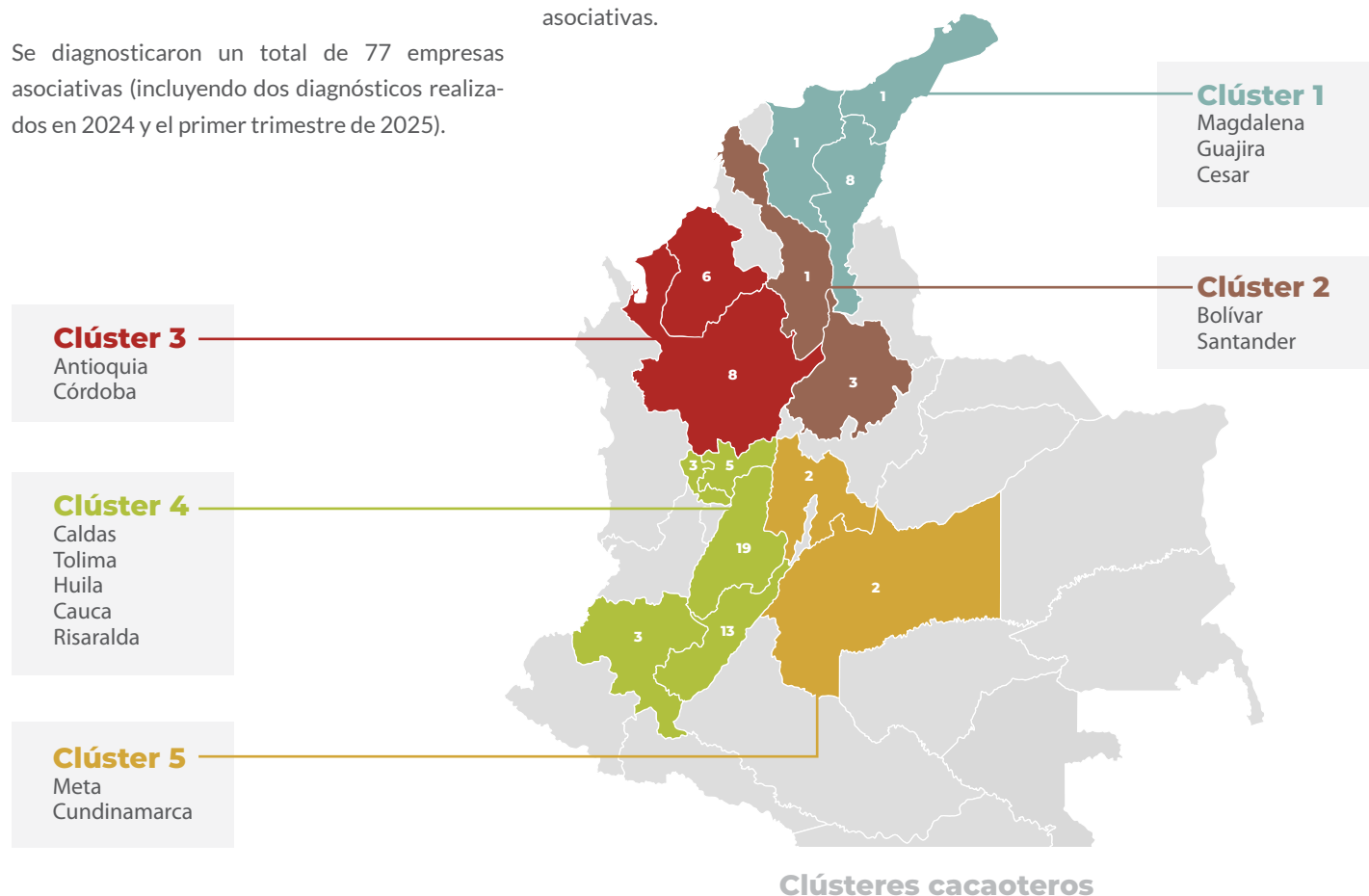
El componente de fortalecimiento empresarial implementado por iC Fundación en el marco del proyecto C4D buscaba impulsar las capacidades gerenciales, comerciales y financieras de empresas asociativas en cinco clústeres cacaoteros del país (Clúster 1 Magdalena - Guajira - Cesar; Clúster 2 Bolívar - Santander; Clúster 3 Antioquia y Córdoba; Clúster 4 Caldas - Tolima - Huila - Cauca - Risaralda y Clúster 5 Cundinamarca - Meta), beneficiando a más de 5.500 productores.

El acompañamiento a las empresas asociativas se realizó siguiendo la metodología de iC Fundación, estructurada en cuatro fases: diagnóstico, fortalecimiento, crédito y seguimiento. Este enfoque permitió un acompañamiento integral y adaptado a las condiciones reales de cada organización.

Se diagnosticaron un total de 77 empresas asociativas (incluyendo dos diagnósticos realizados en 2024 y el primer trimestre de 2025).

Los resultados obtenidos con la herramienta de iC Fundación para la evaluación del Nivel de desarrollo empresarial (NDE), oscilaron en calificaciones entre el 25% y el 85%, revelando una alta heterogeneidad en los niveles de madurez empresarial. Solo una organización alcanzó un nivel alto de desarrollo, el 21% se ubicó en un nivel medio y el 78% restante presentó niveles de desarrollo Bajo y Muy Bajo, lo que confirmó que la mayoría de las organizaciones se encontraban en etapas muy tempranas de consolidación empresarial.

Con el diagnóstico se establecieron seis posibles rutas de intervención por empresa asociativa: Transferencia, pilotaje, validación, consolidación, crecimiento y expansión. Cada ruta tenía unas actividades y un alcance distinto, de acuerdo con el nivel de madurez empresarial de las empresas asociativas.



Actividades del Ciclo 1 (2023-2024)

Durante el primer ciclo de fortalecimiento empresarial se trabajó con 72 organizaciones, priorizando actividades relacionadas con el entendimiento del modelo de negocio. Durante el proceso se desarrollaron actividades de análisis financiero y diseño de herramientas administrativas; acciones de fortalecimiento comercial, incluyendo el desarrollo de marca y herramientas comerciales; y actividades de fortalecimiento operativo, como la capacitación en procesos operacionales, el diagnóstico de infraestructura, la clarificación de roles y la implementación de prácticas de calidad del cacao alineadas con la norma NTC 5211:2021. Los planes de trabajo del primer ciclo tuvieron un 99% de ejecución, contando con la participación de 1.659 personas (678 mujeres y 211 jóvenes menores de 29 años).

En este primer ciclo se desarrollaron 23 bootcamps empresariales, en los que se transfirieron conceptos básicos adaptados a las necesidades de las organizaciones con los niveles más bajos de desarrollo empresarial. El objetivo de los bootcamps era entregarles conocimientos y herramientas que les permitieran tomar decisiones sobre el desarrollo de sus modelos de negocio, esquemas de gobernanza, costos base para los modelos, y construcción de alianzas.

Así mismo, durante el proceso de fortalecimiento empresarial se acompañaron 11 organizaciones en el pilotaje de modelos de negocio asociativos, logrando avances importantes en la estructuración, formalización y operación comercial. Algunas asociaciones consolidaron alianzas, realizaron inversiones conjuntas, fortalecieron su gobernanza y activaron operaciones con herramientas de gestión y trazabilidad, mientras que otras no alcanzaron la implementación por falta de información productiva, capital de trabajo o baja apropiación de las juntas directivas.

Con las demás organizaciones las intervenciones se diferenciaron según el nivel de desarrollo de cada grupo (validación, consolidación, crecimiento y expansión), priorizando la optimización de costos, la mejora de rentabilidad, el ordenamiento de la oferta productiva, el fortalecimiento de la infraestructura, la diversificación de mercados y el posicionamiento comercial.

Se realizaron 9 visitas técnicas a plantas de procesamiento para evaluar el cumplimiento normativo, identificar puntos críticos y proponer rediseños de infraestructura, además de un acompañamiento especializado en calidad del cacao bajo la norma NTC 1252:2021, que incluyó mejoras en clasificación, almacenamiento y protocolos, logrando en un caso una bonificación del 11,55%.

También se fortalecieron los procesos de gobernanza con planificadores de juntas, se implementaron herramientas administrativas, contables, de registro de compras y ventas, así como identidades visuales, portafolios y empaques. Adicionalmente, se desarrollaron intercambios de experiencias en manejo de fondos rotatorios, viveros y comercialización de cacao, que derivaron en la reactivación de relaciones comerciales.



El fortalecimiento combinó actividades de capacitación prácticas y de conexiones comerciales, con el modelo de negocios de las empresas asociativas como eje articulador.



Transferencia	Con 16 organizaciones se desarrollaron bootcamps empresariales individuales con el objetivo de ayudarlas a clarificar su modelo de negocios, transferir información clave del funcionamiento del mercado de cacao, transferir conceptos básicos de costeo, y promover la participación de las juntas directivas de las asociaciones en la toma de decisiones.
Pilotaje	Con 11 organizaciones que no tenían actividades comerciales se implementaron (pilotearon) modelos de negocio asociativos. Estos pilotos buscaban evaluar financieramente el negocio, identificar la oferta productiva realmente disponible, definir costos y gastos asociados reales de la operación y desarrollar alianzas comerciales.
Validación	Con 23 organizaciones que ya tenían negocios en marcha, se implementaron actividades específicas para fortalecer sus habilidades de negociación, y se estructuraron herramientas prácticas que apoyaron la validación de los modelos de negocio, el seguimiento detallado de las ventas, y la validación de sus indicadores financieros.
Consolidación	Con 10 organizaciones se realizó un asesoramiento continuo a modelos de negocio en marcha, buscando alcanzar el punto de equilibrio, mejorar los márgenes de rentabilidad, reducir costos y aumentar los volúmenes de comercialización.
Crecimiento	Con 8 organizaciones se implementaron actividades orientadas a buscar nuevas oportunidades comerciales para el crecimiento sostenible en sus líneas de negocio
Expansión	Con 4 organizaciones se definieron estrategias de entrada a mercados y se desarrollaron alianzas estratégicas para garantizar un crecimiento continuo y sostenible de los modelos de negocios, llevando a las asociaciones buscar oportunidades para diversificar sus fuentes de ingresos.



Actividades del Ciclo 2 (2024-2025)

En el segundo ciclo de fortalecimiento empresarial se trabajó con 40 organizaciones, (priorizadas por su avance y potencial comercial), con las que se implementaron planes de trabajo enfocados en consolidar estrategias comerciales, fortalecer procesos financieros e implementar herramientas de seguimiento a modelos de negocio.

Entre enero y mayo de 2025 se desarrollaron 676 actividades (357 asesorías técnicas, 244 seguimientos, 42 talleres y más de 1.000 horas de acompañamiento), en las que participaron 559 personas (315 hombres, 244 mujeres). Las acciones priorizaron la gestión del capital de trabajo, el seguimiento a créditos activos, la mejora de registros y diagnósticos financieros—14 de ellos orientados a la adopción progresiva de normas internacionales de información financiera (NIIF)—, la búsqueda y formalización de acuerdos comerciales y la proyección de cosechas 2025–2026.

Con relación al componente comercial con las organizaciones de ciclo 2, se diseñaron e imple-

mentaron, estrategias adaptadas a su nivel de desarrollo, capacidades y potencial comercial, con el fin de mejorar su desempeño comercial. Las organizaciones fueron clasificadas de acuerdo con tres líneas estratégicas de negocio: diferenciación (mejora de calidad y relación con compradores especializados), aumento de volumen (escalamiento de operaciones mediante proveeduría y gestión financiera) y diversificación (nuevas líneas de negocio complementarias al cacao).

Durante el proceso, iC Fundación recibió 20 solicitudes de crédito para capital de trabajo. 19 resultaron aprobadas. De estas, una organización decidió no hacer uso del crédito. Al final se formalizaron 18 convenios de crédito con 17 organizaciones, por un valor total aprobado de \$2.282.400.000. De este monto, se desembolsaron \$2.162.400.000. El valor promedio aprobado por crédito fue de \$126.8 millones y el promedio desembolsado fue de \$120.1 millones. Estos recursos permitieron fortalecer la liquidez de las organizaciones e impulsar sus estrategias comerciales.



Se formalizaron 18 convenios de crédito por un valor total de \$2.282,4 millones de pesos para fortalecer la liquidez de las organizaciones. El valor promedio desembolsado por crédito fue de \$120,1 millones.



4. Resultados principales



Entre julio de 2023 y mayo de 2025, el componente de fortalecimiento empresarial implementado por iC Fundación, alcanzó resultados significativos en materia de fortalecimiento organizacional, consolidación comercial y mejora de capacidades empresariales.

El proceso contempló más de 1.900 actividades técnicas entre asesorías, talleres, capacitaciones, seguimientos, bootcamps e intercambios, sumando más de 4.200 horas de acompañamiento directo por parte del equipo de iC Fundación.

Uno de los logros más relevantes fue el incremento del Nivel de Desarrollo Empresarial (NDE) de las empresas apoyadas. De las 72 organizaciones evaluadas al cierre, el 83% mejoró su calificación, con un incremento promedio del 11% en el indicador. Este avance fue aún más marcado en aquellas organizaciones que accedieron a crédito, donde el NDE aumentó en promedio un 20%, frente al 18% registrado por aquellas que no lo hicieron. Este comportamiento confirmó la correlación positiva entre acceso a financiamiento, capacidad operativa y apropiación de herramientas empresariales.

El proyecto permitió estructurar y transferir 155 herramientas prácticas en áreas como gestión financiera, administración, comercialización, gobernanza y planificación. De estas, 146 fueron entregadas a las organizaciones y al menos 69 mostraron evidencia de implementación efectiva durante el periodo. Las herramientas con mayor adopción fueron las relacionadas con trazabilidad de compras y ventas, modelos de negocio y planificadores de juntas directivas.



De las 72 organizaciones evaluadas al cierre, el 83% mejoró su calificación, con un incremento promedio del 11% en el indicador. Este avance fue aún más marcado en aquellas organizaciones que accedieron a crédito.



Capacidad	Herramientas	Utilidad	Estructuradas	Transferidas	Implementadas
Gerencial	Modelos de Negocios	Los modelos de negocios son fundamentales para definir cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Permiten a las organizaciones visualizar su propuesta de valor, segmentar su mercado objetivo, establecer sus canales de distribución y generar ingresos. Al tener un modelo de negocio bien estructurado, las empresas pueden identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias y optimizar recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más efectiva.	27/28 ¹ 96%	27/27 100%	14/27 52%
	Planificadores de junta directiva	Los planificadores de junta directiva permiten organizar y coordinar las reuniones de la junta. Facilitan la preparación de agendas, la asignación de temas, y la gestión del tiempo durante las sesiones. Esto asegura que las decisiones se tomen de manera eficiente, se traten todos los asuntos importantes y se mantenga un registro claro y completo de los puntos tratados durante las reuniones.	11/8 138%	9/11 82%	7/9 78%
Administrativa y Financiera	Fichas de Costos y modelamiento financiero	Estas herramientas permiten calcular los costos asociados a productos o servicios, evaluar la rentabilidad y proyectar el desempeño financiero futuro. Con una adecuada ficha de costos y un sólido modelamiento financiero, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre precios, inversiones y estrategias financieras.	40/49 ² 82%	40/40 100%	12/40 30%
Productiva	Caracterización productiva	Las herramientas de censo productivo permiten a las organizaciones tener claridad de la oferta productiva actual y potencial, el volumen de cacao disponible (asociados y no asociados), permitiendo identificar el potencial de compra de cacao y disponibilidad de producto en la zona de influencia.	11/11 100%	11/11 100%	4/11 36%
	Herramienta de compras y ventas	Las herramientas de compras y ventas bien estructuradas les permiten a las organizaciones llevar los registros de cada uno de los productores, definir, basado en datos, las proyecciones de compra de cacao en época de cosecha y no cosecha, definir estrategias comerciales de proveeduría y llevar un control riguroso de la información.	22/22 100%	22/22 100%	14/22 64%
Organizacional	Manual de funciones	Los manuales de funciones de juntas directivas son una guía sencilla y práctica para conocer los deberes, derechos de los asociados y las funciones y responsabilidades de los roles que conforman las juntas directivas.	10/15 ³ 67%	7/10 70%	30/10 30%
	Lista de Chequeo de Gestión documental	La gestión documental es un aspecto fundamental para que las organizaciones tengan los lineamientos para organizar, administrar y proteger los documentos esenciales. Definiendo y dando claridad de como tener una custodia adecuada de los documentos, facilitando el acceso eficiente mediante procedimientos estandarizados, y garantizando la actualización de documentos administrativos, contables y legales.	4/4 100%	3/4 75%	3/4 75%

¹ No se estructuró el modelo de ASPRAFAL porque no estaban implementando el modelo de negocio.

² Del grupo de organizaciones priorizadas en los planes de trabajo para estructurar herramientas financieras, esta actividad no se realizó con ASOGRANJA MAKENKAL, ya que su modelo de negocio es implementado directamente por la asociación AGROSOLIDARIA. Tampoco se ejecutó con ECOCAO DE NARIÑO, organización que cuenta con capital de trabajo propio y no requería un análisis financiero completo. En el caso de AFAPUL, se elaboró la ficha de seguimiento al crédito asociativo ya desembolsado, lo cual permitió monitorear las proyecciones previamente definidas con el área de crédito, por lo que no fue necesario desarrollar un análisis financiero adicional. Por otro lado, con ASOAGROGUAPAYA, ASOFAGUA, ASOPROAGROGAR y ASPRAFAL no se implementó la herramienta debido a modificaciones en el plan de trabajo y a una baja disposición de las organizaciones para desarrollar esta actividad. Finalmente, con ASOCAOVE y ASOESTRELLA, aunque se había previsto su ejecución en el segundo ciclo, no fue posible finalizar el proceso.

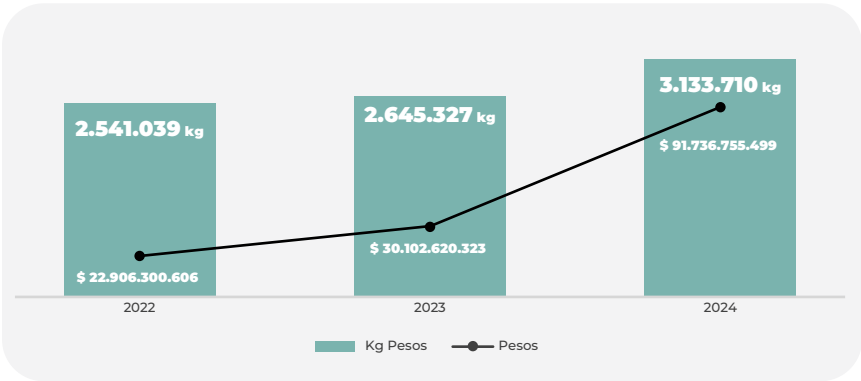
³ No se realizaron los manuales de Junta directiva de APROCASURT, APROFRUVER, ASOPROGU, ASOPROAGROGAR y ASOPROMECOL. El enfoque con estas organizaciones fue definir primero la estructura del organigrama y talleres de roles y responsabilidades para después mejorar las capacidades de los miembros de la junta directiva.

En materia comercial, se consolidaron 51 acuerdos con compradores nacionales e internacionales, incluyendo empresas como Casa Luker, Cacao Hunters, Compañía Nacional de Chocolates y Juan Choconat. A corte de mayo de 2025, otras 16 negociaciones se encontraban en proceso de cierre. Este trabajo comercial se tradujo en un crecimiento de ventas de un 18% en volumen de cacao y de un 205% en valor en pesos entre los años 2023 y 2024. Las organizaciones con operaciones más estructuradas lograron acceder a mejores condiciones de negociación, bonificaciones por calidad y nuevos canales de venta.

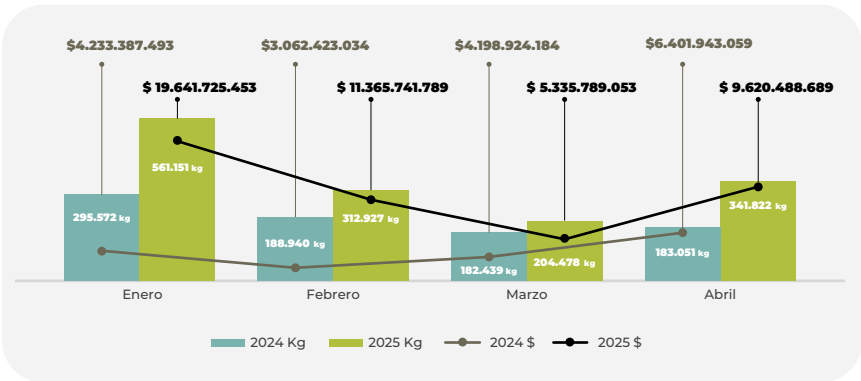
Este trabajo comercial se tradujo en un crecimiento de ventas de un 18% en volumen de cacao y de un 205% en valor en pesos entre los años 2023 y 2024.



Comparativo de Ventas de cacao en grano de 34 organizaciones en 2022, 2023 y 2024



Comparativo de ventas de cacao en grano de 34 organizaciones (ene-abr 2024 vs 2025)

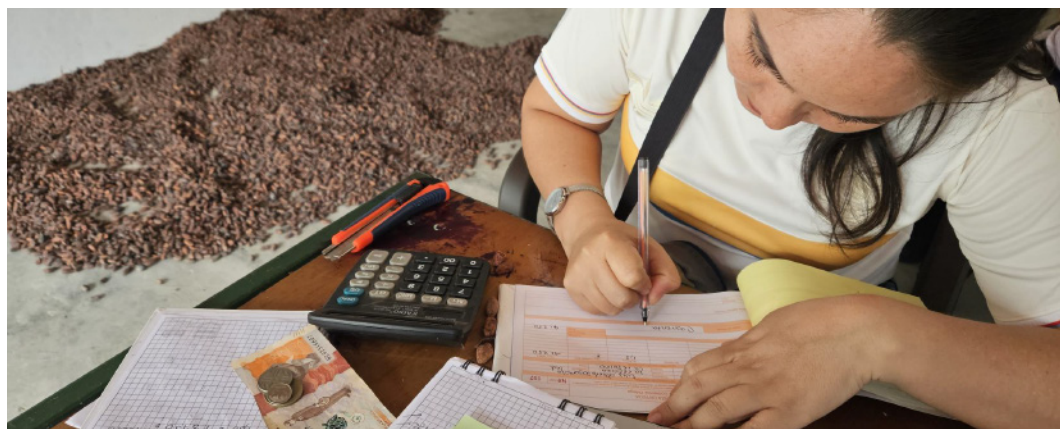


Desde el componente financiero, se elaboraron 43 análisis de modelos de negocio y 14 diagnósticos orientados a la preparación para la adopción progresiva de NIIF. Asimismo, se desembolsaron 18 créditos por un valor total de \$2.162 millones de pesos, destinados a capital de trabajo. El promedio por organización fue de \$120 millones. Los créditos fueron estructurados a partir del análisis de los flujos de caja y de las proyecciones comerciales de cada asociación.

Los efectos del fortalecimiento también se evidenciaron en las utilidades de las organizaciones. De las 40 empresas asociativas acompañadas en el segundo ciclo, 30 presentaron un aumento en su utilidad operacional. En particular, cuatro organizaciones tipo A y B registraron utilidades operacionales por encima de los \$400 millones de pesos. La utilidad neta de cada una de estas organizaciones se cuadruplicó con respecto al periodo anterior, como resultado de una combinación entre aumento de precios del mercado, mejora en procesos, mayor volumen de venta y relaciones comerciales más robustas.



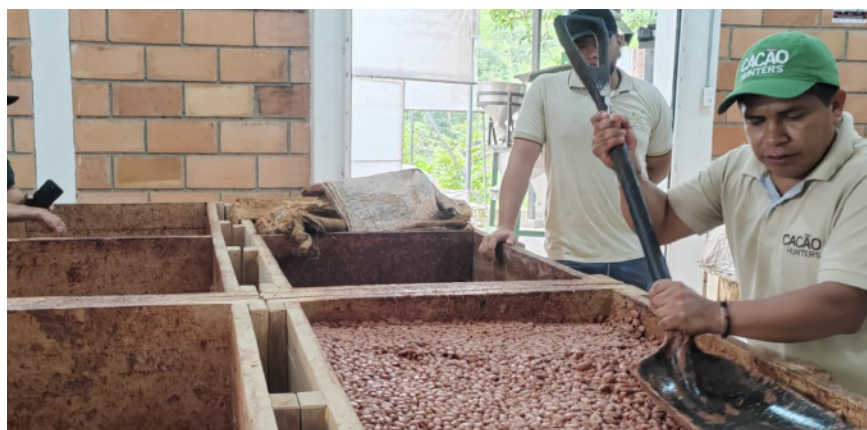
De las 40 empresas asociativas acompañadas en el segundo ciclo, 30 presentaron un aumento en su utilidad operacional. En particular, cuatro organizaciones tipo A y B registraron utilidades operacionales por encima de los \$400 millones de pesos.



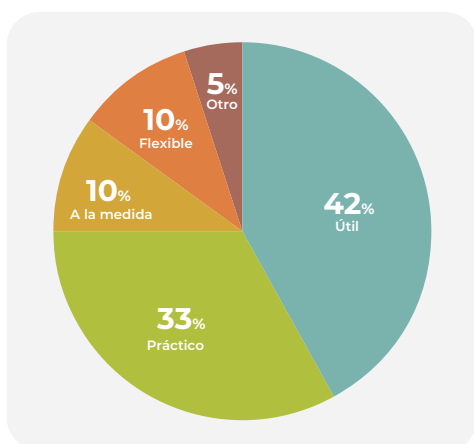
Tipo	Utilidad Op. 2024	Utilidad Op. 2023	Variación	Crecimiento (%)
A	\$682.132.271	\$67.161.754	\$614.970.517	+915%
B	\$1.415.493.745	\$275.901.312	\$1.139.592.433	+413%
C	\$414.142.975	\$143.304.655	\$270.838.320	+189%
D	-\$18.903.930	-\$18.566.391	-\$337.539	-1.8%
Total	\$2.492.865.060	\$467.801.330	\$2.025.063.730	+433%

Tipo	Utilidad Neta 2024	Utilidad Neta 2023	Variación	Crecimiento (%)
A	\$631.152.577	\$120.555.075	\$510.597.502	+423%
B	\$1.368.761.748a	\$278.551.978	\$1.090.209.770	+391%
C	\$354.632.868	\$178.244.576	\$270.838.320	+99%
D	\$868.622	\$1.267.886	-\$399.264	-31%
Total	\$2.355.415.815	\$578.619.514	\$1.776.796.301	+307%

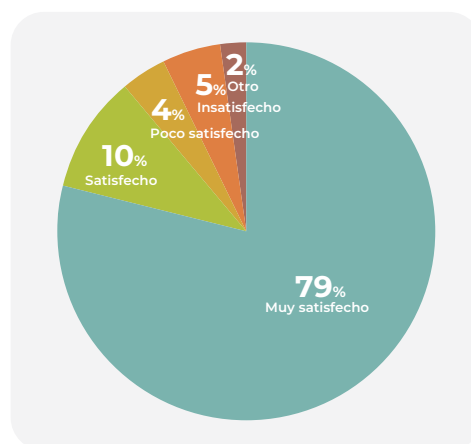
Finalmente, los resultados de las encuestas de percepción confirmaron la solidez metodológica del proceso. El 97% de las organizaciones consideró que el diagnóstico reflejó fielmente su realidad. El 93,9% valoró como pertinente su plan de trabajo, y el 89% se declaró satisfecho o muy satisfecho con el proceso de fortalecimiento. Estos datos coinciden con una alta apropiación de los contenidos, validan la estrategia técnica implementada y permiten proyectar nuevas fases de intervención con un alto nivel de aceptación institucional.



Proceso de fortalecimiento empresarial



Nivel de satisfacción



En conjunto, el Proyecto C4D representó un ejercicio técnico robusto de fortalecimiento empresarial para empresas asociativas rurales, con indicadores de mejora evidenciados, una adopción progresiva de herramientas, y un impacto tangible en la sostenibilidad organizacional y comercial de las empresas asociativas acompañadas.

5. Reflexiones y lecciones aprendidas del proceso

Las lecciones aprendidas se presentan desde dos ángulos: por un lado, incluyen las reflexiones desde una mirada interna de iC Fundación (a las metodologías utilizadas, la gestión del equipo de profesionales y la forma en que se desarrolló el proceso de fortalecimiento empresarial) y por otro, una mirada centrada en las organizaciones, analizando sus características, su nivel de preparación, su dinámica interna y la facilidad —o dificultad— con la que avanzaron en la implementación de los planes de trabajo.

Reflexiones sobre el modelo/proceso de fortalecimiento

- **Mas profundidad:** Trabajar con pocas asociaciones que tengan un alto nivel de compromiso (como se hizo en el ciclo 2) resultó ser más efectivo que intentar avanzar con muchas asociaciones que no tenían interés o que no tenían capacidad de ejecución. La clave es priorizar la profundidad del acompañamiento sobre la cantidad de empresas, enfocando los esfuerzos en quienes tienen mayor disposición para aplicar cambios.

- **Disposición del proceso de fortalecimiento:** un aspecto clave para el éxito de un proceso de fortalecimiento empresarial es el interés de las empresas asociativas en ser fortalecidas. Empresas en las que desde el diagnóstico se identificó su bajo interés y poca disposición, tuvieron muy baja participación y por lo mismo pocos resultados.

- **Modelo de negocio como eje articulador de un fortalecimiento integral:** El proyecto C4D puso el foco en el modelo de negocio como columna vertebral de su acompañamiento. Desde el plan de fortalecimiento de iC Fundación, se integró el apoyo técnico (extensión en finca), lo comercial, lo financiero, la intervención en jóvenes, infraestructura, etc. con mayor coherencia, alejándose de capacitaciones desarticuladas o sin aplicación real. Al orientar el acompañamiento desde el modelo de negocio, las organizaciones lograron

una mayor comprensión de su lógica empresarial y tomaron decisiones más articuladas con su realidad productiva y sus metas de sostenibilidad. Este enfoque integrador facilitó la consolidación de estrategias viables y con sentido práctico para cada organización.

- **Lectura de contexto:** Realizar una lectura precisa del contexto, de las necesidades y urgencias que enfrentan a diario las organizaciones es fundamental para construir planes de trabajo que sean viables y que las organizaciones estén dispuestas a implementar. Una buena priorización debe garantizar que las acciones definidas estén alineadas no solo con los objetivos estratégicos y con la ruta de largo plazo que la organización requiere para avanzar sino también con su contexto y realidades.

- **Flexibilidad con criterio:** Uno de los principios del proceso de fortalecimiento de iC fundación es que los planes de trabajo deben ser flexibles. Sin embargo, la flexibilidad en el plan de trabajo debe aplicarse con criterio; esto significa que cualquier ajuste al Plan de Trabajo debe contar con una justificación clara, específica y sustentada en la situación real de la organización. Modificar sin fundamento no agrega valor; en cambio, ajustar con propósito permite mantener la coherencia, responder a necesidades reales y preservar el enfoque estratégico del proceso de fortalecimiento.

- **Compromiso de las asociaciones:** Un profesional socio empresarial comprometido, que entienda el negocio, con herramientas metodológicas para el fortalecimiento, es necesario, pero no suficiente. El verdadero impacto se logra cuando la organización se apropia del proceso, cumple sus compromisos y entiende que el fortalecimiento no es para cumplirle al proyecto o a iC Fundación, sino para garantizar su sostenibilidad. Donde hubo compromiso real, los resultados fueron evidentes.



Se debe priorizar la profundidad del acompañamiento sobre la cantidad de empresas, enfocando los esfuerzos en quienes tienen mayor disposición para aplicar cambios. Igualmente, confirmamos que el modelo de negocio debe ser el eje articulador de un fortalecimiento integral, alejándose de capacitaciones desarticuladas o sin aplicación real.

• **Percepción del origen de los recursos:** La percepción sobre los recursos externos influyó directamente en el nivel de compromiso y corresponsabilidad de las organizaciones. En territorios como el Huila, persistió la idea de que los apoyos otorgados por una ONG no implicaban compromisos reales, especialmente frente a créditos blandos o asesorías técnicas. Esto generó actitudes de bajo compromiso hacia el pago de créditos y la sostenibilidad de las iniciativas. La experiencia evidenció la importancia de trabajar desde el inicio en la sensibilización sobre valor compartido, corresponsabilidad y participación de las juntas directivas.

Reflexiones sobre los planes de trabajo y las metodologías de fortalecimiento

• **Planes de trabajo más simples:** La simplificación de los planes de trabajo permitió enfocar los esfuerzos en aspectos esenciales, facilitando el seguimiento y mejorando los resultados.

• **Relaciones de confianza:** La construcción de relaciones de confianza es fundamental para llegar a entender en profundidad los negocios y su realidad. Si se tiene un entendimiento profundo de las realidades que enfrentan las asociaciones, se facilita la implementación de planes de trabajo más pertinentes y por lo tanto más efectivos.

• **Comunicación:** sin una buena comunicación, no se puede generar confianza. El desarrollo de una comunicación abierta y asertiva entre el equipo técnico y las organizaciones redujo malentendidos y permitió una mejor articulación de acciones.

• **Bootcamps:** El desarrollo de bootcamps por asociación permitió una mayor participación de los asociados dentro de cada organización, facilitó la identificación de nuevos líderes más allá de los directivos habituales y promovió el intercambio de perspectivas y puntos de vista diversos. Estos espacios ayudaron tanto a las juntas como a los asociados a profundizar en temas cruciales como la asociatividad y los modelos de gobernanza.



• **Pilotos Comerciales:** La implementación de pilotos comerciales demostró que no basta con contar con herramientas de gestión, claridad en los costos ni capital de trabajo disponible. Para lograr resultados reales, es indispensable contar con personas comprometidas, que no solo asistan a las sesiones de trabajo, sino que asuman responsabilidades, ejecuten tareas concretas y generen confianza dentro de su equipo. Se identificó que el éxito de estos procesos depende también de contar con condiciones mínimas de operación, como equipos básicos para la compra, elementos de registro y almacenamiento, sin los cuales es difícil consolidar un ejercicio comercial sostenible.

• **Alianzas entre asociaciones:** La experiencia evidenció que, cuando las organizaciones encuentran espacios para coordinarse y aprender entre pares, se fortalecen dinámicas colectivas que van más allá del territorio; esto permite generar acciones comerciales reales que impulsan el desarrollo económico local y define dinámicas de cooperación para enfrentar retos comunes y explorar modelos de negocio colectivos.



La flexibilidad en el plan de trabajo debe aplicarse con criterio; ajustar con propósito permite mantener la coherencia y responder a necesidades reales.

La construcción de relaciones de confianza es fundamental para llegar a entender en profundidad los negocios y su realidad.

Reflexiones sobre las capacidades de gestión empresarial de las empresas asociativas

Al cierre de 2024, aproximadamente el 75% de las organizaciones acompañadas mostró un crecimiento en ventas. Si bien no todo el resultado puede atribuirse directamente al proyecto C4D, se evidenció una mejora significativa en aquellas organizaciones que accedieron a créditos, ampliaron su base de clientes, fortalecieron sus relaciones comerciales y realizaron un seguimiento riguroso al comportamiento de precios. Estos factores contribuyeron de manera concreta al incremento de la rentabilidad y reflejan la importancia de integrar herramientas financieras y comerciales en los procesos de fortalecimiento. Algunas reflexiones sobre las capacidades de gestión empresarial:

- **Perfil del gerente:** En varios casos, modelos de negocio viables, fracasaron debido a la falta de una persona con un perfil empresarial y comercial en la gerencia o acompañando a la gerencia de la asociación. Nuevamente la experiencia nos demostró que, además de evaluar la viabilidad financiera de un negocio y su estructura de gobernanza, es necesario entender muy bien el perfil del líder y de los liderazgos de la organización y su disposición real para asumir cambios.



- **El equipo mínimo:** Para que una organización que comercializa cacao funcione y sea sostenible, es esencial tener al menos: un auxiliar contable, un agente de compras, un contador (puede ser externo) y un gerente o representante. Sin este equipo, difícilmente se logrará un modelo rentable y sostenible.

- **El que maneja el negocio, debe tener los números en la cabeza:** No basta con conocer la logística de compras y ventas operativamente. Es crucial que las personas que operan los negocios tengan claro los números del negocio (ingresos, costos, márgenes de ganancia y punto de equilibrio).

- **Registros contables y Cuentas claras:** Para tener los números en la cabeza, se necesita contar con información. Sin registros contables ni control de información de los procesos es muy difícil tomar decisiones estratégicas. La falta de registros sistemáticos de compras, ventas y gastos impidió construir estados financieros confiables a cierre del 2024. En varios planes de trabajo, se priorizaron y definieron acciones sin tener la información necesaria disponible, lo cual comprometió la eficacia del acompañamiento técnico. Esta experiencia evidenció que el registro contable debe ser una prioridad desde el inicio en los procesos de fortalecimiento.

- **Gestión de créditos:** La claridad en procesos administrativos, contables y financieros, fue fundamental para que las organizaciones asumieran el manejo de créditos asociativos y avanzaran hacia una gestión sostenible de su modelo de negocio.



Gran parte del éxito de los procesos depende de contar con líderes con perfil empresarial con disposición real para asumir cambios.

La confianza entre los miembros de junta y el representante legal genera cohesión y un objetivo compartido que impulsa el crecimiento

Características comunes de las empresas asociativas con los mejores resultados comerciales

Al analizar las empresas asociativas que obtuvieron mejores resultados comerciales tras la ejecución del proyecto encontramos que el avance empresarial no depende de un solo factor, sino de la conjugación de varios elementos o características:

1. Confianza en los líderes: La confianza de los equipos de trabajo y los asociados en los líderes, y la disponibilidad para mejorar procesos marcaron una diferencia determinante.

2. Buena Comunicación: en las asociaciones que mejor funcionaban, había una muy buena comunicación entre las áreas y equipos (contador, gerente y/o representante legal, junta y equipos operativos). Este permitía que todos estuvieran alineados y que actuaran muy rápido.

3. Apertura al cambio: las asociaciones con mejores resultados estuvieron dispuestas a probar nuevas estrategias, explorar nuevos clientes, asumir riesgos, y ajustar acciones con base en información clara y oportuna.

4. Objetivos claros: Las organizaciones en las que la junta directiva y el gerente tenían claros sus objetivos empresariales, implementaron cambios y avanzaron mucho más rápido que aquellas que no.

5. Confianza interna: la confianza entre los miembros de junta y entre los miembros de junta y el representante legal generó cohesión y un objetivo compartido que impulsó el crecimiento de la organización.



Las asociaciones con mejores resultados combinaron liderazgo confiable, buena comunicación, apertura al cambio, objetivos claros y confianza interna, lo que permitió actuar rápido y crecer sosteniblemente.



6. Agradecimientos

Quemos agradecer al equipo de C4D por el apoyo y la confianza que depositaron en iC Fundación. Su acompañamiento fue fundamental para el cumplimiento de los objetivos que nos habíamos trazado con las asociaciones participantes en el proyecto. Reconocemos y agradecemos el liderazgo de Pablo Ramírez y el apoyo técnico y administrativo de Sergio Correa, Omar Aza, Carolina Fresneda, Angélica Leguizamo, Lizeth Gómez, Jennifer Pavas, Camila Jiménez, Marcela Zuluaga, Ana María Castro, Daniela Sierra y Carlos Neisa. Igualmente, reconocemos y agradecemos el apoyo del equipo de Muttuo Consultores quienes contribuyeron con su experiencia al análisis y comprensión de la cadena del cacao en Colombia.



Asimismo, reconocemos el aporte de los aliados comerciales de las empresas asociativas, cuya interacción con las organizaciones permitió afianzar procesos de calidad, logística y comercialización, fortalecer la comprensión de los mecanismos de formación de precios y mejorar la gestión de riesgos frente a crisis y cambios en el mercado del cacao.

Y finalmente, queremos agradecer y hacer un reconocimiento especial a las organizaciones de productores de cacao, sus juntas directivas, equipos operativos y asociados, quienes vieron el fortalecimiento empresarial como una oportunidad para consolidar sus empresas asociativas como motores de desarrollo económico en sus territorios. Su disposición al trabajo conjunto, la apropiación de herramientas, la toma de decisiones informadas y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes fueron determinantes para los resultados alcanzados y para la sostenibilidad de los procesos impulsados.





www.icfundacion.org

Fortalecimiento Empresarial de 74 asociaciones de productores de cacao en Colombia