



# Ideas para el desarrollo de modelos de financiación para empresas asociativas rurales

Autor:

José Andrés Díaz / Director Ejecutivo IC Fundación

Octubre de 2021



# 1. Estado actual de la financiación de modelos empresariales de la economía solidaria

Los territorios más alejados del centro económico y político, caracterizados entre otras cosas por su alta biodiversidad, por los altos índices de pobreza y por contar con una base social donde en su mayoría los productores son dueños de micro y pequeñas extensiones de tierra, son sitios donde el desarrollo de proyectos productivos a través de modelos de economía solidaria<sup>1</sup> (y en el marco de cadenas de valor) puede generar un gran impacto social y económico.

La experiencia ha mostrado que los modelos asociativos sirven para regular precios en el mercado, facilitan el acceso a mercado a pequeños productores, generan eficiencias en la comercialización por economías de escala (transporte, logística, compra de insumos, etc.), sirven para representar y visibilizar a los productores ante las autoridades y entidades públicas, y permiten distribuir los beneficios de la comercialización entre muchos. Invertir y financiar proyectos empresariales asociativos no es una tarea fácil, pero el impacto social y económico que se puede generar a mediano y largo plazo cuando un emprendimiento asociativo resulta exitoso, sin duda, compensa los riesgos y los costos de su implementación.

Las empresas, los fondos de impacto, las fundaciones, las ONG y diferentes actores del sector privado que trabajen en temas de desarrollo rural y desarrollo económico territorial, tienen un rol fundamental en el desarrollo y consolidación de cadenas de valor que integren y articulen modelos de economía solidaria. Sin embargo, uno de los retos que se deben superar para la articulación exitosa de asociaciones de productores a cadenas de valor es el acceso a financiación. Muy pocas asociaciones de productores tienen acceso a la financiación del sector financiero. Esto último plantea un reto y una oportunidad para fondos de impacto o entidades como IC Fundación, pues genera un espacio donde se deben desarrollar nuevos modelos de financiación que se adapten a las necesidades de las asociaciones.

A continuación, se presentan algunas de las razones por las cuales las asociaciones de productores tienen un acceso muy limitado a la financiación por parte de las entidades financieras:



## a. El nivel de desarrollo empresarial de las asociaciones es muy bajo:

la mayoría de las asociaciones no tienen modelos de negocios validados, ni aliados comerciales, ni claridad en la rentabilidad real de su negocio. Es común encontrar buenas ideas de negocio y comunidades comprometidas, pero pocas personas que saben de gerencia y administración.

## b. No tienen garantías reales para soportar los créditos:

en algunos casos, asociaciones que realizan ejercicios comerciales rentables y tienen buenos procesos contables y administrativos en implementación, no pueden tener acceso a financiación porque no tienen garantías reales que soporten un crédito. Se han visto casos en donde, para poder otorgar un crédito a una asociación, el banco le solicitó que abriera un certificado de depósito a término fijo (CDT) por el mismo valor y tiempo que requería de crédito, es decir, si la asociación necesitaba un crédito por 60 millones, debía abrir un CDT por 60 millones. En otros casos, para poder otorgar el crédito a la asociación, el banco le pedía a los miembros de la junta de la asociación que cada uno firmara un pagaré donde certificaban que responderían por el crédito con su patrimonio personal.

<sup>1</sup> Por modelos de solidarios nos referimos principalmente a proyectos empresariales de asociaciones de productores, cooperativas, consejos comunitarios o cabildos indígenas.



**c. Las líneas de crédito tradicionales no necesariamente responden a las necesidades de las asociaciones, o las condiciones que se exigen a las asociaciones simplemente hacen que estas no puedan aplicar a crédito.** En general, la mayoría de las asociaciones necesita recursos de capital de trabajo para comercialización de sus productos (compra y venta). La mayoría de las líneas de crédito asociativo existentes están disponibles para la financiación de activos productivos, siembra de cultivos, etc. pero no financian capital de trabajo.

No se puede culpar a los bancos por no financiar asociaciones, simplemente el riesgo es muy alto: estas no tienen garantías reales, muy pocas tienen modelos de negocio validados, y están en sitios alejados, con problemas de infraestructura (malas vías y por tanto altos costos de transporte) y problemas de orden público.

Por otro lado, los inversionistas de impacto también enfrentan muchos retos al evaluar inversiones en empresas solidarias del perfil que describimos:

- a. Por un lado, las características estatutarias de la figura jurídica de Asociación o de Cooperativa, no permiten que un inversionista se vuelva accionista. La única opción viable para un inversionista de impacto que quiera apoyar una asociación es, o vía crédito, o a través de la creación de una nueva empresa privada donde el inversionista de impacto comparta la propiedad de acciones con la asociación o la cooperativa.
- b. Por otro lado, los montos de financiación (de capital de trabajo o de activos) que normalmente requieren este tipo de asociaciones de productores, pueden ir desde los 5 mil hasta los 100 mil dólares. Estos montos están muy por debajo de los montos mínimos que debe desembolsar un fondo de impacto para poder cubrir los costos de la debida diligencia y pensar en un retorno financiero en el mediano o largo plazo. La necesidad de montos bajos hace que la financiación de asociaciones no sea el tipo de proyectos que buscan los fondos de impacto.



## 2. Algunas ideas a tener en cuenta para el desarrollo de modelos de financiación para empresas asociativas rurales

Es evidente que es necesario pensar y pilotear diferentes esquemas de financiación que nos permitan desarrollar emprendimientos asociativos e individuales en regiones apartadas y, para el caso de Colombia, afectadas por el conflicto. De la experiencia de los últimos años en IC Fundación, hemos llegado a algunas ideas que pueden ser útiles a la hora de pensar y desarrollar programas y esquemas de inversión de impacto con empresas asociativas:



1. **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 empresa si ve garantías de pago. Si solo se evalúan garantías y flujo de caja, muy pocas asociaciones pueden ser sujeto de crédito, si se piensa en el potencial de impacto económico y social en un territorio, la mayoría ameritarían el estudio de crédito.
2. **Los modelos de debida diligencia + inversión o de evaluación de crédito + financiación** no necesariamente son los más adecuados para trabajar con asociaciones de productores. En el año 2016, IC Fundación evaluó más de 85 proyectos empresariales de asociaciones de productores. De estos, después de un proceso de reestructuración de las propuestas de crédito, solo financió 5. Si se hubiera seguido buscando asociaciones que estuvieran listas o muy cerca de lo que IC requería para hacer inversiones o créditos, probablemente hubiera encontrado muy pocas asociaciones en el país. Si se quiere hacer inversión de impacto o financiación de impacto, debemos pensar en modelos de *“fortalecimiento empresarial + financiación + acompañamiento”*.
3. **Los mecanismos de blended finance, pueden ser muy importantes para disminuir el riesgo del inversionista,** e incentivar inversiones. A través de modelos de blended finance, con recursos públicos, de cooperación internacional o de empresas y fundaciones privadas, se podría financiar procesos de fortalecimiento empresarial y de alistamiento de inversiones, de donaciones de activos o de subsidios de nómina, que pueden hacer rentable una inversión para un inversionista de impacto.
4. **Los procesos de fortalecimiento empresarial y de financiamiento deben ir de la mano.** De nada sirve implementar procesos de fortalecimiento empresarial (por muy buenos que sean), si al final del proceso, la asociación no tiene recursos para invertir y aplicar lo aprendido. De la misma forma, de nada sirve crear líneas de crédito asociativo, si esos recursos nunca llegan a las asociaciones porque no cumplen con los requisitos que exigen los bancos. Las empresas asociativas de población vulnerable en regiones

apartadas requieren de modelos de acompañamiento en donde se integren el fortalecimiento empresarial y la financiación. Esto no quiere decir que una sola entidad deba implementar ambas funciones (como lo hace IC Fundación), pero sí quiere decir que la intervención, tanto en el fortalecimiento como en la financiación, debe hacerse de forma articulada y coordinada y que el financiador debe participar muy activamente en el proceso de fortalecimiento. Si el financiador no participa en el proceso de fortalecimiento, es menos probable que muestre interés en la financiación. Puede ser más efectivo si el financiador es el coordinador del proceso de fortalecimiento, de forma que alinea la intervención de manera que se alcancen los requerimientos que este requiere para hacer la financiación.

**5. Los procesos de fortalecimiento empresarial deben ser a la medida,**

es decir, deben estructurarse teniendo en cuenta el nivel de desarrollo empresarial de una asociación: a menor nivel de desarrollo empresarial se requiere de mayor cercanía y mayor presencia de personal formando, transfiriendo herramientas y acompañando en el desarrollo del negocio. No sirven los procesos de fortalecimiento empresarial genéricos. Si queremos que sean pertinentes, deben ser a la medida. Esto quiere decir, que la duración, el alcance y el costo de un proceso de fortalecimiento depende del nivel de desarrollo de una asociación.

**6. La financiación también debe ser a la medida.** La financiación a la medida parte de entender muy bien el negocio de la empresa asociativa que se va a financiar, y a partir de esto se ajusta la tasa de interés, el plazo, los periodos de gracia, el modelo de amortización del crédito, etc. Esto se puede lograr si se conoce bien el negocio, y se puede conocer bien el negocio si se hace una buena debida diligencia y un buen proceso de fortalecimiento.

**7. El microcrédito no necesariamente es una buena opción para las asociaciones que comercializan cacao, café, etc.**

La comercialización de este tipo de productos “commodities” se caracteriza por sus bajos márgenes de utilidad y por la necesidad de comercializar altos volúmenes para lograr alcanzar el punto de equilibrio. Esto hace que se requieran altos niveles de capital de trabajo, que si se obtiene a través de crédito con tasas de microcrédito (más de 30% e.a), pueden generar una carga financiera muy pesada en el PyG de las asociaciones.

**8. Los aliados comerciales tienen un rol fundamental**

en el desarrollo de modelos empresariales asociativos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el solo hecho de comprarle productos a una asociación no convierte a una empresa en un “aliado comercial”. Un verdadero aliado debe pensar en desarrollar una relación de mediano y largo plazo con la asociación, debe ser transparente y honesto en la comunicación, debe transferir conocimientos, y debe pagar en tiempos razonables, entre otras cosas. Para una pequeña asociación con poco capital de trabajo, que está empezando a consolidar sus ejercicios comerciales, es mejor contar con un aliado que le pague precios bajos de contado o a 8 días, a que le paguen precios muy altos a 90 días. Suena obvio, pero muchas asociaciones se han quebrado o han perdido la confianza de sus productores porque no tienen dinero para comprar, pero tienen cuentas por cobrar a 90 días con sus aliados comerciales.





### 3. Dos ideas para pensar

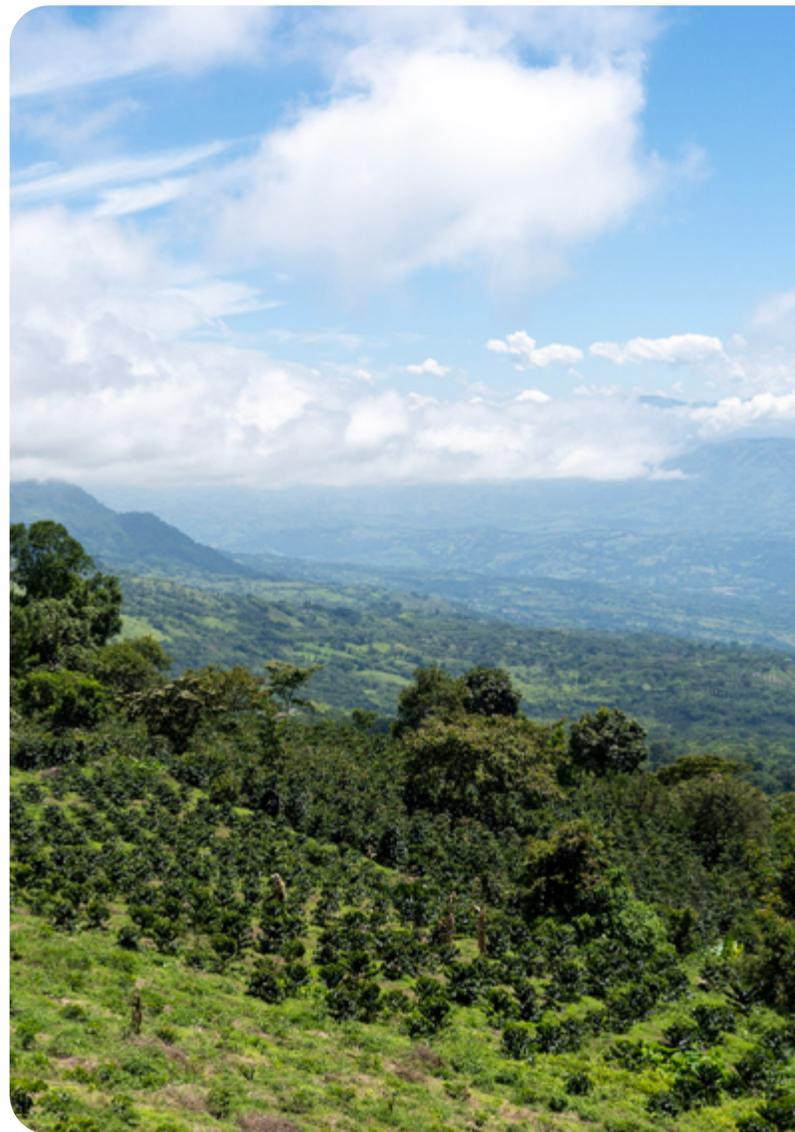
Teniendo en cuenta el contexto presentado anteriormente, en el que se describe la situación de las asociaciones rurales, los retos que enfrentan los financiadores y las ideas a tener en cuenta a la hora de pensar en esquemas de financiación para asociaciones en la ruralidad, se presentan dos ideas generales a partir de las cuales se pueden construir estrategias nacionales: Por un lado, se propone pensar en modelos de incubación y aceleración para asociaciones de productores y, por otro lado, pensar desde la banca pública en esquemas de financiación con distinto manejo de riesgo. A continuación, se describen de forma general las dos ideas planteadas:

- 1. Esquemas de incubación y aceleración:** Es necesario pensar y estructurar un esquema nacional de incubación y aceleración de empresas asociativas que funcione con un horizonte de tiempo de mínimo 10 años. Este esquema, debe partir de un buen proceso de selección de asociaciones de productores, y debe articular actores privados que hacen fortalecimiento empresarial que estén en el territorio (cámaras de comercio, ONGs, fundaciones, etc.) y organizaciones públicas del territorio (Sena, universidades, centros de investigación, etc.). Estos programas de incubación y aceleración deben implementarse bajo la coordinación de entidades de financiamiento (que después del proceso de fortalecimiento son las que financiarán a las asociaciones). Como se mencionó anteriormente, el fortalecimiento y la financiación deben ir de la mano, bajo la coordinación del financiador, y con la visión de un inversionista de riesgo y de largo plazo.
- 2. Desarrollo de modelos de “financiación de riesgo” para asociaciones:** Los gobiernos deben dar las condiciones para que el banco público (el Banco Agrario en el caso de Colombia) y las entidades del sector financiero puedan desarrollar modelos de financiación con modelos de administración de riesgo que permitan créditos asociativos de alto riesgo empresarial, pero con impacto social. Varias ideas que vale la pena pensar:
  - i. Fortalecer un banco público (ej.: el Banco Agrario) con el que se puedan desarrollar instrumentos financieros (líneas de crédito) específicos (con líneas de redescuento) para asociaciones de productores. Esas líneas de crédito deben tener requerimientos y exigencias acordes a la situación de las asociaciones (garantías, análisis de riesgo, etc.).
  - ii. Desarrollar Modelos de garantías y de redescuento para fundaciones y fondos de inversión de impacto que hacen crédito asociativo. En la actualidad, las garantías y las tasas de redescuento solo aplican para entidades financieras. Si se amplía a ONGs y fundaciones que hacen inversión de impacto en zonas remotas o de conflicto, el alcance e impacto de estas puede ser mucho mayor.



### 4. Reflexión final

La agenda 2030 para el desarrollo sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba (AAAA) sobre financiación para el desarrollo, brindan un marco político y motivan el desarrollo de acciones colaborativas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, en la perspectiva de lograr un futuro más próspero, inclusivo y sostenible. Debemos aprovechar ese marco de política. Modelos de aceleración e incubación son absolutamente compatibles con esquemas de financiación de riesgo para asociaciones. Debemos pensar en nuevos esquemas de *blended finance* (financiación mixta) que pongan a trabajar recursos del estado y recursos privados en vehículos o esquemas financieros innovadores para desarrollar empresas asociativas en Colombia y demás países de la región. Hay mucho por hacer. ///





**ic** Fundación

[www.icfundacion.org](http://www.icfundacion.org)

Fundación Julio y Astrida Carrizosa ONG - IC Fundación  
Carrera 11 # 93B - 33 Piso 6 / T. +57 (1) 691 9165 / Bogotá, D.C. - Colombia