

Desarrollando Nuevos Modelos De Crédito Asociativo En Colombia

José Andrés Díaz, Director, IC Foundation 29 November -0001

IC Fundación es una fundación empresarial creada en el año 2010 por IC Constructora y otras empresas aliadas, con el objetivo de generar impactos sociales positivos en comunidades vulnerables, a través del apoyo al desarrollo y consolidación de empresas asociativas. En la Fundación creemos en la asociatividad como un elemento clave para generar crecimiento económico sostenible y construir tejido social en comunidades vulnerables.

Tras evaluar las necesidades de diferentes asociaciones a lo largo de Colombia, se encontró que muchas asociaciones, a pesar de tener experiencia comercial y negocios en marcha, con potencial de crecimiento y con capacidad administrativa y empresarial, no eran sujeto de crédito de los bancos tradicionales. En general, esto se da porque las asociaciones no tienen experiencia crediticia o garantías reales para soportar los créditos. Por otro lado, se encontró que los montos requeridos por estas asociaciones eran relativamente bajos, lo que no era muy atractivo o rentable para un banco o para un fondo de inversión de impacto. Los intereses que podrían recibir no

cubren los costos asociados al proceso de evaluación del crédito o al riesgo implícito en este tipo de negocios en zonas rurales apartadas del país.

¿Cuál es el modelo de apoyo?

En este contexto, IC Fundación estructuró un modelo de apoyo a empresas asociativas basado en tres acciones principales:

1. Ayudar a las organizaciones a entender su negocio o a reestructurarlo en caso de que se requieran cambios importantes para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Es muy común encontrarnos con organizaciones que:

a. No entienden su negocio, ni tienen claro si están siendo rentables o no. Lo más importante para IC Fundación, es que los líderes y asociados de una empresa comunitaria entiendan el negocio en el que están metidos, es decir, que tengan claro cuáles sus costos, sus gastos, los factores claves de competitividad y de rentabilidad, cómo funciona el mercado, cuáles son sus requerimientos de capital, etc. Esto, porque, en muchos casos, al entender su negocio, los asociados están en capacidad de tomar decisiones y decidir el rumbo que quieren darle a su empresa.

b. No tienen la capacidad administrativa para administrar el crédito. Tener un negocio funcionando, no

necesariamente quiere decir que se tiene la capacidad para administrar un crédito. Desde IC, apoyamos a las empresas comunitarias en el proceso de tener las cuentas claras y en orden. Si se puede implementar un software contable para llevar la contabilidad, se hace, y si no es posible, se apoya a las organizaciones en la implementación de registros y sistemas de control que permitan hacer trazabilidad al flujo de dinero dentro de la organización. Si se tiene esto, se puede saber en dónde está la plata en cada momento, dónde hay más riesgos y definir claramente las necesidades de capital del negocio.

c. Tienen buenos negocios, pero no tienen garantías. En este caso, la mejor garantía que podemos tener es entender bien el negocio que estamos financiando y conocer la gente a la que estamos apoyando.

2. Dando financiación a la medida de las necesidades de las empresas comunitarias. Cada negocio es diferente y tiene necesidades de financiación diferentes. Por eso, en IC Fundación adaptamos el crédito a las necesidades de la empresa comunitaria y al flujo de caja de cada negocio. Esto se puede hacer, primero si entendemos muy bien el negocio que vamos a apoyar, y segundo, con suficiente flexibilidad en los procesos internos de la Fundación, de manera que se puedan definir diferentes tasas, tiempos de amortización, períodos de gracia en intereses o capital, etc., haciendo que el crédito ayude al negocio, y no se vuelva una carga.

3. Acompañando a las empresas comunitarias en la implementación de sus proyectos empresariales. La experiencia nos ha enseñado que es necesario acompañar a las asociaciones en la implementación de sus proyectos empresariales con crédito. Entendemos nuestro rol de acompañamiento, como ayudarles a hacer, no sólo pedir cuentas. El acompañamiento se hace en los temas críticos identificados durante el proceso de evaluación del negocio (temas comerciales, administrativos, gobernanza, etc.).

IC Fundación no busca ser competencia de los bancos tradicionales. Al contrario, lo que buscamos es que después de un proceso de crecimiento y consolidación gracias a nuestro apoyo financiero y al acompañamiento, las empresas comunitarias puedan ser sujeto de crédito de los servicios financieros tradicionales. Uno de nuestros objetivos es lograr la "inclusión financiera" de empresas asociativas de alto impacto social. La generación de impactos sociales y económicos requiere de innovación en el desarrollo de modelos crediticios y financieros que se adapten al contexto, a la cultura y a las necesidades empresariales de asociaciones y empresas rurales.

Caso de Apoyo a Asociación de productores de Cacao en Tumaco







A mediados del año 2015, IC Fundación recibió una solicitud de apoyo de Chocolate Tumaco, una asociación de productores de cacao del municipio de Tumaco, en el departamento de Nariño (Costa pacífica Colombiana frontera con Ecuador). En ese momento, el precio internacional del cacao superaba los US\$3000 por tonelada. El cacao de Tumaco empezaba a ser reconocido por su excelente sabor y calidad organoléptica y había clientes en Europa que querían comprar el cacao de esta empresa. Sin embargo, ésta no tenía el dinero para poder hacer un ejercicio de exportación sin alterar sus compromisos de venta en el mercado local ni la operación del negocio. Normalmente, en Tumaco, se compra el cacao al productor y se le paga de inmediato. Para hacer la exportación, la empresa necesitaba: 1. Por lo menos un

mes para acopiar el volumen requerido por el cliente (25 toneladas), 2. Dinero para cubrir los costos de la logística de exportación, 3. Esperar por lo menos tres semanas más después de que el cacao saliera de Tumaco, para recibir el pago. Es decir, para embarcarse en un proceso de exportación y no afectar su operación normal (pago de salarios, compra de cacao, etc.), la empresa requería destinar un capital importante (que no tenía) exclusivamente a esa actividad durante un tiempo mínimo de dos meses.

IC Fundación evaluó el negocio, vio la oportunidad comercial, y el impacto social que estaba generando la empresa en el municipio (reguló los precios de compra al productor, que antes recibían lo que querían pagar los intermediarios) y, teniendo en cuenta que habían aliados estratégicos apoyando a la empresa, decidió apoyarla y financiarla. En este proceso, se contó con:

- 1. Un aliado comercial (Mariana Cocoa Export)** acompañando el proceso de negociación de precio y condiciones comerciales de la exportación, el proceso de compra en Tumaco y de la logística de exportación.
- 2. Un aliado técnico (Colombia Responde N/S)** acompañando a la empresa en aspectos técnicos y administrativos, lo que permitió tener la trazabilidad de la compra y venta del cacao, y tener claro a qué productores se les estaba comprando, cantidades, precios de compra al productor, etc.

En este caso, la financiación de exportaciones de cacao generaba impactos positivos ya que abría un mercado que permitía pagar mejores precios por kilo a los productores y generaba excedentes para la asociación, los cuales podrían reinvertirse en el negocio (más capital de trabajo, para compra y activos productivos) y en asistencia técnica para los productores.

La financiación de la exportación se realizó teniendo en cuenta varias condiciones:

- 1.** Todos debíamos poner recursos. IC Fundación financió el 70% del valor de la exportación. La empresa comunitaria puso el resto del dinero faltante.
- 2.** El primer desembolso de dinero, se haría de acuerdo con un cronograma de compras.
- 3.** Para los siguientes desembolsos de dinero, un comité (donde participaba además de la empresa comunitaria el aliado técnico y el comercial) enviaría un acta certificando que el dinero enviado para la compra de cacao, correspondía con el nivel de inventarios de cacao, y que el cacao en inventario tenía la calidad requerida para la exportación.
- 4.** Cuando el cacao saliera de la bodega para puerto, la carga debía ir asegurada con la Fundación como primer beneficiario.

Se presentaron muchas dificultades en la primera

exportación. Por ejemplo, el clima demoró el secado del cacao. Sin embargo, la primera exportación de Chocolate Tumaco financiada por IC Fundación fue todo un éxito. Se generaron excedentes que permitieron capitalizar la empresa y aumentar el capital de trabajo disponible para la compra de cacao y generar confianza en los productores y en su asociación. La gente empezó a creer que si se podía exportar directamente y aprovechar las oportunidades comerciales en el exterior. Desde entonces, IC ha financiado la exportación de 5 contenedores de cacao desde Tumaco, apoyando el fortalecimiento de la organización, y Chocolate Tumaco se ha posicionado como uno de los más importantes comercializadores de cacao de Tumaco, regulando el precio de compra y garantizando así que los productores reciban un precio justo por su producto.

Resultados y pasos a seguir

Actualmente, IC Fundación apoya y financia a 15 empresas comunitarias, que asocian a más de 4351 familias de productores en 8 departamentos del país. Estas empresas comunitarias producen Fresa, coco, arroz, plátano, miel de abejas, etc. Con ellas, se han firmado convenios de crédito por más de \$2.300 millones de pesos. Estos recursos, sumado al acompañamiento empresarial, le han dado a estas familias la posibilidad de ser parte y dueños de empresas comunitarias sólidas y de tener fuentes de ingresos confiables. A pesar de que los

resultados del acompañamiento de IC han sido muy positivos, aún queda un largo camino por recorrer para que las empresas comunitarias se consoliden como empresas y consoliden su impacto en las comunidades.

Varias lecciones aprendidas a lo largo del camino recorrido:

1. Es necesario trabajar en alianza (con aliados comerciales, técnicos, etc.) y como pares con las organizaciones.
2. Los créditos deben ser a la medida (y para hacerlos a la medida, es necesario entender en detalle la organización).
3. Los créditos por si solos, no hacen cambios, se requiere dar acompañamiento empresarial.
3. Si no hay una base comunitaria organizada, tarde o temprano el negocio asociativo fracasa.
4. Hay que fortalecer el desarrollo de capacidades empresariales en los líderes locales.
5. Es necesario trabajar en programas de educación financiera a nivel de los productores y promover el ahorro y la inversión.
6. Es necesario preparar a las organizaciones para que puedan recibir y administrar un crédito.

Estas lecciones, están definiendo el camino que seguirá IC Fundación para seguir innovando e implementando esquemas de apoyo al desarrollo empresarial asociativo en Colombia.