



Metodología de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas

Documento elaborado por el equipo de IC Fundación
—
Segunda edición, mayo de 2021



Metodología de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas

Documento elaborado por el equipo de IC Fundación
—
Segunda edición, mayo de 2021

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
Lluviani Preciado
Laura Rivera
Marcela Uribe

Equipo de Fortalecimiento Empresarial

Danny Alean
Alexander Contreras
Ivan Ricardo Crusie
Yineth Henao
Angélica Loaiza
Tania Malaver
Sofía Márquez
Yoleima Mercado
Yanith Miranda
Yaneth Molina
Stiven Muñoz
Yuliana Murillo
Kerly Quigua
Carlos Reinoso
Juan Gabriel Vargas

Cítese como:

"IC Fundación 2021, Metodología de fortalecimiento y financiación de empresas asociativas. Bogotá, Colombia. 38 páginas".

Todos los derechos reservados. IC Fundación.

Bogotá, Primera edición, 2018. Segunda edición, mayo de 2021

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

Av. Carrera 11 # 93A - 83, Piso 6

T. +57 (1) 691 9165

Bogotá, D.C. - Colombia

Contenido

IC Fundación	5
Introducción	6
Antecedentes	7
Metodología de fortalecimiento y financiación	9
Fase 1: Diagnóstico	11
Fase 2: Implementación del plan de trabajo	21
Fase 3: Estructuración y desembolso de crédito	28
Fase 4: Acompañamiento	32
Consideraciones finales	35
Referencias	37

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 hace parte de una serie de documentos elaborados por IC Fundación en el que se explican los principios en los que creemos y el modelo de intervención que implementamos y que queremos promover para generar cambios en el nivel de vida de comunidades en situación de vulnerabilidad.

En el texto, encontrará una descripción de las fases, momentos, técnicas y herramientas utilizadas en el marco de una intervención acompañada por IC Fundación. Inicialmente, en el capítulo de antecedentes, se describe brevemente el proceso que llevó a IC Fundación a desarrollar procesos de fortalecimiento empresarial y cómo ha sido el proceso de desarrollo de la metodología. En los capítulos siguientes se hace una descripción detallada de cada una de las cuatro fases del proceso. En cada fase se explican detalladamente los momentos que la componen y se presentan las herramientas o técnicas utilizadas en cada una de ellas.

La metodología descrita a continuación, ha sido el resultado de las reflexiones y aprendizajes del equipo de IC Fundación, tras la implementación de procesos de fortalecimiento con más de 120 empresas asociativas en diferentes lugares de Colombia durante los últimos 4 años. Esperamos que este documento sea de utilidad para entidades públicas, ONG, entidades de cooperación internacional, empresas de consultoría, empresas asociativas y organizaciones que implementan o tienen interés en implementar o apoyar procesos de fortalecimiento empresarial con empresas asociativas. ///



1 Antecedentes

Al empezar su operación en el año 2012, el modelo de intervención de IC Fundación se parecía más al modelo con el que operan los fondos de inversión de impacto: se parecía al modelo de un fondo de inversión de impacto, se realizaba un proceso de debida diligencia en el que se evaluaba su situación empresarial, financiera, organizacional, potencial de impacto social, etc. y a partir de esto definía si se financiaba o no a la asociación.

Entre el 2012 y el 2015, las experiencias de implementación de esos procesos de debida diligencia y financiación de empresas asociativas en el sector rural pusieron en evidencia el hecho de que a pesar de que existían asociaciones con modelos de negocio con alto potencial y buenos líderes, pocas estaban preparadas para recibir y administrar recursos de crédito.

En general, las empresas asociativas evaluadas se caracterizaban por la falta de experiencia comercial, de procesos administrativos claros y en implementación, por tener muchas debilidades en su modelo de gobernanza asociativa, falta de conocimiento sobre sus costos (por lo general subestimados) y bajos o nulos márgenes de utilidad que les permitieran financiar su crecimiento. Esta situación, llevó

a IC Fundación a revisar y ajustar su modelo de intervención, pasando a un modelo donde más que evaluar si las asociaciones estaban listas para la financiación, se evalúa el nivel de desarrollo empresarial y dependiendo del resultado, se implementa un proceso de fortalecimiento empresarial que las prepare para acceder a la financiación.

Todas las experiencias tanto con aquellos casos de empresas asociativas que lograron pagar sus créditos de manera exitosa y consolidar su negocio, como las que no, han orientado a IC Fundación en el proceso de desarrollo de su metodología de fortalecimiento, financiación y acompañamiento a empresas asociativas, y ha sido clave para la estructuración de los diferentes pasos en las intervenciones realizadas, en la formalización de sus procedimientos, en el desarrollo de herramientas, y en la definición y evaluación de indicadores que permitan evaluar y determinar los principales logros del proceso.

Hoy en día, IC Fundación implementa un modelo de intervención que articula el fortalecimiento empresarial y la financiación. Con esta intervención en “combo” se busca apoyar la inclusión financiera de empresas asociativas en comunidades vulnerables. ///



Todas las experiencias tanto con aquellos casos de empresas asociativas que lograron pagar sus créditos de manera exitosa y consolidar su negocio, como las que no, han orientado a IC Fundación en el proceso de desarrollo de su metodología de fortalecimiento, financiación y acompañamiento



2 Metodología de fortalecimiento y financiación

Para IC Fundación, el fortalecimiento y la financiación son elementos complementarios y necesarios para el desarrollo de empresas asociativas; de nada sirve implementar procesos de fortalecimiento prácticos y a la medida, si al finalizarlos, la asociación no tiene capital de trabajo para implementar todo lo aprendido y probar su modelo de negocio. Igualmente, de nada sirve tener el acceso a la financiación, si la empresa asociativa no está preparada para recibirla.

El modelo de intervención de IC Fundación tiene cuatro fases: **Diagnóstico, Implementación del plan de trabajo, Estructuración y Desembolso de crédito y Acompañamiento.**

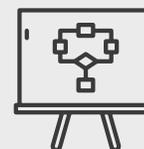
En la fase de Diagnóstico, se evalúa la situación empresarial de la empresa asociativa y las competencias del equipo gerencial. Con esta evaluación, se define el nivel de desarrollo empresarial de la empresa asociativa y se construye el plan de fortalecimiento. En la fase de Implementación del plan de trabajo se llevan a cabo las actividades priorizadas en la fase. El alcance del plan de trabajo depende del nivel de desarrollo de la empresa asociativa; este debe ser práctico, flexible y a la medida de las necesidades de la empresa asociativa. Si se cumplen los hitos definidos durante el proceso de fortalecimiento y

existe la necesidad real de capital de trabajo, se pasa a la fase de Estructuración y desembolso de crédito. En esta fase, se definen las características del crédito (objeto, tasa, plazo, desembolsos, etc.) a la medida de las necesidades del negocio. Finalmente, después del desembolso, se pasa a la fase de Acompañamiento, en donde, como su nombre lo indica, se acompaña a las empresas asociativas en el proceso de inversión de los recursos de crédito y en la implementación de su plan de negocios. En esta fase se hace un monitoreo de indicadores financieros y sociales.

El modelo de intervención (desde diagnóstico hasta acompañamiento) incluye en cada una de sus fases y momentos, herramientas y técnicas para alcanzar los objetivos planteados. En IC Fundación, la implementación de todo este proceso se hace bajo los siguientes principios orientadores¹: 1) IC Fundación debe promover y respetar la autonomía de las empresas asociativas en la toma de decisiones, 2) el proceso debe ser práctico, 3) debe ser adaptativo (flexible) y 4) Debe ser relevante y pertinente.

A continuación, se describe en detalle los procesos y herramientas que se implementan en cada una de las fases del proceso de IC Fundación. ///

El modelo de intervención de IC Fundación se compone de cuatro fases: Diagnóstico, Implementación del plan de trabajo, Estructuración y Desembolso de crédito y Acompañamiento.



Modelo de IC Fundación



1. Tomado de: IC Fundación, El Modelo de IC Fundación: Fortalecimiento empresarial + Capital Catalítico, 2020.

Fase 1: Diagnóstico

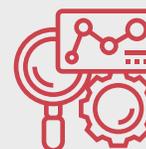
Con el proceso de diagnóstico se busca conocer la situación empresarial de la organización y sus líneas de negocio y evaluar las competencias empresariales del equipo gerencial. Para esto, se evalúan aspectos que van desde conocer la historia y el proceso de desarrollo de la organización hasta la verificación de temas organizacionales, productivos, administrativos, comerciales, legales, etc. que requieren fortalecimiento. Al final del proceso de diagnóstico se espera tener claridad de:

- El nivel de desarrollo empresarial de la organización.
- Las competencias y disponibilidad del equipo gerencial para administrar un negocio asociativo.
- El estado de asociatividad de la empresa comunitaria.
- El potencial impacto social del negocio y de la organización.

La fase de diagnóstico tiene cuatro momentos:

- 1. Contextualización:** Es el momento en el que IC Fundación se acerca por primera vez a la asociación y presenta los pasos y el alcance del proceso, y se hace la referenciación y caracterización inicial de las asociaciones.
- 2. Profundización:** En el que se implementan herramientas que permiten ampliar los conocimientos sobre la historia, las motivaciones de la empresa asociativa y su modelo de negocio.
- 3. Evaluación:** En el que hace la medición del nivel de desarrollo empresarial de las organizaciones y se define la continuidad en el proceso de fortalecimiento.
- 4. Socialización y construcción del plan de trabajo:** En el que se analizan en conjunto con la asociación los resultados de la evaluación y se discuten las prioridades del proceso de fortalecimiento.

Con el proceso de diagnóstico se busca conocer la situación empresarial de la organización y sus líneas de negocio y evaluar las competencias empresariales del equipo gerencial.



En la siguiente tabla se resumen las etapas propias de la fase de diagnóstico, su objetivo y herramientas utilizadas.

Momento	Objetivos	Herramientas/formatos utilizados
Contextualización, referenciación y verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a la asociación la metodología, las actividades y el alcance del proceso de fortalecimiento empresarial. • Recolectar información básica que permita contextualizar al equipo de IC Fundación y planear en conjunto con la asociación las actividades para la implementación del diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de caracterización
Profundización del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer con mayor nivel de detalle la historia de la organización, su modelo de negocio, sus costos, la cadena productiva y sus actores. • Realizar una reflexión conjunta sobre las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa asociativa. • Identificar los principales actores involucrados en el desarrollo estratégico de las organizaciones. • Caracterizar los liderazgos existentes en el equipo directivo de las empresas asociativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de tiempo • CANVAS • DOFA • Mapeo de actores • Ejercicio de caracterización de liderazgos • Lista de chequeo de gestión documental • Ficha de caracterización de producto • Herramienta de evaluación de capacidades ofimáticas/alfabetización digital • Lista de chequeo para la evaluación de infraestructura digital
Evaluación (levantamiento de línea base empresarial)	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar la línea base del nivel de desarrollo empresarial con las herramientas desarrolladas por IC Fundación (Medición de Capacidades Empresariales/Organizacionales, Indicadores Financieros, etc.). • Definir el apoyo o tipo de fortalecimiento requerido por la empresa asociativa diagnosticada. • Definir si se sigue adelante con el proceso de fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de Medición de Capacidades Empresariales (MCE) • Herramienta de medición de indicadores IC Fundación • Acta de comité de evaluación • Guía de calificación de empresa asociativa
Socialización y Construcción participativa de plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar los resultados del diagnóstico realizado a la empresa asociativa, recibir la retroalimentación de la asociación y hacer los ajustes necesarios al diagnóstico. • Si se decidió continuar con el proceso de fortalecimiento, en este momento se debe construir el plan de trabajo con sus respectivas actividades, cronogramas, responsables, indicadores y metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de Socialización • Guía metodológica de construcción de plan de trabajo • Propuesta de plan de trabajo • Protocolo de formalización de plan de trabajo

Contextualización

Antes de presentarse por primera vez ante una asociación, IC Fundación busca información secundaria y referencias de aliados que permitan tener un contexto de la organización con la que se va a trabajar; en este sentido, preguntas como: ¿Tienen otros proyectos en marcha? ¿Cómo les ha ido en proyectos anteriores? ¿Tienen negocios activos? ¿Cuentan con una junta directiva comprometida y participativa?, aportan elementos importantes para entender la realidad y dinámica empresarial de la organización.

Después de la referenciación, IC Fundación se presenta ante la asociación, para dar a conocer las características del proceso de fortalecimiento (cómo se hace), el

alcance (hasta dónde llega, los productos esperados) y lo que se requerirá de la asociación (tiempo, aportes, compromiso, etc.). En caso de contar con aliados estratégicos dentro del proceso de fortalecimiento, la sesión de contextualización se realiza en acompañamiento con dichos actores clave.

En esta etapa, se hace uso de un formulario de caracterización de empresas asociativas y se recoge documentación legal, contable, etc. que permita hacer la verificación de la información recolectada en dicho formato.



Preguntas como:
¿Tienen otros proyectos en marcha? ¿Cómo les ha ido en proyectos anteriores? ¿Tienen negocios activos? ¿Cuentan con una junta directiva comprometida y participativa? aportan elementos importantes para entender la realidad y dinámica empresarial de la organización.

Formato Caracterización	Documentos de Verificación
<ul style="list-style-type: none"> • Datos de contacto • Fecha de constitución legal • Número de socios (% de hombres y mujeres) • Productos comercializados • Número de clientes • Ventas del último año • Equipo Gerencial • Proyectos en ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de Cámara de comercio • RUT • Estatutos • Estados financieros del año anterior y/o del periodo más actual • Declaración de renta del año anterior • Libro de socios y de actas de asamblea

Profundización

La etapa de profundización del diagnóstico se realiza con el objetivo de recoger información que permita entender la situación real de la asociación.

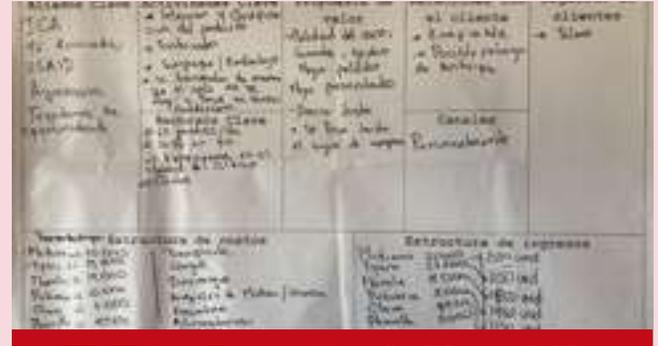
Esta etapa tiene varios momentos en los que se realizan ejercicios participativos con representantes de la empresa comunitaria, asociados a la misma y representantes de aliados estratégicos de la organización:

1. Construcción de la línea de tiempo,
2. Mapeo de actores clave,
3. Análisis del modelo de negocio y
4. Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).



Línea de tiempo

Es un ejercicio realizado para reconstruir la historia de la organización, haciendo énfasis en las capacidades (productivos y empresariales.) Con los resultados del ejercicio se espera analizar y evaluar el ambiente interno y externo de la organización, el cual se constituye en el punto de partida para diseñar un plan de acción que fortalezca los aspectos positivos y mitigue los aspectos limitantes.



Modelo de negocios

Se realiza un ejercicio de caracterización del modelo de negocios de la empresa asociativa centrado en la estructuración de costos y teniendo en cuenta la propuesta de valor, clientes, canales de distribución del producto, la estructura de ingresos, el conjunto de actividades y los recursos clave para el desarrollo del negocio productivo.



DOFA

La matriz DOFA, permite definir y contextualizar una situación problemática, a partir del análisis participativo de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas a las que se enfrenta la organización.



Mapeo de actores

IC Fundación realiza un ejercicio participativo de identificación de principales actores comerciales, de financiación y académicos y relaciones entre ellos y la asociación, con el fin de identificar posibilidades de articulación para cumplir los objetivos del modelo de negocios estructurado y desarrollar el proceso de fortalecimiento socio empresarial.



Dentro del desarrollo de estos ejercicios es esencial la participación de múltiples actores, dada la importancia de contar con diferentes perspectivas, construir una historia de la asociación más acertada y completa y realizar evaluaciones críticas que permitan contar con un diagnóstico más objetivo y orientado a las necesidades y debilidades reales de la empresa asociativa.

Evaluación (construcción de línea base)

En la tercera etapa del proceso de diagnóstico se determina el nivel de desarrollo empresarial de la empresa asociativa. Para esto, IC Fundación cuenta con tres herramientas de análisis: **La Medición de Capacidades Empresariales u Organizacionales (MCE o MCO), el Análisis de vulnerabilidad y el Análisis de Indicadores financieros.**

La Medición de Capacidades Empresariales (MCE) de IC Fundación es una medición objetiva y cuantitativa que permite determinar el nivel de desarrollo de una empresa comunitaria dedicada a la comercialización de productos². En la medición se evalúan cinco capacidades: **Gerencial, Operacional, Comercial, Financiera y administrativa y Organizacional.** Dentro de cada una de las capacidades existen criterios de evaluación que tienen un peso determinado de acuerdo con su impacto en el desarrollo socio empresarial de las organizaciones. De la suma de las ponderaciones de los puntajes de cada una de los criterios de evaluación y capacidades resulta la calificación del MCE.

A continuación se describe el objeto de evaluación de cada capacidad y se presenta un listado de los criterios de evaluación por capacidad



Dentro de cada una de las capacidades existen categorías que tienen una asignación porcentual determinada de acuerdo con su impacto en el desarrollo socio empresarial de las organizaciones.

2. EL MCE fue construido por IC Fundación a partir de la revisión y análisis de herramientas de evaluación organizacional existentes, tales como el Índice de Capacidad Organizacional (DNP), el Índice de capacidades organizacionales USAID (2003), el Índice de Competencias organizacionales (USAID-MIDAS 2010), la Herramienta de verificación de Estado Organizacional VEO (USAID) y el Índice de Desarrollo Organizacional (MADR – FIDA 2012).

Capacidades

1 Gerencial

Evalúa las capacidades del equipo gerencial para la administración del negocio y la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo empresarial de la asociación.

2 Operacional

Evalúa aspectos relacionados con procesos de producción y/o transformación de la asociación, y su acceso/disponibilidad y manejo de materias primas.

3 Comercial

Evalúa la situación comercial de la asociación y las características de las relaciones comerciales de las asociaciones.

4 Financiera y Administrativa

Evalúa los procesos financieros y administrativos de las empresas asociativas.

5 Organizacional

Evalúa la participación de los asociados en el proceso asociativo, el empoderamiento de la junta directiva y el modelo de gobernanza de la empresa asociativa.

Criterios de evaluación por capacidad

Capacidad	Temas de evaluación
1 Gerencial	1. Conocimiento y claridad en la estrategia de negocio
	2. Disponibilidad del equipo gerencial
	3. Conocimiento de la situación de la empresa
	4. Gestión, alianzas y negocios
	5. Uso de información para la toma de decisiones
	6. Decisiones participativas
2 Operacional	1. Oferta productiva
	2. Capacidad productiva
	3. Registros de compra
	4. Políticas de compra
	5. Selección y clasificación del producto
	6. Manejo ambiental
	7. Instalaciones físicas y/o equipamiento / herramientas / insumos productivos
	8. Calidad de producto
3 Comercial	1. Conocimiento de mercado
	2. Relacionamiento con los clientes
	3. Durabilidad/sostenibilidad de las relaciones comerciales
	4. Ejercicios comerciales / experiencia comercial
	5. Diversificación de clientes
	6. Documentación de procesos de compras y ventas
	7. Comunicación y mercadeo
	8. Aprovechamiento de ventajas comparativas

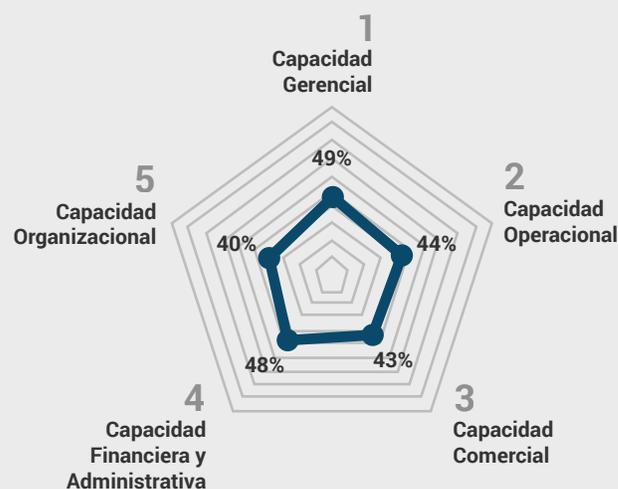
Capacidad	Temas de evaluación
4 Financiera y Administrativa	1. Gestión documental
	2. SGSST
	3. Claridad en costos
	4. Punto de equilibrio
	5. Registro contable
	6. Informes financieros
	7. Presupuesto
	8. Cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias
	9. Capital de trabajo
5 Organizacional	1. Planeación del desarrollo organizacional
	2. Estructura organizacional
	3. Estatutos
	4. Aportes / cuotas de sostenimiento asociados
	5. Asambleas
	6. Comités de trabajo
	7. Servicios y beneficios
	8. Nuevos liderazgos en las actividades de la asociación
	9. Rendición de cuentas
	10. Inclusión de la mujer
	11. Empalme generacional



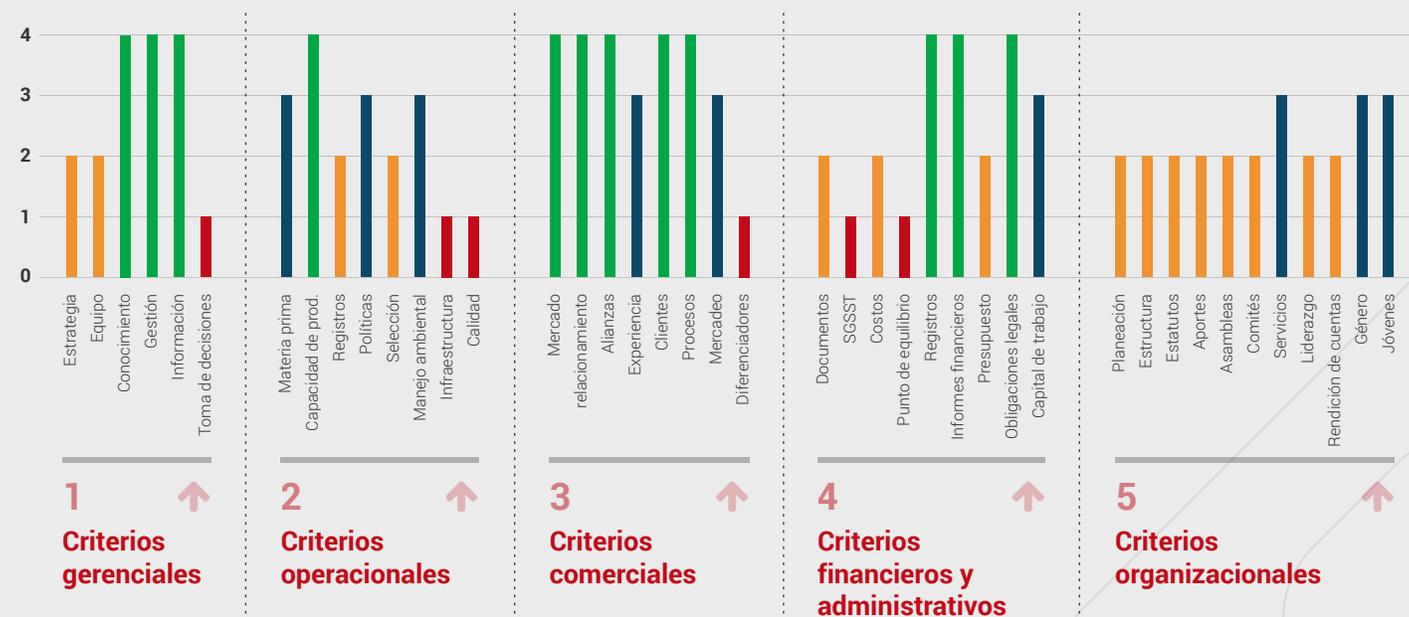
El siguiente es un ejemplo de resultados consolidados de un proceso de evaluación de una empresa asociativa, en el que se presentan los resultados por capacidad y por criterio de evaluación.

Resultados por capacidad

Capacidad	Desarrollo empresarial	Resultado de calificación
1. Gerencial	49%	Bajo
2. Operacional	44%	Bajo
3. Comercial	43%	Bajo
4. Financiera y administrativa	48%	Bajo
5. Organizacional	40%	Bajo
Calificación nivel de desarrollo empresarial	45%	Bajo



Resultados por criterio de evaluación



Para el caso de organizaciones comunitarias dedicadas a la prestación de servicios, o con una orientación gremial y de acompañamiento a los asociados, IC Fundación desarrolló la herramienta de MCO. Al

igual que la herramienta MCE, esta evalúa el nivel de desarrollo organizacional de acuerdo con las capacidades: Gerencial, Operacional, Comercial, Financiera y administrativa y Organizacional.

Con base en los resultados del MCE, IC Fundación ha definido una escala del nivel de desarrollo empresarial de una empresa asociativa; esta escala clasifica los

resultados obtenidos por las asociaciones en cuatro niveles de desarrollo empresarial, tal como se resume en la siguiente tabla:

Organización	Evaluación MCE	Nivel de desarrollo empresarial	Características de la empresa asociativa
Tipo D	<= 25%> = 45%	MUY BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un modelo de negocio claro. • No han realizado ejercicios comerciales
Tipo C	>= 45%> =65%	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un modelo de negocio que no ha sido validado. • Han realizado muy pocos ejercicios comerciales.
Tipo B	>= 65%> =85%	MEDIO	<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.
Tipo A	>= 85%> =100%	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de negocio está validado, y se busca escalar.

Análisis de vulnerabilidad

A partir de los resultados de los ejercicios de profundización de diagnóstico, se realiza un análisis de los factores críticos para el desarrollo de los negocios de las empresas asociativas evaluadas. Se analizan aspectos como:

- Existencia de ejercicios comerciales.
- Financiación y garantía de sostenibilidad del equipo gerencial.
- Dependencia de las asociaciones de una sola persona.
- Sostenibilidad financiera.
- Infraestructura con la que cuentan las empresas.
- Proyectos de cooperación vigentes.
- Nivel de endeudamiento de las organizaciones.

De acuerdo con dichos criterios, se establece una clasificación en tres niveles de vulnerabilidad o riesgo (Alto, Medio Bajo); este análisis da elementos para estimar el impacto que se puede generar con un proceso de fortalecimiento. Aquellas organizaciones que se encuentren en un nivel de vulnerabilidad alto tienen un conjunto de características que pueden limitar el impacto de un proceso de fortalecimiento; por el contrario, las empresas asociativas que fueron clasificadas con una vulnerabilidad baja y media son con las que hay una mayor probabilidad de tener un mayor cambio positivo en una segunda medición de MCE.



Aquellas organizaciones que se encuentren en un nivel de vulnerabilidad alto tienen un conjunto de características que pueden limitar el impacto de un proceso de fortalecimiento

¿Realizan actualmente ejercicios comerciales de forma continua (no esporádica)?	Si
¿Cuenta con más de un aliado comercial?	Si
¿La organización se encuentra en punto de equilibrio?	No
¿Tiene capital de trabajo?	Insuficiente
¿Hay niveles de asociatividad favorables?	Si
¿La capacidad del equipo gerencial tiene potencial para desarrollar procesos de negocio?	Si
¿La asociación depende de una única persona?	No
¿La asociación cuenta con infraestructura para el desarrollo del negocio?	Si
¿Nivel de endeudamiento?	Bajo
¿Hay disposición del equipo gerencial para proceso de fortalecimiento?	Si
¿Experiencia en manejo de recursos de cooperación / gestión de proyectos?	Alto

Indicadores financieros

Los indicadores financieros permiten tener una idea de la situación del negocio e identificar aspectos en los que es necesario trabajar para generar más impactos en las empresas asociativas. En IC Fundación, se tienen en cuenta 4 indicadores financieros durante el proceso de diagnóstico: Liquidez, Solidez, Margen Neto, y nivel de endeudamiento.

Socialización y construcción de plan de trabajo

Con los resultados de la evaluación y la información de contexto recogida durante el momento de profundización, IC Fundación realiza un comité de evaluación interno en el que participan personas del equipo (que participaron y que no participaron en el proceso), en el que se analizan los principales resultados del proceso de diagnóstico:

- Aspectos más relevantes del formulario de caracterización, el ejercicio de la línea de tiempo, análisis del modelo de negocios, la estructuración de costos, el mapa de actores e identificación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- Principales hallazgos de la Medición participativa de Capacidades Organizacionales o Empresariales (MCO o MCE).
- Resultados de los indicadores organizacionales, administrativos, financieros y comerciales de las empresas asociativas.
- Evaluación de la vulnerabilidad del negocio
- Síntesis de las calificaciones individuales, de los participantes en el comité, sobre la empresa asociativa.



Los indicadores financieros permiten tener una idea de la situación del negocio e identificar aspectos en los que es necesario trabajar para generar más impactos en las empresas asociativas.

En el comité se integran diferentes puntos de vista al análisis de los resultados de las herramientas aplicadas en el diagnóstico y se evalúa si se debe continuar o no con el proceso de fortalecimiento. Dos de las preguntas que se intenta responder en el comité, son: a), si realmente la empresa asociativa puede aprovechar un proceso de fortalecimiento y b). si el proceso puede generar cambios en la empresa asociativa.

Posterior al ejercicio de análisis interno, se realiza la socialización de resultados del diagnóstico y del análisis de IC Fundación ante la organización. El objetivo de esta socialización es validar los resultados de los ejercicios de profundización y medición de indicadores y recibir las percepciones de los miembros de la empresa asociativa sobre el proceso y las posibilidades de trabajo conjunto.

En general, las empresas asociativas podrán conocer los resultados de:

- Línea de tiempo.
- Debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades
- Caracterización del modelo de negocio, centrado en el análisis de costos.
- Principales indicadores empresariales, comerciales, financieros, organizacionales.
- Resultados de la medición de capacidades empresariales.
- Estado de vulnerabilidad empresarial.
- Mapeo de actores.
- Prioridades de intervención identificadas por IC Fundación a partir de los ejercicios de profundización participativa.

Si en el comité se decidió que la asociación continúe en el proceso de fortalecimiento y pasa a la fase de implementación, en el mismo momento de socialización de resultados o en un momento posterior (depende de la alineación de la asociación con el resultado del diagnóstico), se construye el plan de

trabajo, el cual se realiza de manera participativa en el que se vinculan los resultados del diagnóstico con los principales resultados esperados por la empresa asociativa dentro del desarrollo del modelo de negocio.

Se espera que el plan de trabajo contribuya a:

- Construir, ajustar, mejorar, o implementar el modelo de negocios actual/ideal definido en la etapa de profundización.
- Buscar soluciones para hacer frente a los factores de vulnerabilidad empresarial y las debilidades y amenazas identificadas en el DOFA.
- Mejorar aspectos críticos identificados en la Medición de Capacidades Empresariales (MCE).

Cada uno de los planes de trabajo será construido a la medida de las necesidades de las empresas asociativas y, por tal motivo, tendrá un resultado diferente. Sin embargo, IC Fundación ha definido los mínimos necesarios dentro de cada una de las capacidades del MCE y/o MCO para lograr una mejora en las empresas asociativas que les permita, entre otros elementos, pasar a la fase de financiación de IC Fundación o buscar financiación con las entidades del sector financiero.

El plan de fortalecimiento desarrollado con el acompañamiento de IC Fundación está estructurado a partir de las dimensiones de la Medición de Capacidades Empresariales (MCE):

Finalmente, es importante mencionar que el proceso de diagnóstico debe tener en cuenta la información cualitativa y cuantitativa de la organización. Un proceso de fortalecimiento no debe basarse únicamente en información cuantitativa porque, por lo general, o no es suficiente (muy pocas organizaciones cuentan con estados financieros, registros, ventas, etc. al día) o no es confiable. Además, se dejaría de lado la gran riqueza de información y saberes históricos, culturales, productivos, etc. de las comunidades. ///



Cada uno de los planes de trabajo será construido a la medida de las necesidades de las empresas asociativas y, por tal motivo, tendrá un resultado diferente.

Fase 2: Implementación del plan de trabajo

La implementación del plan de trabajo tiene cuatro objetivos:

1. Aportar a la construcción de una visión empresarial y un modelo de negocio claro en la empresa asociativa.
2. Construir e implementar procesos (administrativos, operacionales, etc.) y políticas claras que faciliten la gestión del negocio.
3. Transferir herramientas que faciliten al gerente y a los equipos de las empresas asociativas la administración de los negocios.
4. Generar capacidades empresariales en los líderes que gerencian las asociaciones

Como se mencionó en el capítulo anterior, con el proceso de diagnóstico, las empresas asociativas son clasificadas de acuerdo con su nivel de desarrollo empresarial, en empresas tipo A, B, C o D (siendo las empresas tipo A las de mayor nivel de desarrollo empresarial). De acuerdo con esta clasificación, se definen los objetivos, la estrategia y el alcance del fortalecimiento.

A continuación se presenta una tabla con las características de las empresas asociativas, y el objeto y estrategias de un proceso de fortalecimiento, de acuerdo con el nivel de desarrollo empresarial:



Los procesos de fortalecimiento acompañados por IC Fundación se caracterizan por ser a la medida.



	Esquema de Incubación			Esquema de Aceleración
	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.
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 el desarrollo 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 a junta directiva y equipo gerencial / en relacionamiento comercial / Coaching / Consultorías específicas.

	Esquema de Incubación			Esquema de Aceleración
	Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Productos esperados de un proceso de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios definido. • Registros básicos de procesos de compra y venta. • Asociados comprometidos con el proceso productivo, comercial y organizacional de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios en validación. • Junta directiva empoderada. • Registros de compra y venta automatizados. • Claridad de costos para lograr el 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.

La implementación del plan de fortalecimiento se hace en 3 momentos: 1. Construcción, 2. Transferencia y 3. Acompañamiento en la implementación de las herramientas, políticas y procesos. En estas etapas, se desarrollan actividades organizadas de acuerdo con las cinco capacidades evaluadas en el proceso de diagnóstico.

A lo largo del proceso, mientras se construyen e implementan estrategias y herramientas, se van fortaleciendo las capacidades gerenciales, organizacionales, operacionales, comerciales y administrativas del equipo a cargo del manejo del negocio en una asociación, y se va generando información comercial y financiera (costos, análisis de punto de equilibrio, etc.) que permite ir construyendo o ajustando el modelo de negocios de la organización.





A continuación, se presenta el objeto y las herramientas de cada momento del proceso de fortalecimiento:

Momentos	Objetivo	Herramientas utilizadas
1. Construcción de estrategias, herramientas y políticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar ejercicios de planeación estratégica. • Recolectar información y estructurar herramientas que faciliten y apoyen la gestión empresarial de la empresa asociativa (herramientas de trazabilidad de compras y ventas, de análisis de costos, de caracterización de proveedores, etc.). • Documentar y ajustar procesos internos, y Construir políticas y procedimientos de gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías Metodológicas de desarrollo de talleres • Guías Metodológicas para la recolección de información • Guías metodológicas para la estructuración de herramientas.
2. Transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Transferir al equipo gerencial y al personal operativo de la empresa asociativa, las herramientas, procesos y procedimientos construidos previamente. • Transferir al equipo gerencial y/o personal operativo de las organizaciones información, datos y conocimientos relevantes para el desarrollo de sus actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de contenidos técnicos de capacitación • Guías metodológicas de desarrollo de talleres • Manuales de uso de herramientas técnicas especializadas • Guías de transferencia de herramientas técnicas especializadas • Herramientas técnicas especializadas • Contenido técnico de asesoría especializada.
3. Acompañamiento en la Implementación de herramientas, políticas, procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar el uso constante de las herramientas de gestión empresarial y las actividades definidas en el proceso de planeación estratégica. • Acompañar a la asociación en el análisis de la información recolectada y en el ajuste de su modelo de negocios y de sus estrategias comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de contenidos técnicos de capacitación • Guías metodológicas de desarrollo de talleres • Contenido técnico de asesoría especializada. • Metodología de Intercambio de experiencias • Listas de verificación por etapas • Guía de misión comercial



Construcción

Los planes de trabajo y el proceso de fortalecimiento se caracterizan por ser prácticos y contar con una ruta clara y con herramientas de fácil implementación y aplicación en el quehacer de las organizaciones, lo que mejora las prácticas internas y los resultados en el modelo de negocio, y les permite a los equipos gerenciales, hacer seguimiento a los principales indicadores de la empresa. Es por eso que el primer paso del momento de construcción es en el que se recolecta la información necesaria y específica para la estructuración participativa de protocolos, procesos, políticas, herramientas y estrategias claves para el desarrollo del negocio en sus diferentes áreas financiera y administrativa, Organizacional, Operacional, Gerencial y Comercial.

Estos elementos se desarrollan con los siguientes objetivos:

- Facilitar la existencia e implementación de un modelo de negocios coherente, estable y sostenible.
- Hacer seguimiento a los procesos de toma de decisiones de las juntas directivas y equipo gerencial, por lo que se implementan ejercicios de planeación estratégica y de rendición de cuentas, que le permitan a las organizaciones poner en implementación sus modelos de negocios.

- Fomentar el pensamiento estratégico y gerencial en los equipos directivos de las empresas asociativas.
- Contar con la caracterización de la oferta productiva que permite a la organización asociar los datos de distancias, volúmenes, calidades y demás elementos relacionados con el producto de los asociados, a los costos de la empresa.
- Facilitar la implementación del uso de registros contables que garanticen la existencia de informes financieros coherentes y verificables.
- Garantizar que las empresas asociativas tengan claro cuales son los costos asociados a la comercialización, su punto de equilibrio y el capital de trabajo que requieren para el desarrollo de ejercicios comerciales.
- Garantizar el registro de las compras y las ventas de las organizaciones.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de obligaciones fiscales, tributarias y legales de las empresas asociativas.
- Garantizar el cumplimiento, seguimiento y buena realización de los informes financieros como herramientas e insumos para la toma de decisiones empresariales al interior de las organizaciones.



El primer paso del momento de construcción es en el que se recolecta la información necesaria y específica para la estructuración participativa de protocolos, procesos, políticas, herramientas y estrategias claves para el desarrollo del negocio

Transferencia

La transferencia realizada por IC Fundación se hace en dos niveles, aquella relacionada con la necesidad de capacitar a los equipos directivos y personal operativo de las asociaciones en temas específicos y la transferencia de los procesos, políticas, procedimientos y herramientas priorizadas para facilitar la gestión empresarial del equipo gerencial que se han construido participativamente. El proceso de transferencia de información y/o capacidades se realiza:

- De acuerdo con las necesidades de generación de capacidades de las organizaciones.
- Teniendo en cuenta la metodología establecida por IC Fundación para el desarrollo de las capacitaciones.
- Desarrollando ejercicios prácticos que permitan a las organizaciones “aprender haciendo”. De otro lado la transferencia de políticas, procesos, documentos y herramientas se realiza:
- Con el uso de un manual de funcionamiento de las herramientas, políticas, procesos y documentos que garantice la claridad de dichos elementos por parte del equipo gerencial y/o personal operativo de las organizaciones.
- Con sesiones prácticas en las que se retroalimenten las herramientas, políticas, procesos y documentos.

Implementación

Una vez se han construido y transferido los planes, protocolos, políticas, herramientas, formatos, entre otros, se tiene claro el modelo de negocios que se quiere pilotear, ayudar a consolidar o escalar, se inicia el acompañamiento a su implementación. Para esto, se llevan a cabo diferentes técnicas: Capacitaciones, Talleres, Asesorías especializadas / Consultoría, intercambios de experiencias, giras y misiones comerciales y ejercicios de seguimiento. A continuación, se describen las técnicas que se implementan en el proceso de fortalecimiento.



Técnica	Objetivo
Capacitación	Realizar la exposición magistral de un tema técnico específico y de interés de la empresa asociativa, sus miembros y trabajadores.
Talleres	Desarrollar ejercicios prácticos que faciliten el entendimiento e interiorización de las temáticas por parte de las empresas asociativas.
Asesorías técnicas especializadas	Trabajar de forma especializada con los responsables directos de actividades específicas de gestión empresarial para favorecer el entendimiento y la apropiación de procesos específicos en las capacidades administrativa y financiera, productiva, comercial, gerencial y organizacional.
Intercambios de experiencias	Fomentar el aprendizaje conjunto de pares en las empresas asociativas. Promover la implementación de mejores prácticas por parte de las empresas asociativas en alguna de las dimensiones del plan de fortalecimiento establecido.
Giras, Misiones comerciales y ruedas de negocios	Desarrollar alianzas y relaciones comerciales que reconozcan el valor agregado de los productos de las empresas asociativas apoyadas por IC Fundación.
Ejercicios de Seguimiento	Evaluar y verificar el cumplimiento de plan de trabajo, obligaciones legales y tributarias por parte de las empresas asociativas.

IC Fundación realiza e implementa algunas de estas actividades y técnicas de fortalecimiento con el apoyo de aliados comprometidos con el desarrollo de las empresas asociativas. Si bien es cierto que son múltiples las necesidades y oportunidades de mejora identificadas dentro del plan de trabajo, IC identifica con cada una de las asociaciones los mínimos necesarios para un proceso de fortalecimiento.

Con el avance del plan de fortalecimiento, se evalúa si la empresa asociativa requiere financiación para continuar desarrollando el modelo de negocio y si está preparada para administrar los recursos de crédito de IC Fundación. 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 recogida 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.

En un comité interno en donde se evalúa como ha sido la implementación del proceso de fortalecimiento (criterios subjetivos) y los cambios que se han generado en la asociación (criterios objetivos), se define si se pasa o no la fase siguiente en el proceso. ///



Si bien es cierto que son múltiples las necesidades y oportunidades de mejora identificadas dentro del plan de trabajo, IC identifica con cada una de las asociaciones los mínimos necesarios para un proceso de fortalecimiento.



Fase 3: Estructuración y desembolso de crédito

IC Fundación tiene la posibilidad de estructurar y desembolsar directamente recursos de crédito a aquellas empresas asociativas que llegan a cierto nivel de desarrollo administrativo, gerencial, comercial y organizacional. Estos créditos son una herramienta importante para ayudar a las asociaciones a ganar experiencia crediticia, consolidar sus negocios y en últimas, llegar a ser sujeto de crédito de entidades del sector financiero.

IC Fundación tiene dos líneas de crédito:

- **Créditos para Capital de trabajo:** Orientado a apoyar ejercicios de compra y comercialización directa de la empresa asociativa.
- **Créditos para Adquisición de Activos productivos:** Dirigidos a apoyar la adquisición y/o adecuación de activos requeridos para mejorar los procesos productivos; esto puede incluir tanto bienes como adecuaciones locativas.



Al igual que en el fortalecimiento, los créditos deben pensarse y estructurarse a la medida del nivel de desarrollo empresarial de la empresa asociativa. A continuación, se presenta una tabla con algunas diferencias en la financiación según el nivel de desarrollo empresarial:



	Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Monto de crédito	No requieren crédito. Es preferible probar con pequeñas donaciones que les permitan organizarse empresarialmente.	10 - 30 Millones de pesos	30 - 150 Millones de pesos	+ de 150 Millones de pesos
Características del crédito	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 6 meses, no hay garantías reales • Pagaré y carta de instrucciones • Consulta en centrales de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo a 12 meses, no hay garantías • Pagaré y carta de instrucciones. • Consulta en centrales de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo a 24 meses, puede haber garantías reales • Pagaré y carta de instrucciones. • Consulta en centrales de riesgo
Nivel de riesgo de la financiación crédito	No aplica	Muy Alto	Alto	Medio

La fase de financiación cuenta con las siguientes etapas y objetivos de trabajo:



Momentos	Objetivo	Herramientas utilizadas
1. Estructuración	Definir el objetivo de la financiación, el monto, el plazo de pago, el número y monto de desembolsos, la tasa de interés, las metas empresariales y los compromisos que debe cumplir la asociación con IC Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de autorización de la junta directiva al Representante Legal para hacer gestión de crédito con IC Fundación. • Plantilla de objetivos y metas del crédito.
2. Socialización	Presentar la propuesta de crédito ante la junta directiva y la asamblea, con dos propósitos: Por un lado, se busca que todos los asociados tengan claro cuál es la responsabilidad que va a asumir la empresa asociativa y los riesgos que tendrían con el crédito, y por otro lado, se busca que la junta se comprometa a respaldar y apoyar al gerente en la implementación del crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de reunión de socialización de crédito
3. Formalización y desembolso	Formalizar el convenio de crédito entre IC Fundación y la empresa asociativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Carta de solicitud del desembolso • Documento de convenio. • Documento de pagaré y carta de instrucciones • Documento de Sarlaft • Documento de Autorización para consulta y reporte en centrales financieras.

Estructuración

A partir de la información generada durante la fase fortalecimiento (modelo de negocios, escenarios de flujos de caja, necesidades de inversión, capital de trabajo requerido) se construye una propuesta de financiación que se discute con el equipo gerencial de la organización. En la propuesta de financiación se define el objeto, monto, la tasa de interés, el número y valor de los desembolsos, la forma de amortización de los pagos de capital e intereses, si se requieren periodos de gracia, etc.

Junto con las condiciones del crédito, se definen otros compromisos que debe cumplir la empresa asociativa que recibe la financiación. Algunos de los reportes que puede solicitar IC Fundación una vez el crédito ha sido desembolsado son:

- Reporte periódico de Implementación de Herramientas de trazabilidad (compras y ventas).
- Reporte mensual de información de la operación del negocio (indicadores financieros).
- Reporte periódico de número de productores beneficiados por el negocio asociativos.

- Evidencias asociadas al impacto social del crédito.
- Revisiones contables y financieras de ingresos, costos y gastos; así como la verificación física y documental de inventarios.
- Seguimiento y auditoría de indicadores empresariales sociales y ambientales definidos con la asociación.

Socialización

La propuesta de crédito es presentada por el representante legal ante la asamblea o la junta directiva para su respectiva aprobación. Con esto, se busca que todos en la asociación entiendan el objetivo del crédito, las metas empresariales que se quieren lograr, la responsabilidad que están asumiendo como asociación, y que, de esta forma, se comprometan a acompañar y apoyar al gerente y al equipo administrativo de la asociación en el logro de esas metas. Si la propuesta es aprobada, la organización debe hacer un acta donde autoriza al representante legal para la firma del convenio de crédito con IC Fundación por las condiciones planteadas.



En la propuesta de financiación se define el objeto, monto, la tasa de interés, el número y valor de los desembolsos, la forma de amortización de los pagos de capital e intereses, si se requieren periodos de gracia, etc.

Formalización y desembolso

Una vez la junta directiva ha aprobado las condiciones del crédito, IC Fundación elabora un documento de convenio de crédito que firman las partes y con el que se formaliza el proceso de financiación. Adicional al convenio, la organización firma un pagaré con su respectiva carta de instrucciones y una autorización para consulta y reporte a centrales financieras en caso de incumplimiento.

Para la formalización del convenio, la organización debe presentar la siguiente documentación:

- Acta de junta directiva en donde aprueba el crédito asociativo.
- RUT actualizado del Representante Legal y de la organización.
- Certificado de cámara de comercio menor a 30 días.
- Convenio de crédito en original, junto con los anexos y garantías a las que haya lugar firmado por el representante legal.
- Solicitud de desembolso de crédito por el valor definido en el convenio de crédito asociativo.
- Certificación bancaria de la cuenta donde se van a manejar los recursos, la cual debe ser de uso exclusivo para el crédito. ///



Fase 4: Acompañamiento

En esta fase, se acompaña a la empresa asociativa en la implementación de su estrategia/modelo de negocio, monitoreando el avance, cumplimiento y mejora de los indicadores empresariales, sociales y ambientales definidos en el plan de trabajo.

Normalmente, la implementación de actividades de fortalecimiento continúa aún después de la fase de crédito. Es por esto, que se sigue haciendo acompañamiento y seguimiento en la implementación de actividades claves en cada una de las capacidades (gerencial, operativa, comercial, administrativa/financiera y organizacional).

Por otro lado, se hace seguimiento al flujo de caja del negocio y al cumplimiento del plan de pagos. Si hay buena comunicación y flujo de información con la asociación, las condiciones del crédito pueden ajustarse sobre la marcha (en caso de que se iden-

tifiquen situaciones que ameriten hacer el ajuste). En algunos casos, oportunidades de negocio para la organización, pueden ameritar el aumento en el monto del crédito, la ampliación de los plazos de amortización, etc.

Periódicamente se hace seguimiento al cumplimiento de los indicadores y metas financieras de la asociación. Cada convenio de crédito tiene unos objetivos y unas metas financieras claras: lograr un monto de ventas específico, lograr un monto de excedentes al final de la cosecha, disminuir los pasivos en un porcentaje específico, etc. El seguimiento a estas metas es permanente. En la tabla a continuación se presentan los diferentes componentes a los que se hace seguimiento en la fase de acompañamiento, y las herramientas utilizadas.



Normalmente, la implementación de actividades de fortalecimiento continúa aún después de la fase de estructuración y desembolso de crédito.



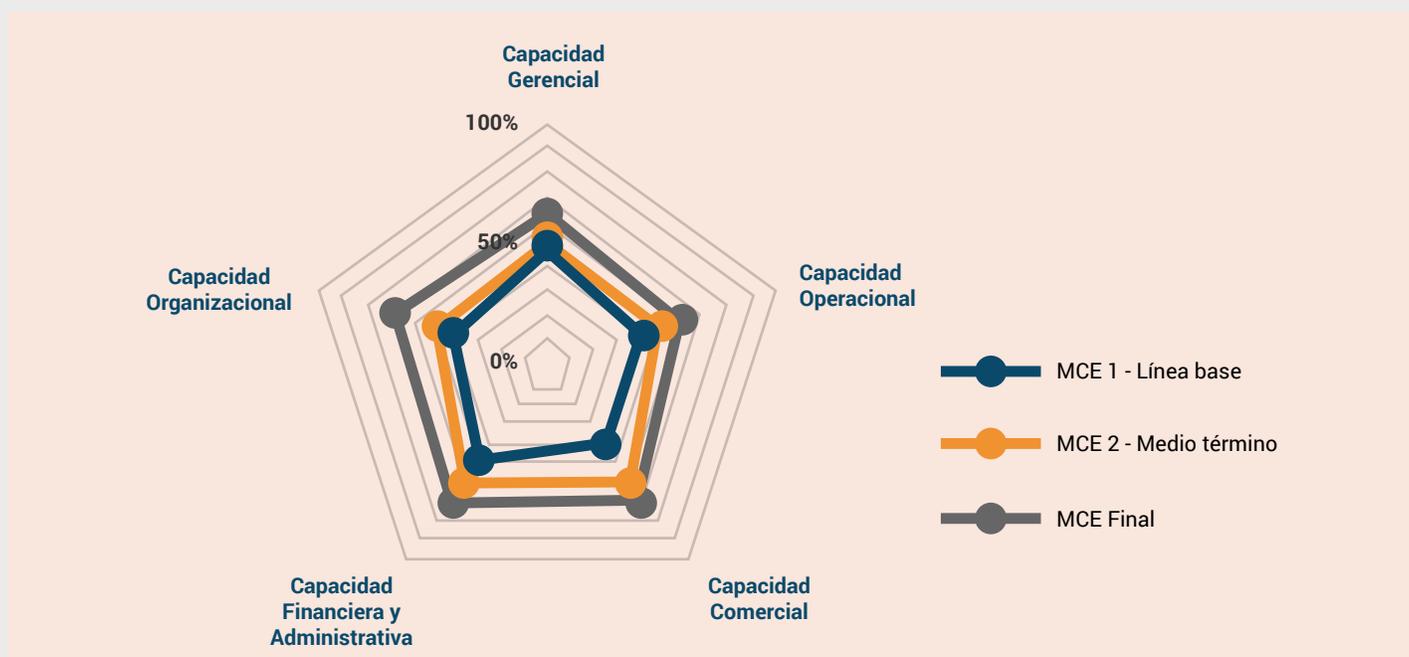
Componente de acompañamiento	Objetivo	Herramientas utilizadas
Implementación del Plan de negocio/ plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y evaluar el cumplimiento y desarrollo de las actividades contenidas en el plan de negocio y en el plan de trabajo definido con las asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo de empresa asociativa. • Auditorías de cumplimiento de acciones.
Seguimiento al Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y evaluar el cumplimiento a plan de pagos y el destino pactado de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de pagos.
Monitoreo de Indicadores empresariales y medición final de capacidades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y evaluar el cumplimiento de los indicadores de desempeño de la empresa asociativa: nivel de ventas, utilidad, margen neto, liquidez, solidez, ROI. • Evaluar el estado de las capacidades empresariales después del proceso de fortalecimiento y comparar con los resultados iniciales para proponer actividades futuras con las empresas asociativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea base de indicadores IC Fundación. • Aplicación semestral de herramienta de medición de indicadores definidos con la empresa asociativa (ambientales, sociales y económicos).

Medición final de capacidades empresariales

Las evaluaciones realizadas al final del proceso de fortalecimiento de las organizaciones se realizan haciendo uso de la Metodología de Medición de Capacidades Empresariales (MCE) u Organizacionales (MCO), según sea el caso, descritas en la fase de diagnóstico. En la medición final, se realiza una comparación con los resultados de la línea base que se socializa con las asociaciones, identificando los principales avances y los elementos a mejorar dentro del proceso y que hacer de las organizaciones en cada una de las capacidades evaluadas.

El siguiente es un ejemplo de resultados consolidados por capacidades y la comparación de las diferentes medidas.





Además de la medición de MCE, durante el proceso de acompañamiento, IC Fundación realiza la medición del grado de implementación de las herramientas transferidas y hace una evaluación cualitativa del proceso de fortalecimiento y crédito. De esta forma, se recoge información que no necesariamente se refleja en el MCE, pero que puede mostrar el impacto del proceso de fortalecimiento en la junta directiva, el equipo gerencial y en general, de la empresa asociativa. Los resultados de un proceso de fortalecimiento no solo se miden en el PYG de una organización. Es necesario evaluar aspectos cualitativos que son a veces más importantes que lograr el aumento de las ventas: un grupo de personas empoderadas y orgullosas de su organización, con capacidades empresariales, con confianza, con aliados comerciales, etc. son también resultados poderosos y necesarios para la generación de cambio en comunidades vulnerables.

En IC fundación reconocemos que un proceso de consolidación empresarial toma tiempo. Por esto, entendemos que es posible que una empresa asociativa requiera apoyo financiero durante varios años. Después de la terminación de un crédito, nuevamente se evalúa el proceso de financiación (criterios subjetivos) y los logros en la consolidación del modelo de negocio (criterios objetivos). De esta evaluación, se define si se continúa financiando a la organización. En este punto, si se decide hacer un nuevo crédito, se vuelve a la fase 3 (Estructuración y desembolso) y se siguen los mismos pasos que se implementaron cuando se hizo el primer crédito.

Después de dos años financiando a una empresa asociativa, se debe empezar a construir un plan de salida, en el que queda claro hasta cuando IC Fundación va a financiar a la empresa asociativa. Esto es importante, porque permite definir metas empresariales y empezar a buscar y a relacionarse con los aliados estratégicos que podrían continuar apoyando financieramente a la asociación: fondos de impacto, entidades financieras, etc. ///

Después de la terminación de un crédito, nuevamente se evalúa el proceso de financiación (criterios subjetivos) y los logros en la consolidación del modelo de negocio (criterios objetivos). De esta evaluación, se define si se continúa financiando a la organización.





3 Consideraciones finales

Si bien se ha hecho un esfuerzo por esquematizar los procesos de fortalecimiento, sabemos que en la práctica estos no se pueden estandarizar. No creemos en los procesos de fortalecimiento genéricos; cada proceso de fortalecimiento exige del criterio del fortalecedor para adaptar las metodologías y los procesos a las necesidades, nivel de desarrollo y prioridades de la empresa asociativa; sin embargo, esa misma flexibilidad genera varios retos a la hora de evaluar los resultados del proceso. En IC Fundación, hay tres preguntas que queremos intentar responder en los próximos años:

1. ¿Cómo medir costo-efectivamente el impacto de un proceso de fortalecimiento?
2. ¿En qué tipo de asociaciones tiene más impacto un proceso de fortalecimiento?
3. ¿Qué tipo de fortalecimiento genera más impacto en el nivel de desarrollo empresarial de una empresa asociativa?

La esquematización de la metodología de fortalecimiento con sus fases y momentos, la ficha de caracterización de asociaciones, la Herramienta MCE, y todas las demás herramientas desarrolladas por IC Fundación, serán claves para generar insumos que permitan tener respuestas a estas preguntas y poder implementar procesos que generen mucho más impacto y aporten mucho más al desarrollo social y económico de miles de familias y sus comunidades. ///





4

Referencias

- ACDI/VOCA, & McKinsey & Society. (06 de febrero de 2017). *Organizational Capacity Assessment Tool*. Obtenido de <http://mckinseysociety.com/ocat/>
- Acevedo, M. y. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación, el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Acumen. (2015). *ACUMEN Changing the Way the World Tackles Poverty*. Bogotá: Acumen.
- Aga, D., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International journal of project management* 34, 806-818.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Bastiaensen, J., De Herdt, T., & D'Exelle, B. (2005). Poverty reduction as a local institutional process. *World Development Vol. 33*, 979-993.
- Brest, P., & Born, K. (2013). When Can Impact Investing Create Real Impact? *Stanford Social Innovation Review*, 22-31.
- Calderón, M. (15 de junio de 2017). *Asociatividad: elemento fundamental para la consolidación de la descentralización en Colombia*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación - Federación Colombiana de Municipios: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Manuel%20Calderon%20-%20U.%20Externado.pdf>
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales (RSC)*, 289-308.
- CitiProgram. (20 de junio de 2017). *Human Subjects Research (HSR)*. Obtenido de <https://about.citiprogram.org/es/serie/human-subjects-research-hsr/>
- Davies, R., & Dart, J. (2005). *The "Most Significant Change" (MSC) Technique. A Guide to Its Use*. United Kingdom: CARE International.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Project Management* 35, 543-556.
- González Ramos, M. I., Donate Manzanares, M. J., & Guadamillas Gómez, F. (2014). El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la RSC y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 69-89.
- IICA. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- InnovacionAL. (15 de junio de 2017). *Inversión de Impacto*. Obtenido de <http://www.innovacional.com/iquestqueacute-es-la-inversioacuten-de-impacto.html#sthash.uFrup07f.dpbs>
- López, L. (02 de junio de 2017). *Impacto de las regalías petroleras de Colombia en las coberturas mínimas de Acueducto y Alcantarillado*. Obtenido de Trabajo de Grado para optar al título de Economista. Universidad del Valle: file:///C:/Users/Adriana/Downloads/Impacto%20de%20las%20regal%C3%ADas%20petroleras%20de%20Colombia%20en%20las%20coberturas%20m%C3%ADnimas%20de%20acueduto%20y%20alcantarillado.pdf
- Nguyen, T., & Rieger, M. (2017). Community-Driven Development and Social Capital: Evidence from Morocco. *World Development Vol. 91*, 28-52.
- Nguyen, T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. (2017). Effect of transformational leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research* 70, 202-213.
- Orellana, P. (06 de Abril de 2015). *Gestión estratégica y creación de valor en lo público, Moore, Mark*. Reseña. Obtenido de <http://www.probidadenchile.cl/wp/?p=379>
- Orozco, L. E., Forero, C., & Wills, E. (2013). *Inseguridad rural y asociatividad*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2012). *Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación*. Tarragona (España): Universidad Pontificia Bolivariana.
- Oystein, R., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014). Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance* 42, 60-75.
- PNUD. (s.f.). *Guía de aplicación y análisis del Índice de Capacidad Organizacional a las agencias de desarrollo local*. Bogotá: Área de Desarrollo, Paz y Reconciliación. Programa ART-REDES.
- Pronyk, P., Harpman, T., Busza, J., Phetla, G., Morison, L., Hargreaves, J., Porter, J. (2008). Can social capital be intentionally generated? A randomized trial from rural South Africa. *Social science and medicine* 67, 1559-1570.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2*. Florencia: Centro de Investigaciones de UNICEF.
- Saltuk, Y., Bouri, A., & Leung, G. (2011). *Insight into the Impact Investment Market*. J.P.Morgan.

Stagars, M. (2015). *Impact Investment Funds for Frontier Markets In Southeast Asia*. New York: Palgrave Macmillan.

UNHCR-PNUD. (2013). *Construyendo soluciones sostenibles*. Bogotá: UNHCR-PNUD.

Universidad de los Andes. (03 de junio de 2017). *Conversatorio: decanos de Economía de los últimos 20 años*. Obtenido de Intervención Juan Camilo Cardenas: <https://www.youtube.com/watch?v=-vj9Lx3ksOnw>

USAID. (2010). *Índice ICO: Competencias Organizacionales. Diagnóstico organizacional participativo, rápido y eficiente -guía para facilitar su aplicación*. Bogotá: USAID.

USAID. (s.f.). *Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores*. Lima.



www.icfundacion.org