

## **Capítulo XX**

### **Estudio de caso sobre el Programa Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco implementado por IC Fundación**

*Elaborado por: Ana Milena Cely Saidiza y Gina Liliana Martínez Castillo*

*Dirigido por: Oscar Iván Pérez H.*

*Se agradece de manera especial a José Andrés Díaz, Director IC Fundación, y a Claritza Ospina, Coordinadora de Proyectos, por el apoyo brindado a las investigadoras en la realización del estudio de caso.*

## Tabla de contenido

Tabla de contenido	iv
Índice de tablas	vi
Introducción	1
1. Metodología	7
2. IC Fundación	12
2.1. Historia	12
2.2. Puesta en marcha de la Fundación	13
3. Cultivos de cacao	18
3.1. Exportación de cacao	18
3.2. Sector Cacaotero en Colombia	21
4. Tumaco	22
4.1 Contexto local socioeconómico	22
4.2. Cultivos Ilícitos	25
4.3. Rentabilidad del cacao frente a la coca	28
5. Programa de crédito asociativo de IC Fundación	31
5.1. Línea de tiempo del programa de financiamiento de IC Fundación	31
5.2. Estructura del programa de financiación de IC Fundación	32
Fase 1: Identificación de la organización.	34
Fase 2: Debida diligencia	37
Fase 3: Estructuración y formalización.	39
Fase 4: Acompañamiento.	40
5.3. Financiamiento de proyectos cacaoteros en Tumaco	41
5.4. Resultados	48
5.5. Impactos del Programa	49
Impactos sobre las empresas comunitarias.	51
Impactos sobre el mercado local.	52
Impactos sobre los agricultores o productores de cacao.	54
6. Valoración del caso a partir de la literatura	58

6.1 Inversión Social	58
Negocio Social.	61
Filantropía.	64
Autosostenibilidad de la fundación.	67
6.2. Construcción de paz	70
El Cacao como vehículo para la construcción de paz territorial.	75
Incidencia del programa de financiación en las empresas comunitarias.	77
7. Lecciones del caso	79
7.1. Factores de éxito	79
Aprovechamiento de la capacidad instalada.	79
Establecimiento de alianzas estratégicas con actores que tienen presencia y reconocimiento a nivel local.	80
Condiciones favorables de financiación.	80
Otorgamiento de créditos a empresas comunitarias y no a personas naturales.	80
7.2. Oportunidades de Mejora	81
Carencia de un proceso de sistematización de la información.	81
Carencia de un sistema de medición y evaluación de impactos.	81
Déficit de personal administrativo y operativo en la Fundación.	82
Modelo de crédito con costos de operación que superan los ingresos.	82
Desconocimiento del rol de la Fundación por parte de algunos grupos de interés prioritarios en Tumaco.	82
8. Recomendaciones	83
Sistematizar el proceso de otorgamiento de créditos.	83
Definir un modelo de intervención luego del desembolso del crédito.	83
Divulgar a sus partes interesadas el modelo de financiación que tiene con cada organización comunitaria beneficiada.	83
Diseñar un plan de relacionamiento a nivel local.	84
Maximizar el valor social con la sostenibilidad financiera.	84
Integrar en el mediano plazo aspectos medioambientales como criterio de selección de proyectos para financiar.	84

Implementar un sistema de indicadores cuantitativos para la evaluación de impactos.

85

Conclusiones 91

Referencias bibliográficas 93

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Áreas ocupadas en coca por municipio 26

Tabla 2 Dinámicas de permanencia de cultivos ilícitos en el departamento de Nariño (ha)

28

Tabla 3 Verificación del cumplimiento de criterios básicos - Matriz 1. Formato 34

Tabla 4 Perfil general de la organización 35

Tabla 5 Matriz de afinidad - Matriz 2 36

Tabla 6 Organizaciones beneficiadas con el programa de IC Fundación a 2016 45

Tabla 7 Comparativo condiciones de crédito para el pequeño productor 46

Tabla 8 Proyectos financiados en Tumaco por IC Fundación a 2016 48

Tabla 9 Matriz de Impactos – Programa IC Fundación 50

Tabla 10 Elementos del Negocio Social y la Filantropía 60

Tabla 11 Relación costos de funcionamiento IC Fundación (datos supuestos) 68

Tabla 12 Relación costos debida diligencia (evaluación y estructuración) programa IC

Fundación 69

Tabla 13 Indicadores Iris para modelo NESDE 86

Tabla 14 Indicadores ODS para modelo NESDE 88

### **Índice de figuras**

Figura 1: Entrevistas con grupo focal de Pequeños Productores – Consejo Comunitario de

Chaguí - Vereda de Palambí 9

Figura 2: Proyectos de IC Fundación en Colombia a 2016 15

Figura 3: Línea de tiempo programa de financiación de IC Fundación 30

Figura 4: Programa de financiación de IC Fundación 31

Figura 5: Organizaciones beneficiarias del programa de IC Fundación	36
Figura 6: Modelo actual de implementación del programa en Tumaco	40
Figura 7: Resultado final del proceso de secado en el centro de beneficio de Palambí – Grupo de Pequeños Productores, delegados de Colombia Responde y equipo de trabajo de la Universidad Externado	48
Figura 8: Organización Corpoteva de la Alianza Exportadora Tumaco	53
Figura 9: Centro de beneficio Consejo Comunitario Chagui – Palambí	55
Figura 10: Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial -NESDE-	65
Figura 11: Elementos de un entorno complejo	69

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Principales Productores de Cacao del mundo (miles de toneladas)	18
--	----

## Introducción

Según cifras oficiales del Gobierno nacional, en Colombia la producción de cacao en 2016 creció un 3.6%, al pasar de 54.798 toneladas a 56.785, lo que representa un incremento moderado si se compara con el 13% reportado entre el 2014 y 2015, a pesar de la presencia de los fenómenos del Niño y la Niña, que afectaron de manera sustancial los cultivos

Las estadísticas que ofrece FEDECACAO (Federación Nacional de Cacaoteros, 2016) de los últimos 6 años, a excepción del 2011 (decreció cerca del 12%), presentan un incremento promedio sostenido de la producción del 14% / año, no obstante las dificultades por los efectos del cambio climático (fuertes lluvias en el segundo semestre del 2010). Según Eduard Baquero López, presidente ejecutivo de la Federación Nacional de Cacaoteros, las principales razones de este aumento están centradas en:

[...] los programas de fertilización, campañas sanitarias y de productividad que, junto con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se realizan, y a la labor de la Federación Nacional de Cacaoteros-Fondo Nacional del Cacao, para la renovación y las siembras nuevas que desde hace algunos años se viene haciendo en plantaciones envejecidas. (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2016).

De la producción total de cacao en Tumaco, el 90% es adquirido por 2 empresas que son los grandes transformadores y comercializadores (Compañía Nacional de Chocolates<sup>1</sup> y Casa Luker<sup>2</sup>), el 6% es absorbido por empresas medianas y el 4% restante es exportado por asociaciones de pequeños productores de la zona, a países tradicionales como España, Bélgica, Alemania y México, por mencionar algunos. (Minagricultura, 2016).

Para 2017, el país cuenta con más de 160 mil hectáreas de cacao sembradas, localizadas en su mayoría en los departamentos de Santander, Arauca, Antioquia, Huila, Nariño y Tolima, las cuales generan cerca de 80 mil empleos directos, consolidándose como un producto clave para la nueva etapa posconflicto que atraviesa el país, cuya siembra es ahora parte del programa nacional de sustitución de cultivos ilícitos. (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, 2016)

---

<sup>1</sup> Compañía Nacional de Chocolates. <https://chocolates.com.co/>

<sup>2</sup> Casa Luker. <http://www.casaluker.com/>

El departamento de Nariño, en particular el municipio de Tumaco, es uno de los territorios del país con mayor número de hectáreas de cacao sembradas (14.400 a 2015) y al mismo tiempo es uno de los que mayor siembra de cultivos ilícitos tiene, con 16.960 hectáreas de coca, concentradas en cerca de 350 veredas.

Durante los últimos 13 años, Tumaco (lugar estratégico del Litoral Pacífico por su ubicación geográfica) pasó a convertirse en uno de los casos emblemáticos del conflicto armado colombiano. En este municipio de más de 200.000 habitantes (70% ubicado en el casco urbano y el resto en los territorios rurales), confluyen movimientos guerrilleros y bandas criminales, con acciones armadas de medio y bajo poder militar, que registraron para 2016 una tasa de homicidios de 132 muertos por cada 100 mil habitantes, frente a la tasa nacional de 25,2, lo que supera en más de 6 veces la tasa de América Latina que es de cerca de 21. (Espectador, 2017)

Indicadores como desempleo, pobreza, analfabetismo, alto nivel de necesidades básicas insatisfechas, entre otros, hacen evidente, especialmente en zonas de conflicto, el bajo o mínimo crecimiento y desarrollo económico y social en el que se encuentra el campo colombiano.

Aun cuando existen programas gubernamentales para ayudar a los agricultores con capacitación y algunos subsidios, los esfuerzos son insuficientes frente a los bajos precios del cacao o del plátano y a los altos costos en los que deben incurrir si quieren sembrar otros productos como yuca y palma de aceite.

Para darle solución temporal a esta disminución de ingresos, los campesinos de la zona encontraron en el cultivo ilícito, una oportunidad rápida de compensar dichas pérdidas económicas: sembrar coca en sus fincas (la relación es \$25.000 la arroba de cacao vs. \$50.000 la arroba de coca). Y aunque muchos de ellos reconocen los riesgos que esto implica, no ven en el corto plazo otra opción que pueda compensar esa diferencia del 50% que necesitan para la satisfacción de otras necesidades básicas, además de la alimentación. (RCN Noticias, 2017)

Sin embargo, y a pesar del difícil panorama, se presentan iniciativas desde el sector privado, que a la luz de la Responsabilidad Social, ofrecen alternativas que pueden ayudar de alguna manera en la resolución de estas problemáticas.

Este es el caso de IC Fundación, que apoya proyectos asociativos de empresas comunitarias decididas a continuar con la tradición ancestral de producción de cacao como fuente de subsistencia para sus familias y comunidades.

El apoyo se centra en el fortalecimiento empresarial de dichas organizaciones, a través de un plan de acompañamiento empresarial y crédito asociativo, como herramientas de trabajo, lo que les permite iniciar su vida crediticia de manera favorable (monto, interés, plazo) para que en el mediano plazo sea más fácil acceder a la banca tradicional y así fortalecerse como empresas auto-sostenibles.

Este trabajo tiene como objetivo documentar y valorar, bajo la modalidad de un estudio de caso cualitativo y a la luz de las teorías de la Inversión Social Privada y la Construcción de paz desde el sector privado, el programa de “*Financiación de proyectos asociativos de cacao*”, implementado en el municipio de Tumaco por IC Fundación, a partir de enero de 2015, fecha en que inició la implementación del programa en el municipio.

El modelo de acompañamiento y otorgamiento de crédito del programa, contiene 4 etapas que se soportan sobre la base de un proceso de debida diligencia en la empresa comunitaria que requiere el crédito, con el fin de, por un lado, disminuir el riesgo de pérdida del capital del crédito, y por el otro, identificar organizaciones líderes que utilicen el crédito como una herramienta para la viabilidad de sus negocios y que estén dispuestas a cambiar su visión de beneficiarios por la de empresarios auto-sostenibles, apuntando a la generación de impactos sociales importantes en sus comunidades.

Las condiciones de crédito son beneficiosas para las empresas comunitarias (tasas de interés bajas y planes de amortización de acuerdo con las características del negocio), buscando que la forma de pago sea cómoda y que IC Fundación, después de determinado tiempo, se pueda convertir en referencia crediticia de estas organizaciones en la solicitud de créditos ante la banca comercial.

Desde que IC Fundación inició su operación en Tumaco, se han otorgado aproximadamente 9 créditos destinados a apoyar la compra de cacao y demás procesos necesarios para cumplir con las metas de exportación de *Chocolates Tumaco Chocotumaco* y *Alianza Exportadora de Tumaco* (empresas comunitarias beneficiadas). El valor de los desembolsos oscila entre \$20 millones y \$150 millones de pesos, beneficiando así a cerca de 1.680 productores asociados, para un total de 87,5 toneladas exportadas.

El proceso de análisis y valoración de información del programa de IC Fundación, se realizó sobre los marcos teóricos de dos enfoques: las modalidades de inversión social, según el



continuo organizacional (Chávez, 2012), y la construcción de paz desde el sector privado (Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP), 2017).

En cuanto a la modalidad de inversión social, se identifica en primer lugar un enfoque filantrópico, sustentado en la inversión de un capital de crédito por parte del fundador del Grupo IC, don Julio Carrizosa, con destino a la financiación de empresas comunitarias en zonas del país con mayores necesidades de desarrollo socioeconómico, sin presión para que el retorno de dicha inversión se dé con altos márgenes de rentabilidad.

Por otra parte, también se identifican elementos de negocio social, en la medida en que su objetivo no es maximizar los excedentes de la Fundación, sino ayudar a resolver una problemática social (superación de la pobreza y debilidad de organizaciones sociales), y reinvertir el capital del crédito y sus excedentes (intereses generados por los créditos) en fondos para nuevos créditos con objetivos principalmente sociales.

Algunos de los factores de éxito del programa de crédito de IC Fundación son el acompañamiento permanente a las organizaciones o empresas comunitarias, la evaluación detallada de las organizaciones y del negocio, el empoderamiento de líderes, el aprovechamiento de la capacidad instalada y las alianzas estratégicas.

La oportunidad de mejora más importante del programa es la necesidad de construcción de un sistema de medición con indicadores que apunten a la evaluación cuantitativa del programa, para determinar qué tipo de impactos realmente se generan, adicional a cualquier otro tipo de información que se pueda obtener y sea de relevancia para el fortalecimiento del mismo.

El desarrollo de la investigación se ciñó a los lineamientos de la Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso en Responsabilidad Social de la Universidad Externado de Colombia. (Pérez, 2016) . Así pues, se utilizaron estrategias cualitativas de recolección de información tales como entrevistas y grupos focales con diferentes grupos de interés del programa (representantes de 11 consejos comunitarios, de 2 organismos de cooperación internacional, de 2 comercializadores locales, de la Alcaldía Municipal), revisión de documentos suministrados por la Fundación y elaborados por otras entidades, y observaciones cualitativas en Tumaco durante dos salidas de campo, además de la aplicación de 4 instrumentos de la metodología: Instrumento 7 “Línea de Tiempo del Programa” (ver Figura 3, Línea de tiempo programa de financiación de IC Fundación); Instrumento 8 “Triangulación de Información”; Instrumento 9 “Matriz DOFA del programa de RS”; e Instrumento 10 “Identificación cualitativa

de impactos del programa de RS”, diseñados específicamente para el análisis de la información recolectada. Este estudio de caso se realizó entre julio de 2016 y julio de 2017.

El documento se ha estructurado de tal manera que la primera parte, conformada por las primeras 3 secciones, ponen en contexto al lector con la historia de IC Fundación, su presencia en Tumaco y todo lo relacionado con los cultivos de cacao en el municipio. La segunda parte, sección 4, corresponde a la descripción del programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao” con sus resultados e impactos. Y para finalizar, las secciones 5 y 6 presentan la valoración del caso: cómo el programa aporta a la construcción de paz, cuáles son los factores de éxito identificados, una propuesta de oportunidades de mejora y recomendaciones.

## 1. Metodología

El presente trabajo se basó en la “Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso en Responsabilidad Social”, la cual fue desarrollada en el marco de los programas de posgrado en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Esta metodología consiste en “un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tienen por objeto documentar, interpretar y valorar a profundidad, prácticas en RS que están siendo implementadas por organizaciones de distinta naturaleza, dentro de un contexto, un área geográfica y un período específicos” (Pérez, 2016) .

La selección de este caso obedeció a los resultados de una convocatoria realizada por la Universidad y la Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE) entre las fundaciones que quisieran presentar sus programas como objeto de estudio de la metodología, bajo 2 componentes temáticos: modalidad de inversión social según el continuo organizacional (Chávez, 2012) y contribución a la construcción de paz en el territorio, por parte de este tipo de iniciativas privadas.

De acuerdo con esto, se propuso para la primera etapa que corresponde al “Diseño de la investigación”, como objetivo general, *documentar y valorar, bajo la modalidad de un estudio de caso cualitativo y a la luz de las teorías de la Inversión Social Privada y la Construcción de paz desde el sector privado, el programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco”, implementado por IC Fundación en el municipio de Tumaco (Nariño), a partir de enero de 2015*, y como objetivos específicos:

- a. Identificar la modalidad de inversión social a la que corresponde el programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco” de IC Fundación.
- b. Determinar si la implementación del programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco”, como iniciativa desde el sector privado, aporta a la construcción de paz territorial.
- c. Identificar cualitativamente los principales impactos generados por el programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco” de IC Fundación, según la metodología implementada para el estudio, durante el período enero 2015 - junio 2016.
- d. Plantear recomendaciones para la mejora continua del programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco” de IC Fundación.

El trabajo de campo desarrollado y el análisis de la información recopilada, se orientaron a dar respuesta a la pregunta problema: *¿En qué medida el programa de Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco de IC Fundación, ha contribuido al desarrollo y la mejora de las capacidades organizacionales (administrativas, productivas, comerciales y contables) de las empresas comunitarias beneficiadas, y a la consecución de nuevas líneas de negocio que les permita ser autosostenibles?*

De igual manera, la investigación desarrollada permitió abordar la hipótesis *“El acceso a créditos a la medida, a través del programa “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco”, implementado por IC Fundación, ha posibilitado que las empresas comunitarias beneficiadas en Tumaco sean más competitivas en el mercado”*.

Para el logro del objetivo de este proyecto, se contó con el apoyo y el acompañamiento permanente de IC Fundación: en 2016 se realizaron dos salidas de campo al municipio de San Andrés de Tumaco, en donde se implementa actualmente el programa de financiación. La Fundación también abrió espacios de diálogo y proveyó información no pública.

La primera visita se realizó del 12 al 16 de septiembre y la segunda, del 9 al 11 de noviembre. En ambas, se cumplió con una agenda de trabajo previamente acordada con representantes de los principales grupo de interés: **Chocolates Tumaco Chocotumaco** y la **Alianza Exportadora de Tumaco**, organizaciones directamente beneficiarias del programa de IC Fundación.

Para el caso de *Chocotumaco*, empresa comercializadora de cacao, se hizo una primera reunión de acercamiento con el Gerente y su Junta Directiva, la cual está conformada por los representantes de sus 9 organizaciones asociadas (7 consejos comunitarios y 2 organizaciones), así como también con las 3 organizaciones que conforman la *Alianza Exportadora de Tumaco*, productora y comercializadora.

Posteriormente, se pudo conversar de manera independiente con cada uno de ellos, sobre su experiencia como productores asociados, utilizando como guía de entrevista un cuestionario semiestructurado que pretendía indagar principalmente sobre la organización y su contexto, cuáles eran los objetivos de asociatividad, si tenían conocimiento del programa de IC Fundación, entre otros, según el perfil del entrevistado.

No solo se trataba de obtener información aplicando una lista de preguntas, sino más bien de lograr un acercamiento más personal y pasar de la entrevista formal a una conversación fluida.

En total se realizaron cerca de 20 entrevistas personales y de manera grupal, participaron alrededor de 30 pequeños productores. En Bogotá se pudo conversar con directivos del Grupo Empresarial IC, el Director y equipo de trabajo de IC Fundación, así como con el representante de *Swisscontact* para Tumaco, uno de los aliados estratégicos de la Fundación, y también de las organizaciones financiadas para la exportación a Europa de cacao de alta calidad.



*Figura 1:* Entrevistas con grupo focal de Pequeños Productores – Consejo Comunitario de Chagú - Vereda de Palambí

Fuente: Archivo fotográfico de las autoras (2016)

Para la valoración del programa, como última etapa secuencial, se aplicaron 3 de los instrumentos de la “Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso en Responsabilidad Social” (Pérez Hoyos, 2016):

a. Instrumento 8: “Triangulación de Información”:

“Por triangulación entendemos el ejercicio de confrontación y comparación de diferentes fuentes y estrategias de recolección de información en torno a aspectos comunes del problema de investigación (...) toda vez que permite identificar puntos de encuentro o de divergencia, así como espacios “vacíos” o “incompletos”.

b. Instrumento 9: “Matriz DOFA del programa de RS”:

“El DOFA es un acrónimo formado por las palabras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Desde el punto de vista del programa de RS, las Oportunidades y las Amenazas hacen referencia a los factores externos (o no controlables) a la organización tales que pueden restringir o potenciar el desarrollo de las actividades, respectivamente, en tanto que las Debilidades y las Fortalezas establecen los factores internos (o controlables) sobre los cuales la organización debe soportar las acciones, en el primer caso corrigiéndolas y en el segundo potenciándolas”.

c. Instrumento 10: “Identificación cualitativa de impactos del programa de RS”:

“(...) busca determinar cuáles son los efectos que ha generado el proceso de implementación del programa de RSE sobre las dimensiones económicas, sociales y ambientales relevantes para sus grupos de interés”.

Como insumo de información adicional al trabajo de campo, se tuvieron en cuenta los documentos suministrados por la Fundación y las consultas hechas a otras fuentes secundarias para complementar la investigación.

## 1. IC Fundación

*“Desde lo colectivo se pueden crear movimientos y emprendimientos más grandes que desde la individualidad”*

(IC Fundación, 2016)

## 1.1. Historia

IC Fundación es una fundación empresarial sin ánimo de lucro, creada en el año 2010 por el Sr. Julio Carrizosa, fundador del Grupo Empresarial IC, conglomerado de empresas que cuenta con más de 40 años de trayectoria en el negocio de construcción, pioneros en el desarrollo industrializado de vivienda de interés social en Colombia (Review, 2015) .

El Grupo IC tiene tres líneas de negocios definidas, a saber: a) Construcción: Enfocados en la construcción y promoción de proyectos residenciales y comerciales en varias ciudades principales de Colombia; b) Energía: Inversionista, estructurador y operador de proyectos termoeléctricos en Colombia, Perú y Chile; y c) Inversiones: Brazo de inversiones del Grupo en el sector financiero, automotriz (concesionarios de carros), distribución mayorista y minorista de GLP (Gas Licuado del Petróleo), minería, telecomunicaciones, alimentos (procesamiento y venta de atún enlatado) y tecnológico (Automotores de la Sierra, 2016) .

La idea de crear la Fundación fue producto de las diversas experiencias empresariales recogidas por el Grupo IC en el desarrollo de sus diferentes negocios: “en la fundación convergen el deseo de que el capital económico tenga una función social y la **misión** de apoyar iniciativas empresariales asociativas, que generen impactos sociales positivos en sus comunidades” (IC Fundación, 2016).

## 1.2. Puesta en marcha de la Fundación

Entre 2011 y 2012, IC Fundación inició la estructuración de su programa de apoyo a empresas comunitarias, y para el segundo semestre de 2012, los 3 primeros beneficiarios fueron:

**Corporación para el Desarrollo de la Sericultura del Cauca – CORSEDA**, organización conformada por cerca de 200 familias productoras de capullo y artesanas de la seda en el departamento del Cauca, que busca mejorar el nivel de vida de las familias caucanas dedicadas al arte de la seda mediante el fortalecimiento de la actividad, desde la cría del gusano hasta la comercialización de tejidos en los mercados nacionales e internacionales (Corseda, 2017). El alcance del crédito estuvo dirigido a facilitar capital de trabajo para la compra de la cosecha de capullo de seda.

**Corporación Kairos**, cuyo proyecto estaba enfocado en propender al mejoramiento estructural y habitacional de viviendas de estratos bajos ubicadas en la ciudad de Bogotá, a través del otorgamiento de apoyo técnico y financiero a los habitantes de bajos recursos de dichas

viviendas, que les permitiera invertir en el reforzamiento estructural y mejoras habitacionales de sus residencias. Para ello, dicha corporación requería incurrir en gastos administrativos y de capital de trabajo, los cuales no lograba cubrir con recursos propios, mientras alcanzaba punto de equilibrio y consolidaba el modelo de negocio. IC Fundación otorgó recursos de crédito para que Kairos, pudiera dar continuidad al programa (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016p, C. Ospina, comunicación personal, 3 de abril de 2017).

**Asociación de Apicultores del Bajo Cauca y Sur de Bolívar – ASAPIBAS**, proyecto con el que el IC Fundación comenzó a hacer evidente lo declarado en su Misión. Esta iniciativa se desarrolla en alianza con Mineros S.A., específicamente para la producción y la comercialización de miel de abejas, cuyos asociados se encontraban en los municipios de El Bagre, Nechí y Zaragoza, en el departamento de Antioquia. El desembolso del crédito fue destinado a la compra de colmenas y equipos de mantenimiento, manejo y extracción de miel. (Grupo Mineros, 2016).

A partir del 2014, la Fundación revisa y ajusta el proceso (identificación, análisis-evaluación y aprobación de créditos) de su programa de apoyo a empresas comunitarias, que estén ubicadas en cualquier lugar de Colombia, a nivel urbano o rural, de cualquier sector económico (a excepción de café y reciclaje), y en cualquier etapa de la cadena productiva (producción de materias primas, transformación o comercialización). (IC Fundación, 2016)

En palabras de José Andrés Díaz, Director de IC Fundación:

[...] el modelo que proponemos está orientado al mejoramiento de las condiciones de vida de población vulnerable a través del apoyo de consolidación de empresas asociativas. ¿Cómo ayuda IC Fundación al fortalecimiento? Contribuyendo a que las empresas comunitarias entiendan su negocio, dando crédito (si el negocio es viable, hay buenos líderes, si hay capacidad administrativa y organizacional) y acompañándolas en la implementación de ese crédito. El crédito es una herramienta, es un medio, pero no el fin” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016o, J.A.Díaz, comunicación personal, 21 de noviembre de 2016).

Hacer presencia en los diferentes departamentos de Colombia, obedece principalmente a la posibilidad de encontrar proyectos que respondan a los criterios del programa de IC Fundación, como se puede apreciar en la Figura 2.





Figura 2: Proyectos de IC Fundación en Colombia a 2016

Fuente: IC Fundación (2016)

Esta participación geográfica extiende el apoyo a distintas regiones en donde se ubican proyectos asociativos de vital importancia para el desarrollo local. Ejemplos como el caso del Plátano en Montelíbano (Córdoba), cuyo programa beneficia a 168 familias productoras; como la Guayaba en Santander, específicamente con pequeños productores (45 familias) en Vélez, Barbosa, Jesús María, Florián, Charalá y San Benito; o como MUKATRI, emprendimiento de 10 familias del Caquetá, dedicado a la transformación de frutos exótico amazónicos, son solo una pequeña muestra que confirma el cumplimiento del *Objeto social* de la Fundación, el cual dice:

Apoyar personas, programas o entidades sin ánimo de lucro que participen en la formación de líderes de la población colombiana, que promuevan cambios que le permitan mejorar las condiciones de vida de las personas de bajos recursos (IC Fundación, 2016)

Aunque IC Fundación tiene proyectos en diferentes regiones del país, para la realización de esta investigación se escogió el caso de financiación en Tumaco, por el contraste que propone el contexto del cultivo y producción de cacao frente a las dificultades económicas y sociales del municipio, generadas en su mayoría por la presencia de grupos armados ilegales, narcotráfico y corrupción política, pero principalmente por el abandono por parte del Estado.

De igual manera, es importante destacar también que uno de los criterios de selección de los casos de estudio fue ¿qué tanto este tipo de iniciativas contribuyen a la construcción de paz?, a lo que respondió Enrique Carrizosa, Presidente de IC Inversiones y miembro de la Junta Directiva de IC Fundación:

[...] Sí se construye paz, cuando las empresas hacen presencia en zonas de violencia para tratar de atender problemas sociales que generan condiciones de violencia. La idea es generar ingresos a través del trabajo. Generar estabilidad del núcleo familiar a través de un modelo de desarrollo asociativo único, que en el momento no está haciendo nadie más (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016n, E. Carrizosa, comunicación personal, 15 de septiembre de 2016).

Iniciativas como la de IC Fundación, son una apuesta interesante en la medida en que el sector privado decide mirar hacia el campo, como fuente de crecimiento y desarrollo económico y social del país, apostándole a que la generación de ingresos provenientes del modelo asociativo, alimenten y eduquen familias que construyan tejido social, y que a su vez se alejen cada vez más del camino de lo ilegal.

Para lograrlo, IC Fundación se propone 3 objetivos: a) Apoyar la consolidación y el crecimiento de empresas comunitarias; b) aportar al desarrollo de capacidades organizativas, administrativas y empresariales de líderes locales; y c) preparar a las empresas comunitarias para el acceso a servicios financieros de la banca tradicional (IC Fundación, 2016).

## 2. Cultivos de cacao

### 2.1. Exportación de cacao

El chocolate es el tercer “commodity” más comercializado en el mundo (es decir, la tercera materia prima más transada en los mercados de valores internacionales), antecedido por el azúcar y el café. Su demanda está definida principalmente por compañías chocolateras, americanas y europeas.

Los granos de cacao se utilizan como materia prima para las industrias de confitería, chocolates, cosméticos y farmacéuticos. A partir del cacao se obtienen “tres tipos de bienes: i) el bien primario -el grano de cacao-, ii) los bienes intermedios -aceite, manteca, polvo y pasta de cacao- y, iii) los bienes finales –chocolate y sus preparados” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2005)

El cacao se cultiva exclusivamente en una banda geográfica muy estrecha cerca del Ecuador debido a las exigencias climáticas y de lluvias. Esta banda se extiende por África occidental, partes de Centro y Sudamérica y el Sudeste de Asia.

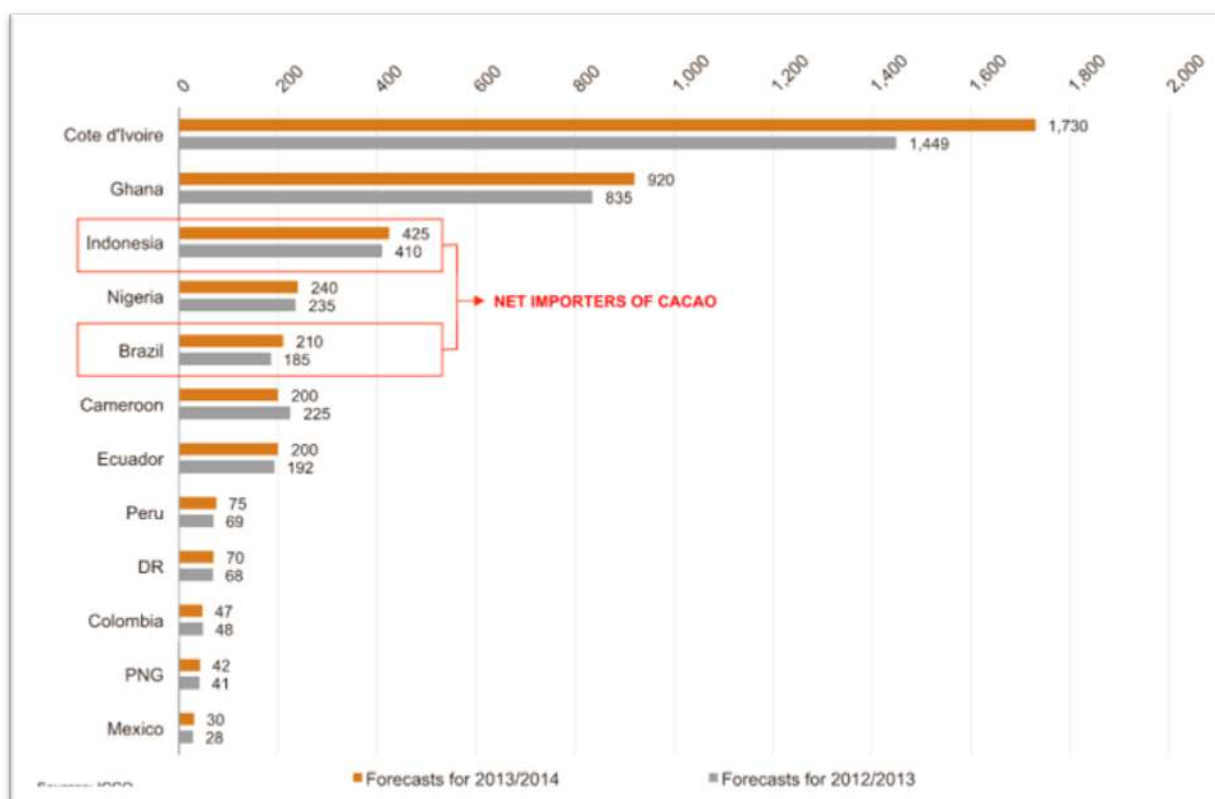


Gráfico 1: Principales Productores de Cacao del mundo (miles de toneladas)

Fuente: United Cacao Limited (2015)

Según el Gráfico 1, de los países en el mundo, los tres mayores productores de cacao aportan, en conjunto, aproximadamente el 70.7% de la producción mundial; éstos son Costa de Marfil, Ghana e Indonesia con el 39.8 %, 21.1% y 9.8% respectivamente. Sin embargo, Indonesia se convirtió en un importador neto de granos de África occidental gracias a la creciente demanda de chocolate en el país. El otro 20% es producido por Brasil 4.8%, Nigeria 5.5%, Camerún 4.6% y Ecuador con el 4.6%. En última participación se encuentran otros contribuyentes en el mercado mundial como: Perú, Colombia, México, República Dominicana y Papua Nueva Guinea (UnitedCacao, 2015).

El mercado mundial del cacao en los últimos años ha ido en incremento como respuesta a los cambios estructurales de la demanda, en primera instancia en Europa y Norteamérica.

Estas modificaciones, en general, están relacionadas con la salud, la conservación del medio ambiente y la calidad de vida de los productores. Por otra parte, además de las tendencias convencionales, han ido surgiendo segmentos del mercado referentes a los granos de sabores finos y únicos, los cultivos orgánicos y la comercialización del grano a un precio justo. Dichos segmentos son los que se caracterizan como los de mayor crecimiento del cacao como industria (Donovan, 2006).

Si bien la capacidad productiva de cacao en Colombia no es determinante para la producción mundial, en lo que respecta al contexto nacional, la producción de cacao viene en aumento; es así como en 2016 pasó de 54.798 toneladas a 56.785 (Portafolio, 2017).

En lo que respecta a las características o propiedades del cacao colombiano, éste se ha posicionado en los mercados internacionales, pues su mayor atractivo es su distinción “fino de aroma”, concedida por el International Cocoa Organization -ICCO-, diferenciación que cataloga al cacao de exquisitos aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta. Este tipo de cacao representa entre el 6% y 7% de la producción global. En Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú se produce el 76% del cacao fino en el mundo.

Los chocolateros gourmet son quienes demandan principalmente el cacao “fino aroma”; ellos venden su producto a segmentos específicos y clientes con gran poder adquisitivo, y optan por productos que se valoricen, dadas sus características, con sentido de responsabilidad social, y que se pague inclusive por encima de los precios en bolsa, gracias a su calidad, distinguiéndose ampliamente del cacao africano (PROCOLOMBIA, 2016) .

Sin duda, las oportunidades para el cultivo en los países en vía de desarrollo son importantes; para el caso colombiano se requiere capitalizar en ventajas competitivas las tendencias que está mostrando el mercado cacaoero, como el crecimiento de la demanda mundial y las preferencias de los consumidores quienes están demandando: *un producto gourmet* que a lo largo de su cadena de valor sea sostenible ambiental y socialmente.

## **2.2. Sector Cacaotero en Colombia**

En Colombia, la siembra de cacao se caracteriza por realizarse de forma simultánea con cultivos como plátano, banano, caña, café, especies maderables y frutales, y por tener un uso precario de tecnología. Se estima que en el territorio nacional existen 164.000 hectáreas de cacao, donde la industria local colombiana demanda alrededor de 40.000 toneladas. (Invierta en Colombia, 2013).

Así mismo, es importante resaltar que las importaciones de cacao se redujeron de 5.391 a 4.423 toneladas entre 2015 y 2016, como resultado del progresivo incremento de la producción nacional y al interés de la industria por adquirir el producto nacional (Vanguardia, 2017).

Ahora bien, el precio del cacao, al ser un producto de exportación, se fija dadas las condiciones de oferta y demanda internacionales; Colombia es un país *tomador* y no *formador* de precios. Es decir, en este caso sucede como con el petróleo, el café y el azúcar, entre muchos más, donde los precios los determina la cotización de las bolsas de Nueva York o Londres, más el comportamiento del dólar en el país. En promedio, a inicios de 2016, el precio se situó sobre los \$9.000 pesos el kilo, y hoy se tasa a \$6.000 pesos el kilo (Vanguardia, 2017).

Según lo manifiesta Fedecacao: estos “cambios en los precios” deben enfrentarse con una mayor productividad, donde el ideal sería superar significativamente el promedio de 400 kilos por hectárea. (Federación Nacional de Cacaoteros, 2016).

Se puede decir que el cacao es un producto con una creciente demanda en el mundo, lo cual abre múltiples oportunidades para que Colombia se posicione más ambiciosamente como uno de los productores fuertes de América Latina. Sin embargo, posicionar al país como productor no es sencillo, pues es necesario incrementar áreas impactadas y saber solventar los picos en las variaciones de los precios.

En ese sentido, las empresas comunitarias comercializadoras de cacao de Tumaco visualizaron que tenían una oportunidad importante de negocio para abastecer el mercado

internacional, y junto con el apoyo del programa de financiación de IC Fundación lograron realizar sus primeros ejercicios de exportación.

### 3. Tumaco

#### 3.1. Contexto local socioeconómico

El municipio de San Andrés de Tumaco se encuentra ubicado al suroccidente del departamento de Nariño. Tiene una extensión de 3.778 Km<sup>2</sup> (11,4% del total del departamento de Nariño) y está dividido en 13 corregimientos (área no colectiva), 16 resguardos indígenas y 15 consejos comunitarios (área colectiva) (Alcaldía Municipal San Andrés de Tumaco, 2016), que a partir de la ley 70 del 93 son reconocidos como persona jurídica y ejercen la máxima autoridad interna de administración de tierras de las comunidades negras, según los mandatos constitucionales y legales que los rigen y otros posibles que le delegue el sistema de derecho propio de cada comunidad.

Tumaco es un municipio cuyas características denotan una representación étnica mayoritaria. En primer lugar, se encuentra la población que se autodenomina afrodescendiente, que representa un 95% del municipio. En segunda instancia, se distingue la población indígena, la cual está organizada políticamente por los llamados “cabildos”<sup>3</sup> (Alcaldía Municipal San Andrés de Tumaco, 2016).

En lo referente a la estructura de la tenencia de la tierra, ésta se caracteriza por ser predominantemente minifundista, pues el 80% de los predios son menores de 5 hectáreas y ocupan el 32.4% de la superficie total, mientras que el 20% los predios mayores de 5 hectáreas representan el 67.6% de la superficie. El coeficiente Gini<sup>4</sup> de tierras del municipio en el 2005 se situó en 0.83 y para el año 2012 tuvo un leve incremento para situarse en 0.85, lo que evidencia

---

<sup>3</sup> Cabildo: Es uno de los mecanismos de participación para que los ciudadanos ejerzan su soberanía. La ley 134 de 1994 es el estatuto con el que se dictan las normas sobre los mecanismos de participación ciudadana. El artículo 9 de esta ley menciona: “el Cabildo Abierto es la reunión pública de los concejos distritales, municipales o de las juntas administradoras locales, en la cual los habitantes pueden participar directamente con el fin de discutir asuntos de interés para la comunidad”. La materia del Cabildo Abierto puede ser de cualquier naturaleza que sea asunto de interés para la comunidad (Subgerencia cultural del Banco de la República, 2015).

<sup>4</sup> Coeficiente Gini: “Una de las formas más comunes para medir la concentración de la tierra. Este coeficiente muestra que cuando el valor es más próximo a 1 se trata de una situación en la cual la posesión de la tierra recae en pocos individuos. Entre tanto, si se trata de un valor cercano a cero indica que la propiedad de la tierra está distribuida en una mayor cantidad de individuos, en este caso se trata de una situación en la que hay una menor concentración de la variable y por tanto una distribución más equitativa de la tierra” (Centro de Estudios Estratégicos Latinoamericanos, 2013).

una importante concentración de tierras, la cual está ejercida a través de las empresas agrícolas que tienen intereses sobre los cultivos que requieren grandes extensiones, como la palma africana, mientras en la mayoría de los casos, los campesinos, indígenas y afrocolombianos no cuentan con el título que acredite la propiedad de sus predios (PNUD Colombia. , 2014).

La economía de Nariño cuenta con una participación predominante del sector agropecuario (más del 30% del PIB departamental), seguido por el comercio, transporte e industria). El sector agropecuario se sustenta en tres ejes: 1) la producción para el consumo nacional; 2) las exportaciones agroindustriales de papa, pescado, coco, aceite de palma, y cacao, dirigidas a Europa, Asia, Norte y Latinoamérica, y 3) el intercambio comercial con Ecuador. (Hoz, 2007). El cual se sustenta por la exportación de vehículos, manufacturas, textiles, farmacéuticos y la importación de vehículos, camiones, perfilería en aluminio, derivados de la agroindustria, principalmente (Vanguardia, 2016).

Debido a su puerto sobre el Océano Pacífico, su frontera con el Ecuador y sus llanuras fértiles, Tumaco ha sido reconocido como la “Perla del Pacífico” y además, es un lugar estratégico para el desarrollo de diferentes actividades económicas relacionadas con la agroindustria, el embarque de petróleo, la pesca, y el turismo (La Patria, 2014).

Dadas sus condiciones agropecuarias y forestales, tradicionalmente adoptadas en sus áreas cultivables, se consolidan como los productos más importantes en la oferta agrícola del municipio: la producción de palma africana, el cacao y el coco (Cámara de Comercio de Tumaco, 2005).

Tumaco se considera el segundo puerto más importante de la región pacífica, después de Buenaventura (Valle del Cauca). En el año 2003 el departamento exportó US\$27.9 millones, de los cuales más del 95% fueron originados por la economía de Tumaco y el Pacífico nariñense. Las exportaciones se realizan por el muelle de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco; éstas están representadas principalmente en productos de aceite de palma y pesca (atún y camarones). (Hoz, 2007)

A pesar de la importancia que tiene la producción legal de bienes y servicios, el municipio también ha servido de ruta para el funcionamiento de economías ilegales. Actualmente Tumaco es el municipio del país con más cultivos de coca, 16.960 según cifras de la Oficina de las

Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito; bandas criminales grandes y pequeñas se disputan el territorio y los negocios, el desempleo es alarmante<sup>5</sup>, la economía de la coca tiene tanta incidencia en la vida de Tumaco, que, según estadísticas de la Cámara de Comercio en 2016, cuando entró en vigencia el cese al fuego y de hostilidades con las FARC y la Fiscalía capturó a una camada de 79 narcos, el consumo en la ciudad se deprimió casi en un 40 por ciento (Semana, 2017).

Se puede decir entonces, que la población se encuentra sometida a emprender actividades económicas de supervivencia y transita de unas a otras, dependiendo de los beneficios que logran obtener, incluyendo en sus opciones las actividades ilegales. Esta situación provoca una desarticulación y débil capacidad productiva local.

### **3.2. Cultivos ilícitos**

El conflicto armado se mantiene vigente hoy en día, en parte debido a la existencia de economías ilegales como el narcotráfico, que alimentan las arcas de los grupos armados al margen de la ley. La cocaína se mantiene como un negocio ilícito que ingresa al país cerca de 3,500 millones de dólares anuales, los cuales se dirigen a financiar armas, violencia y las arcas de estos grupos armados que se han apoderado de las regiones (Granados, 2016).

El 48% de toda la coca del país se encuentra en diez municipios, de los cuales tres corresponden al departamento de Nariño, a saber: Tumaco, Barbacoas y Olaya Herrera. En Tumaco, se encuentra el 23% del área ocupada por cultivos de coca en el país (ver Tabla 1). Los territorios restantes corresponden a municipios de los departamentos del Putumayo y Norte de Santander, los cuales representan el 42% del total identificado. (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2016).

#### **Tabla 1**

*Áreas ocupadas en coca por municipio*

---

<sup>5</sup> Según cifras de la Alcaldía Municipal se ubica en el 70% (Alcaldía Municipal San Andrés de Tumaco, 2016).



Municipio	Departamento	Cultivos de coca (ha)	% del total 2015
Tumaco	Nariño	16.960	18
Puerto Asís	Putumayo	6.052	6
Tibú	Norte de Santander	4.379	5
Valle del Guamuez	Putumayo	3.660	4
El Tambo	Cauca	3.468	4
Barbacoas	Nariño	2.453	3
San Miguel	Putumayo	2.338	2
Orito	Putumayo	2.190	2
Olaya Herrera	Nariño	2.173	2
El Tarra	Norte de Santander	2.075	2
		45.748	48

Fuente: UNODC (2016)

Se conoce que la migración cocalera empezó a finales de la década del noventa, cuando por efectos de la ofensiva militar y fumigaciones de cultivos ilícitos en el Putumayo por el Plan Colombia, se desencadenó el desplazamiento forzado de miles de campesinos de esa región al municipio nariñense de Llorente, a escasos 60 kilómetros del municipio de Tumaco (Molinares, 2012).

El país, a través del Plan Colombia, recibió de Estados Unidos, durante tres quinquenios, asistencia técnica, militar y de inteligencia, en una cifra cercana a los US\$10 mil millones, para erradicar el narcotráfico, fortalecer la justicia y la institucionalidad y vencer a las guerrillas. Para lograrlo, se intensificaron las fumigaciones aéreas con glifosato y se robustecieron las operaciones de inteligencia avanzadas, que permitieron lograr resultados contundentes en el desmantelamiento de frentes guerrilleros, bajas y capturas de jefes insurgentes.

El desplazamiento forzado de población civil fue, sin duda, una de las grandes consecuencias sociales, pues las víctimas originarias de territorios como el Caquetá, se vieron obligadas a transitar y buscar otros territorios en donde asentarse, entre esos municipios del pacífico colombiano como San Andrés de Tumaco (Rojas, 2016).

Tumaco es uno de los municipios de Colombia en donde se realiza todo el proceso de producción de la cocaína. Allí se cultiva la hoja de coca, posteriormente se transforma en la cocaína que finalmente es exportada.

Siendo un territorio estratégico para la criminalidad y el conflicto armado en el sur del país, Tumaco facilita el establecimiento de rutas terrestres y fluviales que son utilizadas para la movilización de tropas, armas y narcóticos por las guerrillas de las FARC (frente 29), el ELN

(frente Mariscal Sucre) y organizaciones criminales como las Águilas Negras, Autodefensas Campesinas de Nariño-ACN, los Rastrojos y la organización Nueva Generación, a lo que se suma una fuerte militarización de la Fuerza Pública (Molinares, 2012).

Dichos efectos han configurado una dinámica de permanencia de los cultivos ilícitos en el país y significativamente en el departamento de Nariño. Gracias a los monitoreos realizados por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), en los últimos diez años, se han identificado cuatro patrones espaciales en el establecimiento y abandono de los cultivos de coca para la ocupación de los territorios, así:

1- Los espacios de ruralización donde se promueve el abandono de los cultivos de coca, lo que da paso a la incorporación de tierras en procesos de producción lícitos. 2- Los frentes de colonización, donde se combinan actividades como la deforestación y la praderización. 3- Cultivos de subsistencia con la siembra de cultivos ilícitos. 4- Las puntas de colonización, que constituyen el avance de los cultivos ilícitos a través de la hidrografía. 5- Las selvas o bosques de tierra firme, que constituyen las nuevas áreas para el establecimiento de cultivos ilícitos (UNODC, 2016).

Estas dinámicas de permanencia de los cultivos ilícitos en el departamento de Nariño en los últimos años ha mostrado dos tendencias: la primera desde 2008 hasta 2014, con una notoria disminución de hectáreas en el establecimiento de dichos cultivos; sin embargo, para 2015, se dispara la ocupación de hectáreas, incluso superando ampliamente los registros del año 2008. Situación que incide drásticamente en el municipio de Tumaco dadas las 16.960 hectáreas en promedio penetradas de coca, lo que lo convierte no solo en el municipio más afectado por los cultivos ilícitos del departamento de Nariño, sino del país (El País, 2016).

## **Tabla 2**

*Dinámicas de permanencia de cultivos ilícitos en el departamento de Nariño (ha)*

<b>Departamento</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Nariño	19.612	17.639	15.951	17.231	10.733	13.177	17.285	29.755

Fuente: UNODC (2016)

Algunas de las razones para que se elevara el número de áreas de cultivos ilícitos, según el alto Consejero para el Posconflicto y los Derechos Humanos, son: la devaluación del peso, que afecta todas las exportaciones (la cocaína es una exportación); la suspensión de la aspersión con

glifosato, y los efectos del cambio climático, dado que zonas donde no se cultivaba se transformaron en áreas aptas (El País, 2016).

Además, la fumigación aérea y la erradicación manual disminuyeron porque era más efectivo atacar otras partes de la cadena del negocio, donde se concentran los intereses de grupos criminales, como los laboratorios y el tráfico propiamente dicho. En últimas, los cultivadores reciben únicamente el 1,4 por ciento de ganancias (Semana, 2017).

### **3.3. Rentabilidad del cacao frente a la coca**

Los tumaqueños han tenido que aprender a vivir en un municipio con dinámicas complejas como la violencia, la falta de presencia estatal y el desempleo. En dicho entorno las oportunidades para percibir ingresos escasean, quedando casi de manera restrictiva dos alternativas: “legalidad e ilegalidad”.

En el municipio lo que se da naturalmente es cacao y coco. El cacao dura en promedio tres años para hacer su primera cosecha; el coco tarda cinco años. ¿Qué hace el campesino durante esos 3 o 5 años? Tiene que darse un programa gradual de sustitución y establecerse un nivel del ingreso subsidiado para que el campesinado, de manera inmediata, erradique; de otra forma no puede (Hoyos, 2017).

Los cultivos tradicionales como el cacao y la yuca presentan desventajas para los agricultores, pues en muchos casos deben asumir sobrecostos a lo largo de la cadena que no hacen rentable el cultivo. “En el caso del cacao, nos quebró la intermediación, el precio no era estable y muchas veces los campesinos se quedaban con sus cosechas porque no tenían vías para sacar el producto”, explicó Ubaldo Obando, presidente de la JAC de la vereda San José (Semana, 2017).

Otra desventaja para el cultivo del cacao es la variación permanente de los precios, lo que ha generado inestabilidad. Cuando alcanza los 8.000 pesos por kilo, como ocurrió hace dos años, el cacao compite con la coca. Pero en temporadas que cae por debajo de los 3.000 pesos el kilo, los cultivos ilícitos se hacen relativamente más rentable, así que muchos vuelven a ellos (Semana, 2017).

Frente a esta realidad, en términos económicos, los agricultores deben optar por alguna alternativa de ingresos. En diálogos con los grupos focales, uno de los socios fundadores de la organización *Corpoteva*, mencionó: “El productor se vende al mejor precio, por eso los productores aún no ven como un negocio rentable la producción en cacao, tendrían que ampliar

áreas para que se vuelva rentable” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016c, M. Jaramillo, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

En estos mismos diálogos con los productores de las empresas comunitarias beneficiadas, se evidencia también que la dualidad va más allá de la rentabilidad; se trata de decidir entre una actividad lícita o ilícita con sus respectivas consecuencias: "La gente mira que el cultivo ilícito trae recursos pero también trae problemas. Si las personas tienen apoyo dejan esos cultivos de coca y siembran cacao. La coca trae violencia...si no hay oportunidades uno se vuelve malo" (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016e, F. Hurtado, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

Ahora, si un agricultor decide asumir el riesgo de la ilegalidad, encuentra un mayor margen de rentabilidad. Por un kilo de pasta de coca, que es un estado del procesamiento de coca anterior al estado final de la cocaína, se está pagando alrededor de \$2 millones. Un kilo de pasta se produce con 33 arrobas de hoja (El País, 2016).

En efecto, un recolector habitual de hoja de coca en un día puede ganarse 70.000 pesos raspando hasta diez arrobas; “mientras que si trabaja en un cultivo de aceite de palma, no le pagan más de 35.000 al día”, explicó Donaldo, un campesino que sembró 10.000 matas de coca en una hectárea (Semana, 2017).

En síntesis, la población debe transitar entre aquellos cultivos que le generen mejores beneficios, es decir, legales e ilegales, según sea la época del año y la variación de los precios, para la obtención de ganancias. Esto se convierte en un reto mayor que afrontan en el día a día los campesinos cacaoteros, así lo comenta una de las representantes del consejo comunitario Acapa: “Los productores no pueden vivir exclusivamente del cacao por que este se da por temporadas, esta población busca un cultivo que brinde mayor ingreso económico” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016i, Y. Solís, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).

#### **4. Programa de crédito asociativo de IC Fundación**

##### **5.**

##### **5.1. Línea de tiempo del programa de financiamiento de IC Fundación**

La Figura 3 resume en términos de tiempo y actividades importantes, el crecimiento y consolidación del programa de financiamiento de la Fundación. Se puede decir que el programa

nace con la creación de la Fundación (2010-2011); sin embargo, para ser un proyecto joven (6 años), se perciben cambios, mejoras en sus procesos y cumplimiento de objetivos.

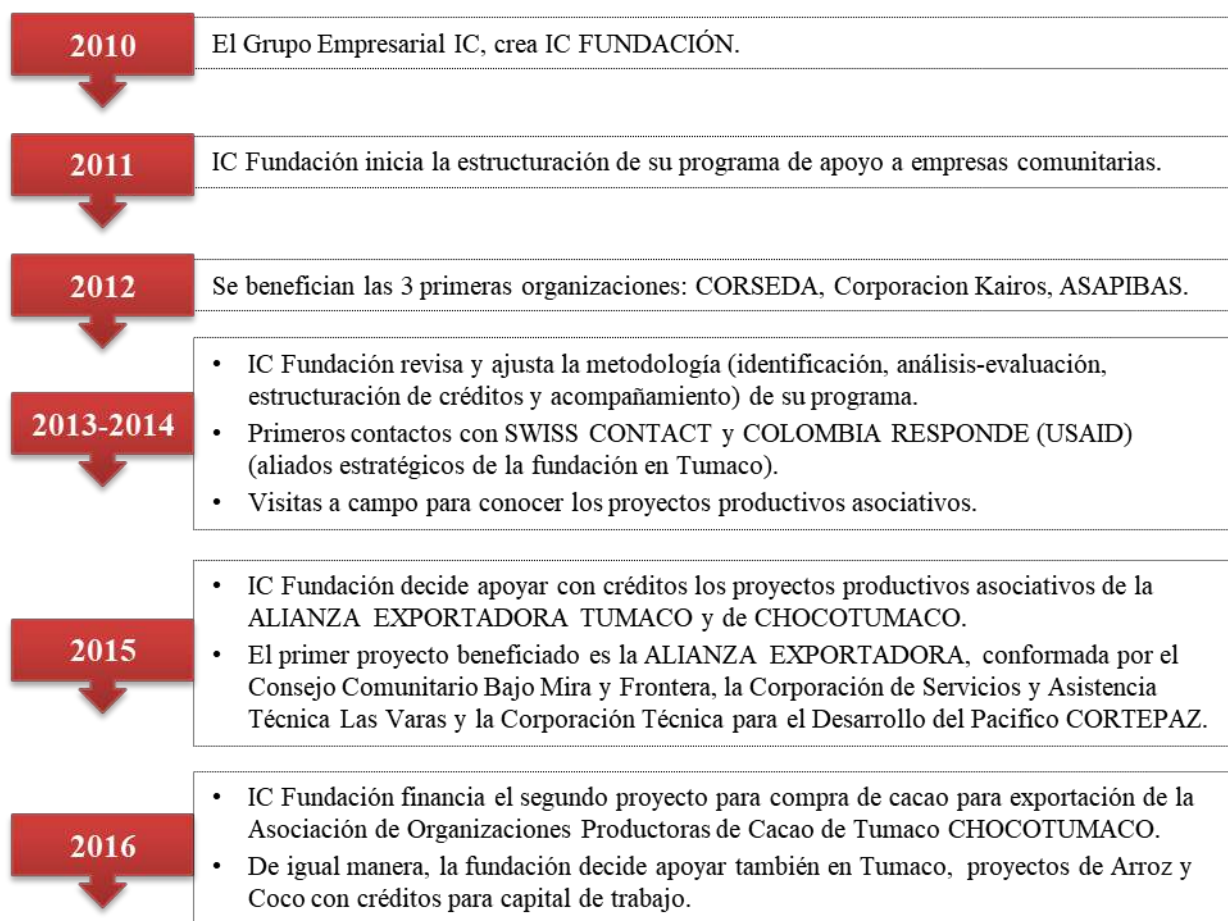


Figura 3: Línea de tiempo programa de financiación de IC Fundación

Fuente: Elaboración propia con base en información de IC Fundación (2017)

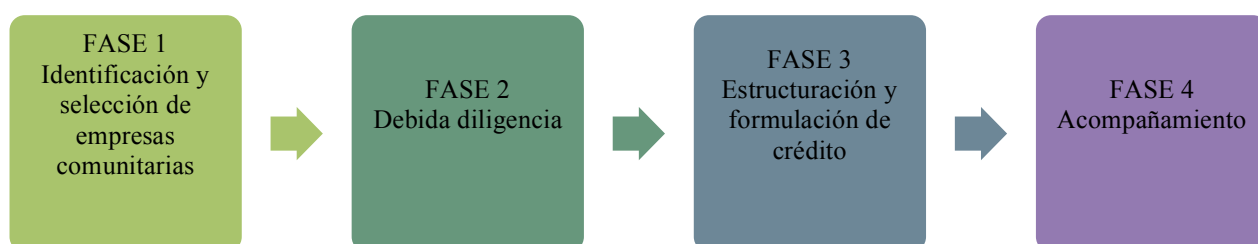
Desde los primeros 3 créditos aprobados para pequeños proyectos asociativos en 2012 (*Corseda, Kairos, Asapibas*), la estructura del modelo fue siendo ajustada sobre la marcha, teniendo en cuenta la información recopilada en campo y la experiencia adquirida después de cada proceso de crédito aprobado y desembolsado.

En 2013 y 2014, se destaca también la aparición de aliados estratégicos en Tumaco (*Colombia Responde -USAID- y Swisscontact*), en quienes encontraron además de apoyo en el territorio, el aval de respaldo para los que serían beneficiarios del programa de la Fundación en esa zona: *Chocotumaco y Alianza Exportadora Tumaco*.

A partir de Enero de 2015, IC Fundación decide aprobar y desembolsar recursos económicos para financiar los proyectos de exportación de cacao de dichas organizaciones.

## 5.2. Estructura del programa de financiación de IC Fundación

El modelo de apoyo de IC Fundación está estructurado en cuatro fases que contienen el programa en sí: desde la identificación y selección de empresas comunitarias, el proceso de debida diligencia, la estructuración y formalización del crédito, hasta la etapa final de acompañamiento (ver Figura 4), luego de realizar el desembolso de los recursos.



*Figura 4:* Programa de financiación de IC Fundación

Fuente: Elaboración propia con base en información de IC Fundación (2016)

El soporte principal es la fase de debida diligencia<sup>6</sup> que le permite a la Fundación determinar la viabilidad financiera, empresarial y social de los proyectos y adaptar su modelo de apoyo a las necesidades financieras de las organizaciones que solicitan los créditos.

Para dar inicio a la Fase 1 del programa, la Fundación tiene en cuenta tres criterios generales sobre los cuales decide si inicia un proceso de evaluación más profunda para apoyar a alguna organización: 1) Es necesario que la organización solicitante del crédito tenga capacidad de administración de recursos; 2) que en la organización haya un liderazgo positivo a través de un líder reconocido, respetado y apreciado por su comunidad, y 3) que el proyecto sea viable financiera y empresarialmente hablando y genere un impacto social muy positivo en la

<sup>6</sup> “Las actividades y la toma de decisiones de una empresa pueden generar impactos negativos en la sociedad. La ISO 26000 habla de debida diligencia para referirse a la necesidad de que la empresa identifique dichos impactos y adopte medidas concretas para mitigarlos. Esto también incluye influir, en la medida de lo posible, sobre otras organizaciones, para que adopten una conducta socialmente responsable” (Isea & Argandoña, 2011).

comunidad. La verificación de estos criterios se realiza aplicando preguntas filtro como las propuestas en la Matriz 1 (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Verificación del cumplimiento de criterios básicos - Matriz 1. Formato*

<b>Proyecto</b>	<b>Mínimo 10 asociados.</b>  - No importa que no estén registrados en cámara de comercio, siempre y cuando demuestren que trabajan asociativamente.  (Si – No)	<b>Más de 2 años de experiencia en el proyecto para el que requieren financiación. (Que haya ventas).</b>  No importa que la organización no haya alcanzado el punto de equilibrio.  (Si – No)	<b>Población vulnerable</b> (Mujeres cabeza de familia, desplazados, reinsertados, discapacitados, minorías étnicas, etc.).  (Si – No)	<b>La organización no ha recibido crédito de un banco comercial.</b>  (Si – No)
-----------------	--	--	---	---

Fuente: IC Fundación (2016)

### **5.2.1. Fase 1: Identificación de la organización.**

Generalmente los proyectos interesados en financiación, llegan a IC Fundación a través de terceros (otras fundaciones y ONG aliadas), quienes presentan una solicitud de apoyo por parte de un grupo asociativo o fundación y realiza una verificación del cumplimiento de criterios básicos, tales como como el diligenciamiento del formato (Tabla 4), en el cual la organización aspirante a financiación, presenta información general de su organización:

**Tabla 4**

*Perfil general de la organización. Formato.*

1. Nombre de la asociación.
2. Fecha de constitución (sino está constituida, aclarar).
3. Ubicación.
4. Número de asociados.
5. Perfil de los asociados.
6. Objeto social de la asociación.
7. Productos que vende.
8. Ventas del último año.
9. Descripción general de para qué se requiere la financiación.
10. Cuánto dinero se requeriría aproximadamente.
11.Cuál sería el impacto social que generaría el proyecto en la comunidad.
12. Cuenta con acompañamiento de alguna organización, ONG, fundación? ¿Hasta cuándo? Describa el acompañamiento que está recibiendo.
13. Adjuntar estados financieros del último año y certificado de cámara y comercio.

Fuente: IC Fundación (2016)

La información que declaran las empresas comunitarias en el formato 1, le permite a la Fundación tener una idea más concreta en términos organizacionales de cómo están conformadas y cómo ha sido su funcionamiento.

Una vez recibida dicha información, el comité de inversión -conformado por el Presidente de IC Fundación, el Director de IC Fundación, y dos integrantes del equipo de trabajo de la Fundación (Coordinador de proyectos y Coordinador Financiero), realiza la evaluación de los



perfiles de proyectos que podrían ser objeto de estudio por parte de la Fundación. Para esto, el comité tiene en cuenta también los criterios de la Matriz de afinidad (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

*Matriz de afinidad - Matriz 2*

<b>Proyecto:</b>
Valor agregado (Si – No)
Inversión Requerida / Beneficiarios
Grado de vulnerabilidad de los asociados (Alto/Medio/ Bajo)
¿Qué tanto apoya el proyecto la construcción de comunidad (no solo la generación de empleo o el desarrollo de un buen negocio para pocos) ? (Alto, medio, Bajo)
Que tanto necesitan el crédito de IC? Tiene acceso a recursos de banca comercial ? (Alto/Medio /Bajo)
Nivel de desarrollo empresarial de la organización. (Ventas, tiene contabilidad, tiene activos, etc.) (Alto/Medio/Bajo)
Cuenta con acompañamiento de alguna organización interesada en apoyar? (SI – No)
El proyecto para el que se requiere financiación, es la principal fuente de ingreso de los asociados?
El líder del proyecto o de la asociación, depende del producto para el que se requiere el crédito?

Fuente: IC Fundación, 2016.

La matriz de afinidad posibilita obtener información más detallada del proyecto para el cual se está solicitando financiación, comparar con otros y determinar con cuales la Fundación continúa el proceso.

Un ejemplo de esta primera etapa son los casos de la *Alianza Exportadora de Tumaco* que agrupa a la Corporación de servicios y asistencia técnica Las Varas “Corpoteva”, a la Corporación Técnica para el Desarrollo del Pacífico “Cortepaz”, y al Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera (CCBMYF); y de **Chocotumaco**, (Asociación de Organizaciones Productoras de Cacao de Tumaco) la cual agrupa 7 consejos comunitarios y 2 organizaciones. Ambas

organizaciones han sido beneficiadas al final del proceso, con créditos para exportar cacao por aproximadamente \$750 millones de pesos en total, entre 2015 y 2016.



Figura 5: Organizaciones beneficiarias del programa de IC Fundación

Fuente: Archivo fotográfico de las autoras (2016)

### 5.2.2. Fase 2: Debida diligencia

Luego de pasar el primer filtro (Matriz 1, Perfil general y Matriz 2), las organizaciones seleccionadas por el comité de inversión, diligencian el Formato de aplicación (Perfil de la organización y perfil del proyecto empresarial) y lo envían a la Fundación.

Este formato indaga de manera más amplia todo lo relacionado con el funcionamiento operativo y contable para determinar el nivel de madurez administrativa de la organización: por ejemplo, si el proyecto genera valor agregado, qué tanto aporta el proyecto a la construcción de sociedad, cuál es el nivel de desarrollo empresarial, el grado de vulnerabilidad de los asociados y si el proyecto que requiere la financiación es la principal fuente de ingresos, entre otros.

Una vez recibidos y evaluados los formatos 2A y 2B, IC Fundación realiza la primera visita de campo para confirmar la veracidad de la información suministrada por la organización

interesada en el apoyo, conversar con ellos y, según la información validada, iniciar el proceso de evaluación del negocio.

IC Fundación ofrece a las organizaciones solicitantes la oportunidad de construir conjuntamente diferentes escenarios que al final se convertirán en una sola contrapropuesta de modelo financiero. Para el caso de cacao en Tumaco, el destino de los créditos es solo para capital de trabajo.

En algunos proyectos, el proceso de aprobación requiere de 3 o más visitas de campo, lo que incrementa los costos del proceso de debida diligencia. Por ahora, su modelo financiero no exige que los costos de operación de los proyectos<sup>7</sup> sean cubiertos en su totalidad por los ingresos recibidos por el pago de los créditos (intereses y capital).

La Fundación propone un crecimiento lento en términos de cobertura geográfica y número de créditos aprobados, ya que no es de su interés inmediato financiar proyectos por doquier, sino más bien establecer un riguroso proceso en la selección y aprobación de solicitudes, lo que en el corto y mediano plazo podría seguir sosteniendo el modelo, con donaciones y aportes que ha venido realizando el Grupo IC a la Fundación, como una decisión corporativa.<sup>8</sup>

Después de realizada la visita de campo, el comité de evaluación (equipo de trabajo de IC Fundación) decide con cuáles proyectos se puede iniciar el proceso de estructuración de crédito y, si es necesario, entre las dos partes, Fundación y organización, ajustan o reestructuran el proyecto empresarial presentado.

Dentro de las razones principales por las que algunos proyectos no pasan este segundo filtro, están: a) No hay un negocio claro o viable; b) no hay suficiente capacidad administrativa para manejar recursos financieros; c) no hay un líder que entienda del negocio; d) no hay espíritu de trabajo asociativo; y e) no es claro el impacto social del negocio en la comunidad.

### **5.2.3. Fase 3: Estructuración y formalización.**

---

<sup>7</sup> Las visitas a campo incluyen el desplazamiento de mínimo un funcionario de IC Fundación, lo que representa cargos de viáticos por el desplazamiento a los territorios, por varios días.

<sup>8</sup> La sostenibilidad financiera para organizaciones como IC Fundación, según el tipo de inversión social que hacen, es un tema que será abordado en el capítulo 5 “Valoración del caso a partir de la literatura: Filantropía y Negocio Social” del presente documento.

Finalizado el proceso de debida diligencia, pueden presentarse dos situaciones: que las organizaciones no estén listas para el crédito, o por el contrario, que ya pueden ser apoyadas por la Fundación.

Para este último caso, se presentan los resultados ante el comité de inversión para aprobación del crédito y determinar las condiciones del mismo (tasa, monto, plazo). Una vez se define el convenio de crédito, este acto se protocoliza en un documento y se envía a la organización para su revisión, a la vez que se programa visita a territorio para socializarlo y revisarlo con la Junta Directiva de la misma.

Si las dos partes están de acuerdo, se procede a la firma del convenio. En general, IC Fundación trabaja con aliados estratégicos locales, que pueden acompañar y hacer seguimiento a la ejecución de los créditos.

#### **Fase 4: Acompañamiento.**

En esta última etapa del proceso, se realiza el desembolso de los recursos y se procede a la implementación de un plan de seguimiento y acompañamiento, en el cual se han definido metas empresariales y organizacionales (administración, contabilidad, buen gobierno, entre otras), para trabajar con la organización financiada.

En palabras de José Andrés Díaz, Director de IC Fundación:

[...] el plan de acompañamiento empresarial se constituye en una oportunidad de reflexión crítica y aprendizaje, ya que propende por la construcción y apropiación de nuevos conceptos y está orientado a definir estrategias que apunten a la superación de retos y riesgos, evidenciados en la etapa diagnóstica y en la fase de debida diligencia (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016o, J.A. Díaz, comunicación personal, 21 de noviembre de 2016).

Aquí son fundamentales las alianzas externas que ha establecido IC Fundación con otras organizaciones locales (ONG, entidades de cooperación con actividad en territorio, etc.), quienes se encargarán de ser los “ojos” de IC ante los beneficiarios de los créditos, ya que la Fundación no puede hacer presencia directa en el territorio, porque su estructura administrativa y operativa no se lo permite.

### 5.3. Financiamiento de proyectos cacaoteros en Tumaco

En 2015 IC Fundación decidió apoyar proyectos productivos de cacao en Tumaco, particularmente para financiar la exportación de cacao de aroma fino a Europa por parte de asociaciones de pequeños productores locales.

Para tener claro cómo ha sido la implementación de este modelo de financiación, es importante determinar el relacionamiento entre los diferentes grupos de interés involucrados en el proceso (ver Figura 6).

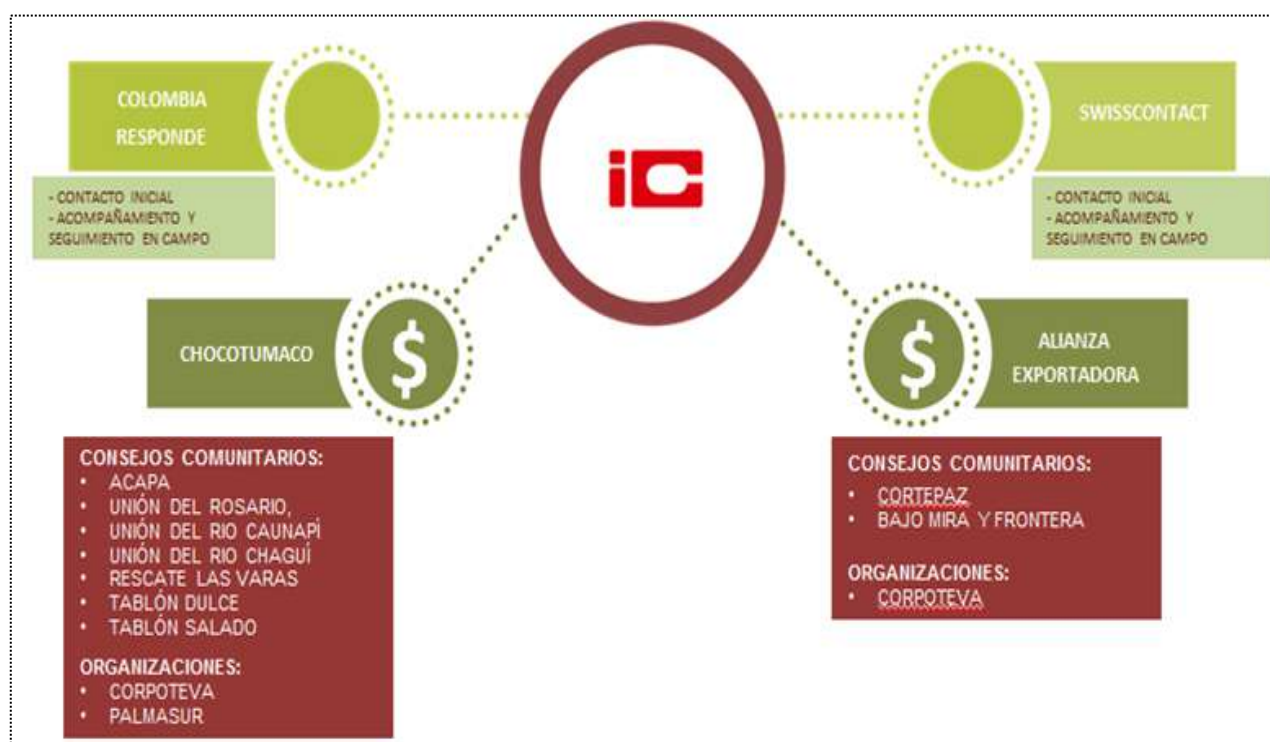


Figura 6: Modelo actual de implementación del programa en Tumaco

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por IC Fundación (2016)

Además de la Junta Directiva de la Fundación, se identificaron las 2 organizaciones beneficiarias directas de crédito -*Chocotumaco* y *Alianza Exportadora Tumaco*-, y paso seguido, las 2 entidades de cooperación internacional, **Colombia Responde** y **Swisscontact**, que fungen como aliados estratégicos de la Fundación en los territorios. Todos, actores fundamentales dentro del proceso de otorgamiento de crédito asociativo.

En 2014, **Colombia Responde**<sup>9</sup>, operador del programa USAID para Colombia, y **Swisscontact**<sup>10</sup>, le presentaron a IC Fundación dos proyectos asociativos que buscaban recursos económicos para exportación de cacao de aroma fino a Europa: por un lado, acopiado por *Chocotumaco* y por otro, producido y acopiado por *Alianza Exportadora Tumaco*.

**Chocotumaco** es la sigla de la Asociación de Organizaciones Productoras de Cacao de Tumaco, Chocolates Tumaco, que agrupa 7 consejos comunitarios (*Acapa, Unión del Río Rosario, Unión del Río Caunapí, Unión del Río Chagúí, Rescate Las Varas, Tablón Dulce, Tablón Salado*), 1 corporación (*Corpoteva*) y 1 sociedad agrícola de transformación –SAT– (*Palmasur*), para un total de cinco mil (5.000) productores asociados activos en la línea de cacao.

Surgió con el objetivo de generar programas con impacto social en las comunidades de sus asociados a través de microcréditos al campesino, apoyo técnico y profesional en las labores de la empresa comunitaria, instalación de un centro de beneficio por cada organización, entre otros (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016q, C. Ospina, comunicación personal, 20 de abril de 2017).

Pero tal vez, la más importante de todas las medidas, fue la regulación del precio de compra de cacao en Tumaco: antes del 30 de noviembre de 2013 (nace *Chocotumaco*), los grandes compradores locales y nacionales (Casa Luker y Compañía Nacional de Chocolates), pagaban el kilo de cacao a \$2.800. Luego de la conformación de *Chotumaco*, el precio se incrementó a \$7.000, situación que devolvió el deseo de muchos pequeños productores a producir más cacao en sus fincas.

*Chocotumaco* actúa como un comercializador directo de sus asociados, que acopia y exporta, lo que les garantiza siempre las mejores condiciones de venta y pago.

**Alianza Exportadora de Tumaco** es una alianza estratégica entre 2 consejos comunitarios (*Cortepaz y Bajo Mira y Frontera*) y 1 corporación (*Corpoteva*), que trabajan de manera asociativa sin estar conformados como empresa.

Aunque la corporación *Corpoteva* también se encuentra asociada a *Chocotumaco*, para este caso de la *Alianza Exportadora*, las 3 organizaciones decidieron de manera propia e independiente gestionar, con el acompañamiento de *Swisscontact*, todo el proceso de exportación de cacao y lo que ello implica en términos organizacionales (administración, comercialización,

---

<sup>9</sup> Colombia Responde. Programa CELI de CHEMONICS. Estrategia de consolidación que brinda asistencia técnica y recursos para inversión en zonas afectadas por el conflicto. (Fundación para la inversión social, 2013)

<sup>10</sup> SwissContact Colombia. Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico. Programas de formación profesional, promoción de PYME y uso eficiente de los recursos (Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, 2014)

producción, contabilidad). Así lo ratifica Miguel Ángel Pérez, coordinador del proyecto Colombia Exporta Cacao, Coexca de *Swisscontact*:

"La figura de la alianza exportadora negocia directamente el cacao, buscan plata prestada, hace su propio control de calidad y establecen mecanismos de control social. Los productores de la alianza quieren ser los protagonistas de su cacao y eso es potencial de cambio. Es un tema de sostenibilidad, de transferencia para generar impactos" (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016ñ, M.A. Pérez, comunicación personal, 16 de octubre de 2016).

La forma de operar es la siguiente: para cada compromiso de exportación que logren negociar, las organizaciones se rotan toda la gestión del proceso respectivo, es decir, que cada una se hace responsable de una exportación (consecución de los recursos para la compra del cacao requerido, trámites de exportación, envío del cacao, distribución de los excedentes a los asociados); luego, para el siguiente envío, le corresponderá a otra organización de la misma Alianza. Este sistema de trabajo es producto de acuerdos previos de confianza y corresponsabilidad, aprobados por todos los asociados.

En noviembre de 2015, la *Alianza Exportadora de Tumaco* recibió el Premio Mundial de la Excelencia en el Salón de Chocolate de París, Francia, como distinción y reconocimiento al cacao fino y de aroma que exportan, "*por su alta calidad, los sabores sobresalientes que obtienen hoy los tumaqueños a través de calidad genética, recuperación de árboles tradicionales y sistemas de poscosecha comunitarios*", en una competencia que evaluó otras 146 muestras de cacao fino y de aroma del mundo" (RCNRADIO, 2017).

En octubre de 2015, después de 3 visitas a campo por parte de IC Fundación para verificar la información suministrada y conocer a las organizaciones candidatas a crédito (fase 2 del programa), el comité de inversión aprobó la solicitud y determinó el monto y las condiciones de los créditos.

Luego se realizó el desembolso de los recursos y se acordó una visita a Tumaco entre IC Fundación y los representantes de *Colombia Responde* y *Swisscontact*, para reunirse con las Juntas Directivas de cada organización y firmar el convenio.

Según la información consignada en la Tabla 6, el uso de los créditos desembolsados a las empresas comunitarias de Tumaco, *Chocotumaco* y *la Alianza Exportadora de Tumaco*, ha sido principalmente para capital de trabajo: es decir, en la mayoría de los casos, estas organizaciones requieren de liquidez financiera para poder comprar a los pequeños productores (asociados y no asociados) el cacao en baba<sup>11</sup> y así continuar con el proceso de fermentación y secado de los granos comprados, para finalmente clasificarlos y proceder con las exportaciones a los diferentes clientes en Europa.

**Tabla 6**

*Organizaciones beneficiadas con el programa de IC Fundación a 2016*

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>DESTINO DEL CRÉDITO</b>	<b>FECHA DESEMBOLSO</b>	<b>VALOR DEL CRÉDITO</b>	<b>TASA %</b>	<b>PLAZO</b>
<b>CHOCOTUMACO</b>	Capital de trabajo para exportación de cacao corriente	Entre Octubre de 2015 y 2016	450 millones	0,5%	5 meses
<b>ALIANZA EXPORTADORA DE TUMACO</b>	Capital de trabajo para exportación de cacao fino de aroma	Entre Mayo y Diciembre de 2015	283 millones	0,83%	3 meses

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por IC Fundación (2016).

Una de las grandes dificultades a la que se enfrentan estas empresas comunitarias es el complicado acceso a créditos de la banca tradicional, porque en la mayoría de los casos, los requisitos y la tramitología hacen que las organizaciones desistan de solicitarlos. A ello se le suma la afectación que sufren los cultivos como consecuencia del cambio climático (lluvias, inundaciones, sequía), y a la poca o mínima infraestructura de la región (falta de carreteras) para poder sacar sus productos y comercializarlos.

Para reforzar lo mencionado, la Tabla 7 presenta un comparativo entre IC Fundación, un banco (Banco Agrario) y una entidad de fomento (Finagro) y las características de sus créditos.

<sup>11</sup> Cacao en baba: Son los granos de cacao que se extraen de la mazorca del cacao, una vez ésta ha sido cortada del árbol de cacao.



**Tabla 7***Comparativo condiciones de crédito para el pequeño productor*

<b>ENTIDAD</b>	<b>INTERÉS MES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>MONTO</b>	<b>PERÍODO DE GRACIA</b>	<b>ACOMPañAMIENTO</b>
<b>IC FUNDACIÓN</b>	Entre el 0.49% y el 1.10%	Según el proyecto	Depende del proyecto (han entregado créditos entre \$20 y \$150 millones)	Sí (según proyecto, pueden condonar parte o la totalidad de los intereses)	Sí (durante y después del proceso de crédito)
<b>BANAGRARIO</b>	1.36%	Entre 1 y 60 meses	Hasta \$146.658.000	Sí (según actividad productiva)	Solo durante el proceso de solicitud y aprobación del crédito
<b>FINAGRO</b>	Hasta DFT + 7 (e.a)	Máximo 24 meses según flujo de caja del proyecto	50% del área o número conformado por pequeños. El desembolso se hace a través de entidades financieras	Sí (un solo pago de capital e intereses al vencimiento)	Solo durante el proceso de solicitud y aprobación del crédito

Fuente: Elaboración propia (2017)

La tasa de interés es una de las condiciones que más relevancia tiene para este caso: juega un papel fundamental porque si el valor del crédito se encarece, aumentaría entonces el riesgo de incumplimiento en los pagos por parte de la empresa comunitaria. Para evitar esta situación, IC Fundación propone un interés muy cómodo con respecto al mercado (en algunos casos estaría casi un punto por debajo de Banagrario y Finagro); el plazo es según la viabilidad del negocio

presentado, aumento en el cupo del crédito si hay buen comportamiento de pagos, además de ofrecerles la oportunidad de revisar la propuesta financiera en conjunto, lo que implica un proceso de acompañamiento permanente, que ninguna otra entidad crediticia realiza.

Luego de entregado el dinero, se da inicio al segundo momento de la relación de IC Fundación con los nuevos aliados estratégicos (*Colombia Responde* y *Swisscontact*): la etapa de intervención a través del acompañamiento y seguimiento del programa de financiación en el territorio (fase 4 del programa), para lo cual la Fundación se apoya en ellos, de tal manera que se convierten también en veedores de su programa ante los beneficiarios de los créditos.

Para esto la Fundación cuenta con una herramienta denominada *Índice de Capacidades Organizacionales - ICO-* mapea a la empresa comunitaria en cinco aspectos:

[...] a) Organizacional, b) administrativo, c) productivo, d) comercial y e) contable, y a partir de sus resultados; el paso a seguir es priorizar los aspectos que se consideran más relevantes de atender, definir un plan de acción concreto y hacer seguimiento a la implementación de éste, para identificar los avances y/o redefinir las estrategias. Es importante mencionar que el acompañamiento presenta características de individualidad y especificidad para cada empresa comunitaria, por ello no es posible generalizar la intervención en esta fase del proceso” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016b, C. Ospina, comunicación personal, 3 de abril de 2016).

Testimonios de los productores asociados permitieron verificar que el acompañamiento por la Fundación es real. Así, por ejemplo, don Elmer Sayer dice: “Nosotros pretendemos tener ese concepto administrativo, ese concepto empresarial, de comunicación. Tener todos esos conceptos que nos permitan salir adelante, para llevar la organización al destino que queremos llevarla, pero para eso necesitamos una serie de apoyos, no solo económico, sino también un apoyo de enseñanza” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016d, E. Sayer, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016). Y Yerson Angulo, uno de los oficiales en campo de Colombia Responde en Tumaco, aseveró: “Los campesinos no ven esto como un negocio, como una empresa. Nos quedamos solo como recolectores. Hay que cambiar el pensamiento” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016f, Y. Angulo, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

#### 5.4. Resultados

Aunque la Fundación no tiene aún un sistema de medición que permita determinar resultados en términos de impactos, sí se puede concluir de manera general, con algunas cifras (ver Tabla 8), que la implementación de su modelo de acompañamiento y financiación en Tumaco, a la fecha, ha permitido desembolsar créditos por un valor aproximado de \$1.024 millones de pesos, lo que ha beneficiado a 6 organizaciones locales (1 consejo comunitario, 2 corporaciones, 2 asociaciones y 1 cooperativa) y cerca de 1.800 familias productoras.

**Tabla 8**

*Proyectos financiados en Tumaco por IC Fundación a 2016*

<b>Empresa Comunitaria</b>	<b>Producto</b>	<b>Socios</b>	<b>Monto Crédito</b>	<b>Línea Crédito</b>
Consejo Comunitario Bajo Mira y Frontera	Cacao	600	\$20.941.176	Capital de Trabajo: Compra de cacao en baba y demás procesos necesarios para cumplir con exportación
			\$70.000.000	
Corporación de Servicios y Asistencia Técnica Las Varas	Cacao	40	\$33.441.176	
			\$70.000.000	
Corporación Técnica para el Desarrollo del Pacífico	Cacao	40	\$19.117.647	
			\$70.000.000	
Asociación de Organizaciones Productoras de Cacao de Tumaco	Cacao	1000	\$150.000.000	Capital de Trabajo: Financiar la compra de cacao para cumplir con pedidos de exportación
			\$150.000.000	
			\$150.000.000	
Asociación de Productores del grano del Pacífico	Arroz	16	\$ 125.000.000	Capital de Trabajo: Compra de arroz paddy
			\$100.000.000	
Cooperativa Multiactiva Agropecuaria del Pacífico	Coco	110	\$25.000.000	Capital de Trabajo: para compra y comercialización de coco
			\$40.000.000	

Empresa Comunitaria	Producto	Socios	Monto Crédito	Línea Crédito
				fresco

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por IC Fundación (2017)

El uso de los créditos solicitados por las empresas comunitarias fue para compra de producto (cacao en baba, arroz y coco fresco) con destino a su comercialización, y exportación en el caso del cacao.



*Figura 7:* Resultado final del proceso de secado en el centro de beneficio de Palambí – Grupo de Pequeños Productores, delegados de Colombia Responde y equipo de trabajo de la Universidad Externado

Fuente: Archivo fotográfico de las autoras (2016).

### 5.5. Impactos del Programa

Por “impacto” se hace referencia al cambio que provoca, facilita, o estimula una acción o actividad sobre otra. Más exactamente, en términos sociales, un impacto es “el cambio inducido

por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este efecto multiplicador” (Noa Berrio, 2013).

Ahora bien, para identificar los posibles impactos, en el presente estudio se aplicó una herramienta cualitativa en tanto no se busca *cuantificar* los efectos del programa, sino *identificarlos y comprenderlos* a partir de datos provenientes de la revisión documental, las entrevistas y la observación cualitativa realizada. Esta técnica pretende determinar cuáles son los efectos que ha tenido el proceso de implementación del programa de Responsabilidad Social en las dimensiones económicas, sociales y ambientales más relevantes para los grupos de interés. (Pérez Hoyos, 2016).

Para el programa de financiación se evidenciaron dos tipos de impactos, unos: “directos”, pues responden efectivamente a un objetivo planeado; y otros “indirectos”, ya que surgen como consecuencia de un “efecto cascada” o dominó, aunque no fueron tenidos en cuenta en la planeación del proyecto. Finalmente, a partir de toda la información recolectada, se identificaron tres categorías principales para agrupar los impactos que arrojó el programa, de la siguiente manera: 1) Sobre las organizaciones o empresas comunitarias, que se consideran directos; 2) sobre el mercado local, y 3) sobre los agricultores (ver Tabla 9).

**Tabla 9**

*Matriz de Impactos – Programa IC Fundación*

<b>IMPACTOS</b>	<b>EMPRESAS COMUNITARIAS</b>	<b>MERCADO</b>	<b>PEQUEÑOS PRODUCTORES</b>
<b>DIRECTOS</b>	Fortalecimiento empresarial de las organizaciones comunitarias		
<b>INDIRECTOS</b>		Regulación del precio del cacao local	Dignificación a la vocación del productor cacaotero
		Mejoramiento de la calidad del cultivo de cacao	Dinamización de la economía local-rural

IMPACTOS	EMPRESAS COMUNITARIAS	MERCADO	PEQUEÑOS PRODUCTORES
			Promoción de cultivos lícitos

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en el trabajo de campo (2017).

### 5.5.1. Impactos sobre las empresas comunitarias.

#### *Fortalecimiento empresarial de las organizaciones comunitarias.*

Pretende mejorar las capacidades competitivas de las empresas comunitarias para elevar los niveles de productividad y aprovechar tanto las condiciones del entorno de los negocios como las oportunidades que dejan las tendencias de los mercados. Para el caso de análisis, hablar de fortalecimiento empresarial implica desarrollar las capacidades humanas, técnicas, administrativas y productivas en las empresas comunitarias.

Así mismo, se fundamenta en atender las necesidades que experimentan las organizaciones beneficiarias al momento de emprender su plan de negocios. En este caso, se habla de empresas comunitarias como *Chocotumaco* y la *Alianza Exportadora de Tumaco*, las cuales hacen parte de un proceso de acompañamiento y asesoría. Esto les ha permitido entender mejor su negocio para irse ajustando a los requerimientos del mercado y lograr ser sostenibles en el tiempo.

Los emprendedores de estas organizaciones sociales han ido desarrollando habilidades gerenciales y estructurando la organización a tal punto que ya han capitalizado ejercicios de exportación y esperan seguir aumentándolos en el tiempo. Así lo ratifican los socios fundadores de la organización comunitaria *Corpoteva* en los diálogos de campo que sostuvimos en desarrollo de la investigación:

[...] IC no les interesa tanto la parte económica porque los intereses son muy bajos, sino la parte de fortalecimiento institucional. El primer desembolso fue de 34 millones. Para el segundo convenio pidieron avances: que la parte contable este al día y tener avances en la organización interna. La diferencia entre el primer y

segundo desembolso (78 millones en 2015) fue de un mes (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016k, J. Padilla, comunicación personal, 14 de septiembre de 2016).

### **5.5.2. Impactos sobre el mercado local**

#### ***Regulación del precio del cacao local***

Si bien el precio del cacao depende del mercado internacional, en el municipio existía Casa Luker y Nacional de Chocolates que controlaban el mercado local, colocando un precio inferior al del mercado: \$2.800 pesos por kilo (no se tomaban en cuenta las variaciones en bolsa ni del dólar), valor que no arrojaba ganancias a los productores, dado que no compensaba gastos ni costos incurridos por los agricultores.

A partir de la entrada al mercado local de empresas comunitarias como *Chocotumaco* y *Alianza Exportadora de Tumaco* (beneficiarias de IC Fundación con créditos para exportación), el mercado se dinamizó y el precio por kilo se comenzó a incrementar (según las condiciones del mercado y variaciones del dólar) hasta oscilar en 2016 entre \$6.800 y \$7.000 aproximadamente, el cual se ha logrado mantener los tres últimos años.

Este impacto es identificado plenamente por algunos líderes de las asociaciones de productores de base cuando afirman que:

[...] Se acabó el monopolio que maltrataba al productor económica y moralmente, hoy en día no hay que rogar para que compren. Antes era Luker y Nacional (de Chocolates), en este momento el principal comprador está Chocolates Tumaco con un 45% del mercado aproximadamente. Comcacaot tiene buena participación y ya existe una estabilización de precios (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016c, M. Jaramillo, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

#### ***Mejoramiento de la calidad del cultivo de cacao.***

El cacao tipo exportación es de calidad fino aroma, el cual es pagado a un mejor precio que el cacao tradicional, por lo que a las empresas comunitarias les interesa más realizar ejercicios de exportación. Con esta oportunidad de mercado, las organizaciones beneficiadas han motivado a sus productores mediante la implementación de mejores prácticas agrícolas y nuevas tecnologías, con el apoyo técnico de instituciones aliadas, garantizando un *producto final de*

*calidad* acorde con los requisitos mínimos de exportación que demandan los países europeos, principales consumidores del *commodity*.

Es así como el cacao fino y de aroma de la empresa comunitaria *Alianza Exportadora de Tumaco* fue galardonado en la feria mundial más importante del sector por su alta calidad con la distinción “mejor muestra de Suramérica” en el concurso “Cocoa of Excellence” del Salón de Chocolate de París, una competencia que evaluó 146 muestras de cacao fino y de aroma de todo el mundo (Banco de Comercio Exterior de Colombia, 2015). Aunque en el caso de *Chocotumaco*, las exportaciones las realizan con cacao corriente, pues concentran más sus esfuerzos en las ventas para el mercado nacional.



*Figura 8:* Organización Corpoteva de la Alianza Exportadora de Tumaco

Fuente: Diario El Espacio (2014). Ganadores premio a la “Excelencia Extranjera” en el Salon du Chocolat de París en Noviembre de 2014 con el apoyo de SwissContact

### **5.5.3. Impactos sobre los agricultores o productores de cacao.**

#### ***Dignificación a la vocación del productor cacaotero.***

Los productores de cacao debían llevar su producto hasta el centro de acopio en Tumaco (muchos productores viven en corregimientos a más de cinco horas o incluso días de camino, donde es necesario tomar transporte fluvial y terrestre), tenían que hacer filas de uno o varios días,



estar expuestos a sol y agua durante la espera. Y al final del proceso existía la posibilidad que se les rechazara el producto, sin razón aparente.

En la actualidad, las organizaciones como *Chocotumaco* o la *Alianza Exportadora de Tumaco* han dispuesto centros de beneficios donde los productores tienen fácil acceso, no tienen que incurrir en fletes de transporte y de forma inmediata se les paga al mismo precio que se transa en Tumaco, la única razón por la que se llega a rechazar el producto es por parámetros de calidad pero son casos mínimos.

En diálogo realizado en campo con los productores de cacao pertenecientes al consejo comunitario de Chagú de *Chocotumaco* indicaron entre otros cambios:

La gente de Casa Lucker, nos rechazaban los bultos, se tenían que vender a cualquier precio, a cualquier persona que después terminaba vendiendo a Lucker y la gente se iba desmotivando. Ahora tenemos más comodidad, la compra es directa, ya no rechazan, no hay intermediarios, por el beneficio de exportar es que suben el precio del cacao, ahora se compensa si se lleva cacao de mayor calidad. Se ahorra plata y tiempo, pues vienen a recoger el producto al centro de beneficio (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016j, Chagú, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).



*Figura 9: Centro de beneficio Consejo Comunitario Chagui – Palambí*

Fuente: Archivo fotográfico de las autoras (2016). Proceso transformación del cacao en el centro de beneficio: Foto 1: Centro de beneficio. Foto 2: Cajoneras donde se deposita el cacao para ser volteado. Foto 3: Cacao en baba. Foto 4: Cacao fermentado después de 1 semana de ser volteado, listo para pasar a secado.

### ***Dinamización de la economía local-rural.***

Tumaco es un municipio de características principalmente rurales; la mayoría de las veredas, y especialmente aquellas alejadas del casco urbano, viven del cacao. Cuando se regula el precio del cacao y se le paga un *precio justo* directamente al productor, este excedente o beneficio se percibe en el poder adquisitivo que tiene cada uno y lo utilizan para comprar toda clase de bienes y servicios, que antes no podían; así mismo, se hacen “trueques” con otra clase de productos como panela, arroz, etc. “*Antes éramos solo recolectores de la producción, para mejorar nuestras condiciones de vida teníamos que organizarnos*”, puntualizó Hermes Klinger, Gerente de Chocolates Tumaco *Chocotumaco*.

### ***Promoción de cultivos lícitos.***

Los productores reconocen que el cultivo de cacao es un medio que genera ingresos, los necesarios para vivir de forma digna, siempre y cuando se pague de manera justa al productor. Los productores involucrados en estos proyectos asociativos, afirman que se están incrementando las hectáreas sembradas de cacao y a su vez reduciendo las de coca, es decir, a medida que las condiciones, como el precio, y los apoyos, como los centros de beneficio, se mantengan, se continuarán erradicando las hectáreas de coca por convicción de los mismos agricultores. Así lo indica uno de los productores de *Chocotumaco*, Edilberto Valencia: “*Si me produce la finca tengo que seguir trabajando. Nunca me ha gustado la coca*”.

Hecho que se ratificó durante el 4º Seminario Internacional de Comercialización y Calidad de Cacao, donde bajo el lema “Aromas de Paz de Colombia para el Mundo” el gremio cacaotero coincidió en que este cultivo se constituye como una ficha clave para el posconflicto, de cara a las grandes posibilidades que tiene en la sustitución de cultivos ilícitos y su prometedor potencial para contribuir con crecimiento de la economía colombiana (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2016).

Los propios cacaoteros son quienes cuentan sus testimonios de vida y cómo han vivido los cambios de transitar entre cultivos, así lo manifiesta uno de los productores de Cortepaz, Corporación Técnica Para el Desarrollo del Pacífico en una entrevista al periódico *El Tiempo*: “El reconocimiento que ahora tiene el cacao me tiene emocionado. Se lo vendo a mi organización y no tengo ningún problema. Ahora tengo amigos y todo ha cambiado” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016a, C. Muñoz, comunicación personal, febrero de 2016).

## **6. Valoración del caso a partir de la literatura**

Por valoración del caso de estudio, se entiende la realización de un análisis entre las prácticas, actividades y proyectos implementados por IC Fundación y la literatura, en términos de responsabilidad social y sostenibilidad que se relacione con éstas, de forma tal que se pueda apreciar la relación existente o no, entre lo que explica la teoría y la manera en que la Fundación ha materializado su proceder en el territorio y los grupos de interés impactados. De igual manera, esta sección introduce una valoración respecto a si esta iniciativa de financiación a organizaciones contribuye a la construcción de paz.

### **6.1. Inversión Social**

El modelo de responsabilidad social y sostenibilidad de las empresas y las fundaciones empresariales se fundamenta en las estrategias que se implementan a partir de las inversiones sociales. “Inversión social es el término comúnmente utilizado para describir la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias frente a sus necesidades de desarrollo”. (Chávez, 2012, pág. 9)

Aquellas iniciativas que las empresas deciden materializar como inversión social, pueden categorizarse según su capacidad para crear valor económico, social y compartido (o económico y social) mediante el modelo definido por la Secretaría para los Principios de Inversión Social de la ONU denominado “continuo organizacional”. El modelo identifica las siguientes modalidades, según sus expectativas de retorno para las organizaciones:

1. Negocio tradicional: su actividad económica busca exclusivamente maximizar los beneficios privados, donde el funcionamiento normal de la empresa supone ya un beneficio social suficiente. En ocasiones incumple la ley.

2. Proyecto de gestión responsable: busca la sostenibilidad económica, social y ambiental atendiendo los intereses de sus grupos de interés y gestionando los impactos de su operación.

3. Negocio inclusivo: iniciativas empresariales sostenibles económica, ambiental y socialmente responsables, que en una relación de mutuo beneficio incluyen en sus cadenas de valor a comunidades vulnerables para mejorar su calidad de vida.

4. Negocio o emprendimiento social: iniciativas que incorporan preocupaciones sociales y ambientales a su estrategia de competitividad por medio de la venta de bienes y servicios sociales.

5. Inversión en comunidades: programas que las organizaciones implementan con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las comunidades que se localizan en sus zonas de influencia.

6. Proyecto filantrópico: entrega voluntaria de recursos que hacen las organizaciones con el propósito de atender las necesidades de comunidades económicamente desfavorecidas.

Así pues, según este continuo, el negocio tradicional se ocupa de crear principalmente valor económico, mientras que la filantropía propende principalmente a la creación de valor social. En cuanto a las modalidades centrales (negocio inclusivo y negocio social), éstas crean de manera simultánea tanto valor económico como social, es decir, configuran lo que se conoce como valor compartido (Pérez Hoyos, 2016).

Ahora bien, al cotejar cada una de las modalidades que propone el “continuo organizacional”, frente a un análisis descriptivo del marco de actuación creado por IC y los impactos generados por el programa, se concluye que el programa de financiación de IC Fundación es una inversión social que presenta dos tipos de enfoques o estrategias: Negocio social y Filantropía, tal como se ilustra en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Elementos del Negocio Social y la Filantropía*

MODALIDAD	NEGOCIO SOCIAL		FILANTROPÍA	
	TEORÍA	IC FUNDACIÓN	TEORÍA	IC FUNDACIÓN
<b>Definición</b>	Estrategia por la cual se crea o se impulsa un emprendimiento con objetivos eminentemente sociales, de los cuales no se espera una rentabilidad mayor a aquella necesaria para ser autosostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IC Fundación financia empresas comunitarias para la exportación de cacao.</li> <li>- Préstamos en condiciones favorables comparadas con la banca tradicional.</li> <li>- El capital es reinvertido en ampliación de montos o nuevos préstamos a empresas comunitarias que busquen impactar positivamente en lo local.</li> </ul>	Acción por la cual se contribuye a una causa social a través de la entrega voluntaria de recursos privados a la sociedad en general	Entrega voluntaria de recursos económicos del grupo empresarial IC a la Fundación, con el propósito de formar líderes empresariales en el territorio nacional.
<b>Ejes de sostenibilidad (Económico, Social, Ambiental)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económica</li> <li>- Social</li> <li>- Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económica</li> <li>- Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social</li> <li>- Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social</li> </ul>

MODALIDAD	NEGOCIO SOCIAL		FILANTROPÍA	
	TEORÍA	IC FUNDACIÓN	TEORÍA	IC FUNDACIÓN
<b>Relación con el core del negocio</b>	Puede o no estar alineado al <i>core</i>	No está alineado al negocio del Grupo IC	No está alineado	No está alineado al negocio del Grupo IC
<b>Grupo de interés</b>	Externos (principalmente comunidades receptoras de los bienes o servicios sociales)	Externos (empresas comunitarias productoras de cacao del municipio de Tumaco	Externos (comunidades sin conexión necesaria con la actividad principal o el área de influencia)	Externos (población del municipio de Tumaco, sin conexión a la actividad principal del grupo empresarial IC)
<b>Impactos netos</b>	Procuran ser positivos (hacer el bien)	Fortalecer a las empresas comunitarias de Tumaco para ser competitivas en el mercado de exportación de cacao	Procuran ser positivos (contribuyen a la sociedad)	Contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones vulnerables
<b>Expectativas frente al retorno de la inversión</b>	Sostenibilidad del negocio y mejoramiento de las condiciones de los más vulnerables	El programa de financiación <b>no alcanza su punto de equilibrio</b> para ser autosostenible. Busca que las empresas comunitarias beneficiadas impacten positivamente en el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores vinculados a la cadena de valor.	Aumento de la reputación y contribución a causas sociales	El grupo empresarial <b>no espera retribución reputacional</b> , no le interesa que los beneficiarios ni ningún GI lo identifiquen como financiador.

Fuente: Elaboración propia con base en la adaptación de Pérez Hoyos, 2016 de la Secretaría para los Principios de Inversión Social de la ONU

La tabla 10 evidencia que las dos estrategias de inversión social (Negocio Social y Filantropía) planteadas no se satisfacen o no son puras, en la medida en que cada uno de los elementos que las componen no se cumple de forma exacta para el caso de estudio. Sin embargo, aquellas características que sí aplican son las que dan soporte a la construcción de un modelo propio, el cual se denominó: *Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial - NESDE*

### **6.1.1. Negocio Social.**

El modelo de inversión social para el desarrollo empresarial de IC Fundación presenta en su estructura varios elementos de lo que se conoce como Negocio Social: “Compañía sin pérdidas, ni dividendos, la cual tiene como objetivo solucionar una problemática social de manera sostenible y logrando un alto impacto social. Así mismo, reinvierte sus ganancias en servir otras necesidades sociales” (Castro, 2014).

En términos del profesor Muhammad Yunus, una empresa o negocio social es creada sin fines de lucro para responder a una problemática social o ambiental, en la medida en que une el objetivo de la ONG de maximizar el valor social con la sostenibilidad financiera de la empresa, dado que cubre sus costos de operación a través de la venta de productos o servicios (Yunus Negocios Sociales, 2016).

Los negocios sociales también precisan alcanzar un punto de equilibrio financiero, y en ocasiones proyectan producir excedentes para que sean reinvertidos en el negocio, con el ánimo de crecer y aumentar el número de beneficiarios. Estos negocios incorporan en sus estrategias corporativas las preocupaciones sociales y ambientales; sin embargo, lo hacen gracias a la venta de bienes y servicios sociales. Como sus beneficiarios se relacionan los grupos de interés principalmente comunidades receptoras de dichos bienes o servicios identificados (Pérez Hoyos, 2016).

Así las cosas, el programa de IC Fundación presenta un enfoque de Negocio Social porque:

- 1- El dinero que retorna de los préstamos vuelve a la bolsa de la Fundación con el propósito de ponerlo nuevamente a circular con más desembolsos o ampliación

de los créditos y así llegar a beneficiar un mayor número de asociaciones, iniciativas o empresas comunitarias.

- 2- Cuando IC financia las iniciativas de las empresas comunitarias que benefician a agricultores al anclarlos a la cadena de valor del cacao, se propician alternativas dignas, viables y en el marco de la legalidad para la generación de ingresos de una población como la de Tumaco donde escasean las oportunidades de desarrollo económico y social.
- 3- No existe relación con el *core* del negocio, debido a que el programa beneficia a empresas productoras de cacao y el grupo de empresarial se dedica principalmente al sector de la construcción.
- 4- Las empresas comunitarias son un grupo de interés externo, o sin conexión directa con el grupo empresarial, en tanto representan a comunidades receptoras de los beneficios obtenidos por las actividades de exportación de cacao.

Sin embargo, existen algunos elementos del Negocio Social tradicional que no se satisfacen en el modelo de inversión para el desarrollo empresarial:

- 1- Los costos de operación de IC Fundación son mayores que los ingresos que recibe, es decir, los intereses estipulados para los créditos no soportan los gastos de funcionamiento del programa; así las cosas, al no ser un negocio auto-sostenible, se considera una iniciativa con un enfoque de negocio social subsidiado.
- 2- No es del actual interés de la Fundación al otorgar financiación que las empresas comunitarias le apuesten a aspectos medioambientales.

Para cerrar el análisis, vale la pena referenciar el planteamiento de Marcela Garcidueñas, respecto a una de las características que diferencia un negocio social de uno tradicional: en una empresa social, “es probable que el punto de equilibrio se alcance más tarde que en una empresa tradicional”, esto dependerá puntualmente del objetivo para el que fue pensado el negocio y no por el desempeño de la organización (Garcidueñas, 2014).

En ese orden de ideas, el modelo **NESDE** (*Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial*), no alcanza el punto de equilibrio, pues sus ingresos no cubren los costos de



operación de la Fundación, en tanto la preocupación actual es buscar la maximización del impacto social y no la sostenibilidad económica.

### **6.1.2. Filantropía.**

El modelo **NESDE** (*Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial*), identificado para IC Fundación, presenta en su estructura varios elementos de lo que se conoce como Filantropía, la cual se “asocia con acciones solidarias y de generosidad; es vista como una expresión altruista del ser humano y de las instituciones, es una de devolver algo de lo que se tiene y de contribuir como individuo u organización a la mejora de la sociedad”.

Así mismo, los recursos que se invierten voluntariamente en las causas filantrópicas no son exclusivamente financieros sino que además se contemplan el aporte de tiempo, talento y servicios, según lo indica Jorge Villalobos, Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). (Gómez, 2015) .

Según el empresario Michael Green, la filantropía está tomando mayor fuerza, ya no debe considerarse como una opción, sino como una “responsabilidad de la riqueza”, la cual no procura devolver una parte o cancelar una deuda específica, sino que básicamente se ciñe a un gesto de “gratitud” general a la sociedad (Green., 2009).

Entre los beneficiarios de la filantropía se encuentran grupos de interés externos que tienen una relación indirecta con la organización que dona los recursos, es decir, no necesariamente forman parte de los grupos de interés anclados a la cadena de valor, ni de aquellos grupos localizados en las zonas de influencia de la compañía benefactora. Así mismo, el proyecto filantrópico es usualmente identificado como una estrategia que promueve una imagen de buen ciudadano corporativo. Los retornos económicos para los donantes son indirectos e inciertos, por lo cual el uso de recursos en este tipo de inversiones se asocia más a un gasto que a una inversión (Pérez Hoyos, 2016).

Así las cosas, el programa de inversión social para el desarrollo empresarial de IC Fundación presenta un enfoque filantrópico porque:

- 1- El recurso económico con el que opera IC Fundación proviene de una donación (se aproxima a los mil millones de pesos anuales) que realiza de forma voluntaria el grupo empresarial IC.

- 2- El objetivo de la inversión se realiza por directriz del fundador del grupo empresarial, el Señor Julio Carrizosa, cuyo deseo es: “formar líderes empresariales” y así contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población vulnerable en Colombia.
- 3- Las empresas comunitarias beneficiarias del programa en Tumaco no pertenecen a las zonas de influencia, ni tienen conexión con la actividad económica del grupo empresarial IC.
- 4- No existe relación con el *core* del negocio, en tanto el programa beneficia a empresas productoras de cacao y el grupo de empresarial se dedica principalmente al sector de la construcción.

Sin embargo, existen algunos elementos de la filantropía que no satisfacen el modelo de inversión para el desarrollo empresarial:

1. El grupo IC no espera una retribución reputacional, en tanto los grupos de interés del grupo empresarial desconocen las inversiones que se están realizando con fines sociales.
2. No es del actual interés de IC Fundación que las empresas comunitarias le apuesten a aspectos medioambientales para otorgarles financiación.
3. Se aleja de los programas tradicionales “asistencialistas” que manejan las organizaciones no gubernamentales o empresas, en la medida en que no se realiza una donación puntual, sino que se ofrece todo un programa de acompañamiento a los beneficiarios seleccionados.

De acuerdo con las dos estrategias de inversión social explicadas anteriormente, se cierra el análisis presentando el modelo *Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial* en la siguiente figura:

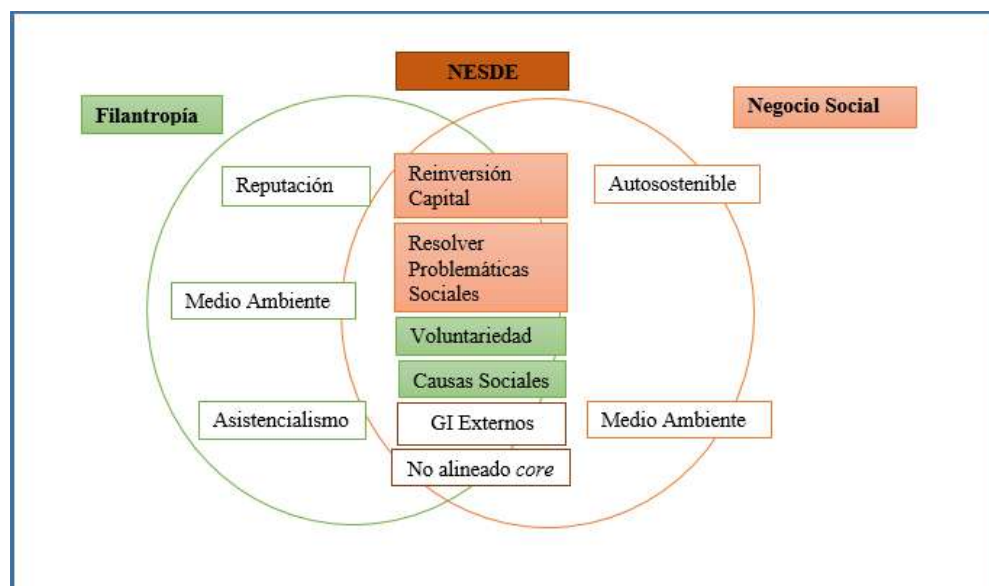


Figura 10: Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial -NESDE-

Fuente: Elaboración Propia (2017)

De acuerdo con la Figura 10, el modelo desarrollado por IC Fundación se estructura a partir de la “*intersección*” de elementos tanto filantrópicos (entrega voluntaria de recursos, contribuir a causas sociales, beneficiar a comunidades externas no relacionadas con la actividad principal) como de negocio social (resolver problemática social, reinversión de capital, beneficiar a comunidades externas receptoras de bienes y servicios), los cuales convergen para posibilitar la maximización del impacto social.

En conclusión, la estrategia de inversión desarrollada por IC Fundación debe entenderse como una iniciativa propia que se aparta de los esquemas tradicionales de inversión social, en la medida en que interviene en territorios con procesos productivos del mediano plazo para contribuir en la resolución de problemáticas sociales.

### 6.1.3. Autosostenibilidad de la Fundación

Desde el capítulo “Estructura del programa de financiación de IC Fundación”, y en otros apartados del texto, se hace mención, sin entrar en mucho detalle, de los altos costos en que incurre la organización para realizar el proceso de debida diligencia que requiere cada uno de los proyectos interesados en ser beneficiarios del programa. Por ello, a continuación se amplía la

información relacionada con este punto, lo cual permitirá entender cuál es la posición de la Fundación al respecto.

1. El equipo de trabajo de la fundación está compuesto por 3 personas (1 Director y 2 Coordinadores de proyectos) que son los encargados de realizar el proceso de debida diligencia para cada propuesta recibida: evaluación del proyecto, estructuración del crédito, y acompañamiento y seguimiento a la empresa comunitaria beneficiada, luego del desembolso de los recursos.
2. Con relación a la ejecución del programa, los recursos de capital disponibles para créditos (\$1.000 millones), fueron donados desde un comienzo por el fundador del Grupo Empresarial IC, el señor Julio Carrizosa. Estos créditos son otorgados a un interés máximo del 1% mensual y un plazo máximo de 6 meses, según acuerdo al que lleguen con la empresa comunitaria. Cada proyecto requiere en la primera etapa de la debida diligencia (evaluación de proyectos), al menos una visita a campo que en promedio para una semana de trabajo cuesta \$1.500.000, luego si el promedio del monto de un crédito es de \$67 millones, a una tasa del 1% mes, es evidente que los ingresos recibidos por concepto de intereses (\$670.000 mes) no pagan los costos de esa primera visita (ver Tabla 12), como tampoco los relacionados con la siguiente fase del programa que corresponde al acompañamiento y seguimiento, para lo cual se requiere en teoría de una visita mensual, que costaría \$1.000.000, durante el tiempo que dure el convenio de pago de dicho crédito. De manera que si el plazo es de 3 ó 4 meses, al \$1.500.000 de la debida diligencia, habría que sumarle \$3 ó \$4 millones de más. En este punto, y con el fin de mitigar dicho impacto económico, la Fundación trabaja de la mano con sus aliados estratégicos (*Swisscontact* y *Colombia Responde*) en Tumaco, quienes se encargan de apoyarlos en esta etapa.

**Tabla 11**

*Relación costos debida diligencia (evaluación y estructuración) programa IC Fundación*

CONCEPTO	VALOR	INTERESES CRÉDITO PROMEDIO DE \$67 mill (1% mes)	DIFERENCIA / mes
----------	-------	---	------------------

Visita <b>etapa evaluación de proyectos</b> (tiquetes, hospedaje, alimentación, transporte local para 5 días 4 noches)	<b>\$1.500.000</b>	<b>\$670.000</b>	<b>- \$830.000 (déficit por cubrir)</b>
Visita <b>etapa acompañamiento y seguimiento</b> (tiquetes, hospedaje, alimentación, transporte local para 3 días 2 noches)	\$1.000.000* x 5*= <b>\$5.000.000</b> (*este valor se multiplica por el *número de meses que dure el crédito)	\$670.000 x 5* = <b>\$3.350.000</b>	<b>- \$1.650.000 (déficit por cubrir)</b>
Costo de financiación de un crédito con todas sus etapas	\$1.500.000 + \$5.000.000= <b>\$6.500.000</b>	\$670.000 + \$3.350.000= <b>\$4.020.000</b>	<b>- \$2.480.000 (déficit por crédito)</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por IC Fundación (2017)

De manera ilustrativa, para un crédito de \$67 millones, que es el promedio otorgado por la Fundación, a un plazo de 5 meses, incluyendo las 6 visitas a campo (1 debida diligencia y 5 de acompañamiento y seguimiento) que requiere para su estudio y aprobación, el costo total sería de \$6.500.000 y generaría \$4.020.000 de ingresos por concepto de intereses, lo que al final de la ecuación demuestra que la relación entre los costos y los ingresos es de 1.6, con un déficit de \$2.480.000 por crédito promedio otorgado. Esta última cifra podría variar a favor o en contra, en la medida en que la Fundación decida aumentar o disminuir variables como la tasa de interés y plazo del crédito, y mantener o incrementar su fondo de inversión.

En este orden de ideas, se puede concluir que el modelo de negocio del programa, como funciona en la actualidad, no permite lograr la autosostenibilidad financiera, de manera que requiere el otorgamiento permanente de subsidios para lograrlo.

Es importante destacar que la Fundación es consciente de esto y que actualmente trabaja en el tema, para que en el mediano plazo (a 2020) y con la implementación de diversas estrategias, logren llegar al punto de equilibrio que requiere su operación, sin sacrificar lo que para ellos genera mayores impactos sociales, aún a costa de la misma sostenibilidad financiera del programa, caracterizado por actuaciones, en su mayoría, filantrópicas.

## 6.2. Construcción de paz

El término *construcción de paz* se menciona por primera vez hacia 1992 gracias a Butros-Ghali; el entonces Secretario General de las Naciones Unidas (ONU), lo definió como: “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación de conflicto”. Así mismo, la construcción de paz es un proceso dinámico y para su implementación y consolidación requiere de ciertas medidas, entre ellas la participación del sector privado. (Fundación Paz y Reconciliación & Embajada Británica Colombia, 2017)

Siendo el objetivo primario evitar la reanudación del conflicto, Colombia atraviesa un momento coyuntural, con la firma de acuerdo de paz con las FARC, mostrando una apertura de desarrollo integral como “la posibilidad de realizar inversiones y operaciones en mercados históricamente precarios y aislados de los principales circuitos económicos; así como la oportunidad de integrar en los procesos productivos a las comunidades más vulnerables, en especial a las víctimas y excombatientes” (Fundación Paz y Reconciliación & Embajada Británica Colombia, 2017). En ese sentido, la ausencia de conflicto pone en evidencia y primera urgencia a los territorios y las poblaciones donde se requiere de manera inmediata la atención con presencia institucional, para transformar positivamente los entornos complejos.

Para que sea posible esta transformación, se requiere de una fase de transición de por lo menos 15 años para lograr identificar las particularidades de cada territorio, y tener en cuenta los temas acordados en las negociaciones de paz. Este es un ejercicio que en el largo plazo debe suplirse de una visión compartida y conciliadora entre autoridades locales, comunidades, academia, iglesias, sector empresarial, jóvenes, mujeres y ciudadanía, la cual debe definir cómo debe ser la construcción de paz y tejido social.

El sector privado ha sido identificado como una “*ficha clave*” para intervenir en la construcción de paz a través de las iniciativas que contribuyan con la transformación de los territorios, apoyando la labor del Estado colombiano, dadas las dificultades que éste tiene para resolver las problemáticas y las necesidades derivadas del conflicto. (Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP), 2017).

La Fundación Paz y Reconciliación (2017) clasifica las iniciativas de paz del sector empresarial en dos categorías: *las que contribuyen con la construcción de paz* y *las que buscan mantener la paz*. Las primeras deben apuntar a resolver los problemas que originaron el conflicto

armado en los territorios y poblaciones priorizados para el posconflicto, reconstruyendo lo que quedó afectado mediante la reconciliación de personas y grupos opuestos. Y las segundas deben prevenir el surgimiento de nuevos conflictos violentos, implementando una cultura de paz en aquellos territorios que no se han visto afectados por el conflicto bélico (Fundación Paz y Reconciliación & Embajada Británica Colombia, 2017).

Así las cosas, Tumaco es un municipio que por sus problemáticas de narcotráfico y violencia tiene el desafío de *Construir Paz*, para alcanzar esta meta, se requiere emprender iniciativas que involucren activamente a los sectores, abordándose el territorio desde su complejidad con proyectos que potencialicen una efectiva transformación social. Un aliado en este propósito es el cacao, ya que al ser un cultivo de tradición, culturalmente la población se identifica con él y entiende que es un medio de generación de ingresos viable para llevar una vida digna en el marco de la legalidad.

### **6.2.1. Entornos Complejos**

Una de las múltiples iniciativas que ha visibilizado el sector privado para aportar de forma concreta en la construcción paz es la inversión de recursos propios en territorios que históricamente han sido afectados por el conflicto. La Fundación Ideas para La Paz (FIP) denomina a este tipo de inversiones como “La operación en entornos complejos”.

Cuando las empresas llegan a operar en zonas remotas o de mínima presencia institucional, pueden causar un efecto de dependencia respecto a las poblaciones locales. Estas relaciones toman relevancia dada la precaria presencia del Estado y la poca visibilidad de actores económico legales y, en el largo plazo, van en detrimento de la legitimidad social para operar y la misma sostenibilidad de las operaciones empresariales.

En ese sentido, se identifica que en diferentes lugares del país, las empresas asumen enfrentar retos asociados a la fragilidad de las instituciones y a la débil gobernabilidad. En esos casos rige gestionar la falta de claridad sobre las regulaciones para procedimientos y su implementación, así como los efectos adversos de la inestabilidad institucional y la innegable polarización política e ideológica que suelen caracterizar aquellas zonas del país que se enfrentan de forma cotidiana a lo que se denomina un entorno complejo (Prandi, 2009).

Ahora bien, para que un entorno o territorio se denomine complejo, debe contener alguno de los siguientes elementos:



*Figura 11:* Elementos de un entorno complejo

Fuente: Fundación Ideas para la paz (2014)

- *Presencia de grupos armados ilegales:* Hace referencia a las dinámicas del conflicto asociadas a la presencia de guerrilla, grupos paramilitares y BACRIM, y la respuesta del Estado a través de la Fuerza Pública.
- *Economías ilegales:* Indica la presencia de fenómenos como narcotráfico, lavado de activos y extorsión.
- *Frágil Gobernabilidad:* Acceso a recursos, cambio en la vocación del uso de la tierra, presión migratoria, impactos de las bonanzas económicas.
- *Debilidad institucionalidad:* Fenómenos como corrupción, dependencia de las regalías y la falta de capacidades y competencias en las instituciones locales para cumplir con sus obligaciones.

Estos cuatro elementos no necesariamente coexisten, pueden o no presentarse de forma simultánea y sus manifestaciones pueden variar de rango; por esta razón pueden existir múltiples versiones de entornos complejos, según sea la situación local identificada. (ANDI- Consejo Internacional de Industria Sueca- Fundación Ideas para la Paz, 2014)



Para comenzar a valorar la construcción de paz del presente caso de estudio, se entiende que el programa de inversión que implementa IC Fundación en el municipio de San Andrés de Tumaco, evidencia la convergencia de estos cuatro elementos previamente mencionados: El accionar de grupos armados al margen de la ley, los cuales se ven fortalecidos a través de economías ilegales (narcotráfico). La poca presencia institucional que tiene el Estado para garantizar el cubrimiento de necesidades básicas de la ciudadanía y la débil gobernabilidad para soportar el accionar de la corrupción que va en detrimento de las mismas instituciones.

Así las cosas, un entorno complejo requiere de un modelo de intervención que llegue a transformar estos “elementos viciosos” y los traduzca en el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo local como garante en la *construcción de paz*. La postura de la Fundación es apostarle a la construcción de paz incidiendo en el desarrollo económico local.

Interpretando las palabras de su fundador, Julio Carrizosa, Claritza Ospina dice al respecto:

[...] la manera de generar paz es cuando hay desarrollo económico y éste se logra a través del fortalecimiento asociativo. Unir a las personas que trabajan una misma línea de producción y poder aumentar esa capacidad de producción, para generar grandes impactos (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016r, C. Ospina, comunicación personal, 27 de septiembre de 2017).

### **6.2.2. El Cacao como vehículo para la construcción de paz territorial**

La Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), posiciona al cacao como el cultivo de la paz por excelencia, dada la oportunidad que tiene el país para aumentar progresivamente la productividad del mismo y también debido a la viabilidad que tiene el cultivo para generar ingresos dignos para las familias productoras; así lo expone en el discurso emitido por el Presidente Ejecutivo de la Federación, Eduard Baquero López, *Aromas de paz de Colombia para el mundo*: “Los registros que se tienen en cuanto a la sustitución de cultivos ilícitos por cacao, han sido casos exitosos porque quienes adoptaron la transición se sienten hoy en día tranquilos y más que satisfechos con este producto que les permite llevar una vida digna y dentro de la legalidad.” (Federación Nacional de Cacaoteros, 2016)

Los productores de cacao en Tumaco reconocen que el cacao es un cultivo viable y próspero, pues se convierte en el medio clave para obtener ingresos, promoviendo la unión

familiar y la vocación agrícola, lo cual se traduce en oportunidades reales para que las personas no decidan abandonar sus territorios. “Cuando el productor siente que su producto está siendo bien pagado, él está diciendo yo me identifico con esto. Cuando él siente que no, rompe la cadena y busca otras alternativas” (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016g, E. Cortés, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).

Como relatores de su propia experiencia, algunos productores de cacao compartieron su testimonio durante las entrevistas realizadas en campo, del cual destaca este fragmento:

[...] La violencia no ha sido un factor nuestro, ha sido un factor externo, que ha llegado y ha tratado de vincularse a nuestros territorios haciendo lo malo, cuando nosotros hemos quedado como observadores, desplazados, con ese miedo de algo que no ha sido nuestro (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016h E. Zai, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).

En este contexto, toman relevancia cultivos lícitos como el cacao, los cuales se convierten en la oportunidad adecuada para aprovechar la vocación agrícola del municipio. Así lo ratifican productores locales cuando afirman que:

[...] En el cultivo ilícito no está toda la familia, está solamente el hombre que va a vender su producto, pero no hay esa unión familiar. Muy pocas veces termina vinculada la familia en eso. En cambio, el cultivo de cacao es una forma de retener a los jóvenes en la legalidad, porque sí hay oportunidades para que ellos se queden (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016l, M. Molina, comunicación personal, 14 de septiembre de 2016).

[...] Con los ojos cerrados diría que eso es contribuir a la paz. Cuando el productor siente que su producto está siendo bien pagado, él está diciendo yo me identifico con esto. Cuando él siente que no, rompe la cadena y busca otras alternativas (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016k, J. Padilla, comunicación personal, 14 de septiembre de 2016)

[...] Producir cacao es una forma de no alimentar las finanzas de los grupos armados (Cely, A. M., y Martínez, G. 2016m, O. Riasco, comunicación personal, 15 de septiembre de 2016).

En conclusión, el programa implementado por IC Fundación en Tumaco se convierte en un vehículo para la construcción de paz a nivel territorial, porque:

- Se inmiscuye en un territorio como el municipio de Tumaco, cuyas problemáticas lo catalogan como un *entorno complejo*, gracias al aporte de recursos a iniciativas en desarrollo territorial.
- Rompe los esquemas de crédito de la banca tradicional y le apuesta a invertir en iniciativas de desarrollo comunitario productivas, priorizando la maximización del impacto social sobre el retorno económico de la inversión, mediante la implementación del modelo **NESDE**.
- Aborda comunidades que históricamente han sido flageladas por el conflicto armado, promoviendo su asociación y organización administrativa para que se vuelvan competitivas y logren no solo acceder a nuevos créditos con IC Fundación, sino que en el mediano plazo puedan configurar relaciones o alianzas comerciales con cualquier otro tipo de organización. Es decir, en el momento cuando las organizaciones comunitarias se empoderan, dejan de ser un eslabón en la cadena de suministro del cacao para convertirse en empresas que comercializan y exportan cacao.
- Promueve cultivos lícitos, para poder apostarle a los ejercicios de exportación, las empresas comunitarias se apoyan del programa de financiación que ofrece IC Fundación lo que les permite ser más competitivos en el mercado. En esa medida todos los excedentes o beneficios de dichos ejercicios trascienden hasta los agricultores, ratificando al cacao como una alternativa productiva viable en el marco de la legalidad.

### **6.2.3. Incidencia del programa de financiación en las empresas comunitarias**

El proceso de investigación de estudio de caso permitió dar respuesta a la pregunta *¿En qué medida el programa de “Financiación de Proyectos Asociativos de Cacao en Tumaco” de IC Fundación, ha contribuido al desarrollo y la mejora de las capacidades organizacionales (administrativas, productivas, comerciales y contables) de las empresas comunitarias beneficiadas, y a la consecución de nuevas líneas de negocio que les permita ser autosostenibles,?*, de la siguiente manera:

- 1- Las empresas comunitarias lograron acceder a un servicio financiero ajustado a sus necesidades y posibilidades de pago, situación que les permitió realizar ejercicios de exportación emprendiendo nuevas líneas de negocio.
- 2- El fortalecimiento de las capacidades administrativas del equipo humano de las empresas comunitarias, empoderó sus habilidades gerenciales para la celebración de alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- 3- Gracias al acompañamiento y asesoría del programa documentado, áreas funcionales (financiera y contable) de las empresas comunitarias avanzaron en su organización así como en sus procesos productivos a lo largo de la cadena de suministro.
- 4- Las organizaciones beneficiadas con el programa, han comenzado a acumular experiencia crediticia, como requisito obligatorio para acceder a los préstamos de la banca tradicional.
- 5- Las organizaciones han entendido la importancia de concebir sus proyectos productivos como empresas rentables, que deben ser sostenibles sin ayuda de subsidios o auxilios.
- 6- Los gerentes o directores de las empresas comunitarias reconocen que el liderazgo deber ser no solo en lo social sino también en lo gerencial y viceversa.

Se puede inferir, entonces, que el programa de financiación de IC Fundación ha incidido positivamente en las organizaciones empresariales y sus proyectos productivos, contribuyendo a mejorar en su competitividad, a partir de la implementación de nuevas líneas de negocio, promoviendo así la autosostenibilidad de las mismas.

## **7. Lecciones del caso**

De acuerdo con la Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social (Pérez Hoyos, 2016), para el análisis final de toda la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias, se realizó la aplicación de diferentes

herramientas metodológicas, entre ellas la DOFA, con el propósito de “evaluar las organizaciones y guiar la planeación de sus estrategias futuras”.

Desde el punto de vista del programa de inversión social documentado, las Oportunidades y Amenazas hacen referencia a los factores externos o no controlables por la Fundación que pueden restringir o potenciar el desarrollo; en tanto que las Debilidades y las Fortalezas establecen los factores internos o controlables en los cuales la Fundación debe sustentar las acciones, en el primer caso corrigiéndolas y en el segundo, potenciándolas.

Los factores de éxito constituyen parte de aquellos elementos identificados como fortalezas, oportunidades aprovechadas, amenazas controladas y las oportunidades de mejora, así como también, algunos de los factores han sido señalados como debilidades, oportunidades no aprovechadas y amenazas no controladas (Pérez Hoyos, 2016).

## **7.1. Factores de éxito**

### **7.1.1. Aprovechamiento de la capacidad instalada.**

El cacao, al ser un cultivo tradicional, tiene presencia a lo largo y ancho del municipio, lo cual es utilizado como una fortaleza para la productividad local, mediante la capitalización de oportunidades como el sentido de pertenencia y conocimiento de prácticas tradicionales por parte de los productores, así como el uso de las zonas o áreas disponibles en las fincas dispuestas (hectáreas limpias) para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el sector cacaotero.

### **7.1.2. Establecimiento de alianzas estratégicas con actores que tienen presencia y reconocimiento a nivel local.**

La realización de alianzas se concreta en la medida en que convergen los objetivos y los propósitos de distintas entidades. En este caso, organizaciones como *Swisscontact* y *Colombia Responde*, con presencia nacional e internacional y amplia experiencia en diferentes tipos de proyectos productivos, complementan el desarrollo del programa de la Fundación en ciertos temas (capacitación técnica), que, por razones de estructura operativa, IC Fundación no cubre. Esto permite el cumplimiento de sus objetivos corporativos a través de este tipo de relacionamiento, optimizando y haciendo más eficientes todos sus recursos (humanos, físicos y económicos).

### **7.1.3. Condiciones favorables de financiación.**

A diferencia del mercado bancario tradicional, IC Fundación presta a las organizaciones comunitarias sin exigir experiencia crediticia. El tiempo de estudio de la solicitud depende de la calidad de la información que presente la organización y qué tan rápido se desarrolle el proceso de debida diligencia. Las condiciones generales de financiación son muy favorables: la tasa de interés es generalmente menor a la que ofrece el mercado, además de acordar conjuntamente con el beneficiario, en la mayoría de los casos, condiciones a la medida para el pago de los créditos.

### **7.1.4. Otorgamiento de créditos a empresas comunitarias y no a personas naturales.**

Los créditos a empresas comunitarias permiten impactar a un mayor número de personas, en la medida en que cada organización comunitaria está constituida en la mayoría de los casos por consejos comunitarios (donde están asociados los productores de cacao) y son quienes se encargan de realizar los seguimientos al proceso productivo en cada una de sus etapas a los agricultores.

De la misma forma, las empresas asociativas también se encargan de gestionar los medios necesarios para optimizar los cultivos y garantizar el cumplimiento de las metas de exportación, así como la entrega de los posibles excedentes a los productores luego de recibir las utilidades de los ejercicios comerciales.

## **7.2. Oportunidades de Mejora**

### **7.2.1. Carencia de un proceso de sistematización de la información.**

Insuficiencia de un sistema que permita el ordenamiento y construcción de las experiencias recogidas, para poder identificar y comprender los factores que pueden intervenir en el desarrollo de la operación y el funcionamiento del programa de financiación de IC Fundación, de tal forma que pueda servir como insumo para la definición de la ruta o estrategia de mejora continua.

### **7.2.2. Carencia de un sistema de medición y evaluación de impactos.**

Con un enfoque prioritariamente cuantitativo, que permita hacer una evaluación estricta de los efectos que se pretenden lograr en las comunidades intervenidas con el programa de financiación de la Fundación, y así poder determinar cuantitativamente cuáles han sido los cambios, positivos o negativos, buscados o no, directos o indirectos, en la población beneficiada y/o en otros grupos poblacionales relacionados.

Entre los beneficios por realizar este tipo de evaluación, está la posibilidad de que la Fundación conozca de primera mano si su programa cumple o no con los objetivos propuestos, cuál es el nivel de eficiencia de los recursos utilizados, revisar si los procesos y estrategias implementados requieren algún tipo de ajuste y/o redefinición, planificación entre otros.

### **7.2.3. Déficit de personal administrativo y operativo en la Fundación.**

El volumen de proyectos que atiende la Fundación es muy importante y demanda un alto nivel de atención: todo el proceso de debida diligencia (gestión documental y trabajo de campo) que requiere el estudio de cada proyecto, tiempo y recursos (humanos y económicos), que la estructura actual de la Fundación no tiene (equipo de trabajo conformado por 3 personas), visibiliza una recarga de funciones laborales que en el corto y mediano plazo podría afectar el cumplimiento de las metas propuestas. Así mismo para que sea exitoso el proceso de acompañamiento dependen de la participación activa de sus aliados en el territorio.

### **7.2.4. Modelo de crédito con costos de operación que superan los ingresos.**

La sostenibilidad financiera de la Fundación, depende de la voluntad del fundador del grupo empresarial para continuar con la donación de recursos económicos y sostener la operación. La Fundación incurre en gastos de seguimiento y representación, que, al no ser soportados por los intereses del crédito otorgado a las organizaciones o iniciativas comunitarias, compromete su continuidad en el tiempo.

### **7.2.5. Desconocimiento del rol de la Fundación por parte de algunos grupos de interés prioritarios en Tumaco.**

Algunos representantes de juntas directivas de organizaciones financiadas, así como productores y representantes de consejos comunitarios relacionados en el territorio (grupos de interés), no identifican a IC Fundación como uno de los principales financiadores, ni tampoco como asesor de dichas organizaciones de base, en su ejercicio de exportación y comercialización del cacao que producen.

## **7.3. Recomendaciones**

### **7.3.1. Sistematizar el proceso de otorgamiento de créditos.**

Es necesario que la Fundación formalice en medio documental, todos los procesos que ya vienen implementando para el otorgamiento de créditos. Aunque IC Fundación cuenta con algunos formatos de registro del proceso, se requiere construir un plan en su conjunto, bajo un

sistema de gestión de la calidad, donde se establezcan procesos, procedimientos y actividades que permitan hacer una trazabilidad de la información identificada.

### **7.3.2. Definir un modelo de intervención luego del desembolso del crédito.**

Se requiere estandarizar el proceso de acompañamiento y asesoría, donde se caracterice cada una de las fases y las actividades a desarrollar, en el que, para el estricto cumplimiento de las mismas, se defina el alcance que tiene IC Fundación en su rol de seguimiento y así pueda determinar dónde concluye el proceso con cada beneficiario, así como comprender de manera detallada el rol que ejercen los aliados y su respectivo alcance durante el crédito concedido.

### **7.3.3. Divulgar a sus partes interesadas el modelo de financiación que tiene con cada organización comunitaria beneficiada.**

Se considera pertinente garantizar la divulgación de la información hasta los pequeños productores de la cadena, de manera que puedan comprender que la organización a la que pertenecen, requirió de la solicitud de un préstamo y en esa medida ejerzan un “control social” entre productores para garantizar una eficiente administración de los recursos, así como el cumplimiento de los estándares de calidad y cantidad desde cada una de las fincas intervenidas para cumplir con las metas de producción convenidas.

### **7.3.4. Diseñar un plan de relacionamiento a nivel local.**

IC Fundación podría pensar en diseñar una estrategia de relacionamiento con cada uno de los grupos de interés identificados como relevantes dentro del proyecto, con el fin realizar seguimiento a los procesos establecidos dentro del modelo de intervención definido por la Fundación. Con el fin de que se desde lo local se fortalezcan las alianzas entre actores públicos y privados y se capitalicen oportunidades para maximizar los impactos que en el territorio.

### **7.3.5. Maximizar el valor social con la sostenibilidad financiera.**

Si bien el modelo de inversión presenta algunos de los elementos principales del negocio social como la reinversión de capital, el programa de créditos no es auto sostenible en términos financieros; en la actualidad, prima obtener el impacto social, pero está pendiente concretar la estrategia para acercar la sostenibilidad financiera y encontrar el punto de equilibrio.

Para lograrlo, el modelo debería, por ejemplo: 1) Buscar otorgar un mayor número de créditos por municipio, pues se podrían compartir gastos administrativos entre sí y las visitas a campo resultarían más eficientes al compartir estos costos y la distribución de los tiempos de



personal. 2) Fortalecer y ampliar la red de aliados estratégicos (públicos y privados) para operativizar el modelo de intervención y cuantificar contrapartidas financieras, según los recursos movidos por los aportantes. 3) Gestionar recursos por medio de socios inversores privados que financien iniciativas de desarrollo comunitario e inversión de impacto. 4) Gestionar alianzas con el sector público para obtener recursos de los destinados para los programas de posconflicto y el mantenimiento de la paz.

### **7.3.6. Integrar en el mediano plazo aspectos medioambientales como criterio de selección de proyectos para financiar.**

Uno de los factores que está impactando drásticamente las economías es el cambio climático. Para el caso de proyectos asociativos agrícolas, es importante anticiparse a estas posibles amenazas, y las estrategias para enfrentarlo deben ser integradas dentro del modelo de negocio presentado por cada organización solicitante del crédito. Este es un aspecto que podría integrarse en el mediano plazo y sería objeto de seguimiento durante todo el proceso de acompañamiento y valorado según indicadores.

### **7.3.7. Implementar un sistema de indicadores cuantitativos para la evaluación de impactos.**

La valoración del impacto de un programa debe hacerse no solo en términos cualitativos sino en términos cuantitativos que permitan determinar la efectividad del programa y valorar la pertinencia del mismo. Para abordar las variables en términos cuantitativos, se pone en consideración la aplicación de las siguientes herramientas:

- *Indicadores Iris*: Se consideran como una herramienta común para describir el desempeño de una entidad en el ámbito social, ambiental y financiero de una organización. Estos indicadores están principalmente orientados a inversores en fondos, inversores directos y compañías entre cuyos objetivos principales destaca su impacto social o medioambiental, y pueden utilizarse para describir de manera detallada el desempeño de una organización. Los indicadores de desempeño de IRIS son para uso de todos los sectores y están categorizados así: descripción de la organización, descripción del producto o servicios y base clientes objetivo; desempeño financiero; impacto operativo e impacto del producto. (Impact Reporting and Investment Standards , 2011)

Teniendo en cuenta que para el presente estudio de caso se identificó como modelo de inversión social el **NESDE** (Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial), la

herramienta IRIS ofrece algunos indicadores que tendrían relación con las características del modelo mencionado, así:

**Tabla 12**

*Indicadores Iris para modelo NESDE*

SECTOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	FORMATO
SERVICIOS FINANCIEROS	Metodología de Entrega de Servicios Microfinancieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito individual.</li> <li>- Crédito a grupo solidario.</li> <li>- Crédito comunal/ grupos de autoayuda.</li> <li>- Otro.</li> </ul>	Crédito a grupo solidario.
	Eficiencia operativa de Microfinanzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razón de gasto operativo a préstamos brutos por cobrar.</li> <li>- Cálculo: Gasto operativo / Préstamos promedio brutos por cobrar.</li> </ul>	Decimal.
	Préstamos brutos por cobrar.	<p>- Valor de los principales pendientes de pago adeudados por todos los préstamos pendientes de la organización a <b>clientes</b> al final del <b>período de reporte</b>.</p> <p>Esto incluye préstamos actuales, en mora y renegociados, pero no préstamos que han sido dados de baja. No incluye intereses por cobrar.</p>	Moneda.
	Microfinanzas - Servicios Empresariales Ofrecidos.	<p>Tipo de servicios empresariales ofrecidos a los clientes. Elija todos los que apliquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de desarrollo de negocios.</li> <li>- Desarrollo de habilidades empresariales.</li> <li>- Otros.</li> </ul>	<p>Servicios de desarrollo de negocios.</p> <p>Desarrollo de habilidades empresariales.</p>
	Extensión de Tierra Cultivada – Directo.	<p><b>- Hectáreas controladas directamente</b> por la organización bajo cultivo.</p> <p>Reporte hectáreas cultivadas en</p>	Número de hectáreas.

SECTOR	NOMBRE INDICADOR	DEFINICION	FORMATO
AGRICULTURA		cualquier momento durante el período de reporte.	
	Precio Adicional al Agricultor.	- <b>Precio adicional</b> obtenido por el agricultor al vender a la organización. Este precio adicional es relativo al precio promedio que se hubiera obtenido por la venta de un producto similar en el mercado local durante el período de reporte.	Ingresos por ventas totales obtenidos por el agricultor - ingresos potenciales por ventas de la misma cantidad de producto en el mercado local) / (ingresos potenciales por ventas de la misma cantidad de producto en el mercado local).
	Cientes Individuales: Pequeños Agricultores.	Número de <b>pequeños agricultores</b> que fueron <b>clientes</b> durante el <b>período de reporte</b> .	Número de individuos u hogares

Fuente: Elaboración propia con base en la versión IRIS 2.2 versión en español (2017)

- *Retorno Social de la Inversión (SROI)*. Mide el cambio en formas que son relevantes para las personas u organizaciones que lo experimentan o contribuyen con él. Informa cómo se genera el cambio midiendo los resultados sociales, medioambientales y económicos, usando conceptos monetarios para cuantificar o representar dichos outcomes, para calcular la razón costo-beneficio. Ejemplo: una razón de 3:1 indica que una inversión de 1 peso genera 3 pesos de valor social (Geupo Civis, 2012).

Es decir, un análisis SROI pretende saber cuál es la línea base de los grupos de interés, encontrar indicadores para determinar de qué forma ha cambiado su situación inicial y utilizar valores monetarios para estos indicadores.

El método SROI termina siendo un balance entre el valor que se genera por una intervención y la inversión requerida para alcanzar el impacto estimado, es decir, la meta de SROI es “utilizar los recursos para obtener el máximo impacto posible en la consecución de los objetivos. Cuanto más se logre con los mismos recursos, mayor será el SROI” (Roux, 2012).

## Conclusiones

Luego de analizar diferentes autores y el continuo organizacional de la Secretaría para los Principios de Inversión Social de la ONU, se concluye que el modelo identificado para IC Fundación se estructura a partir de la “*intersección*” de elementos tanto filantrópicos como de negocio social, donde los recursos entregados por el Grupo Empresarial IC, subsidian la estructura de negocio social que promueve la fundación con las empresas comunitarias beneficiarias, siendo el objetivo primario la maximización del impacto social sobre el retorno económico de la inversión.

El modelo de inversión social **NESDE** (Negocio Social Subsidiado para el Desarrollo Empresarial), contribuye en la construcción de paz cuando: 1) Se inmiscuye en un territorio o entorno complejo como el municipio de Tumaco. 2) Aborda comunidades que históricamente han sido flageladas por el conflicto armado y las economías ilegales. 3) Invierte en empresas comunitarias financiándolas para que se vuelvan productivas e ingresen al mercado del cacao fino de exportación. 4) Estimula la promoción de cultivos lícitos en la medida en que las organizaciones comunitarias financiadas pagan al agricultor un precio justo y competitivo que les permite apostarle al cacao como una forma de ingreso.

Un cambio determinante que ha promovido el modelo **NESDE** sobre las empresas comunitarias es su empoderamiento en la gestión administrativa, es la constancia y especificidad del acompañamiento a lo largo de todo el proceso de financiación, lo que ha fortalecido sus capacidades en términos organizacionales y de competitividad.

La materialización del éxito de las organizaciones se evidencia, por ejemplo, en la transición que han experimentado los productores de cacao, pues de ser únicamente recolectores en la cadena de suministro pasan a comercializar cacao. Además, son sus propios líderes quienes administran y gestionan las empresas pensando en que los beneficios deben quedarse en el territorio.

El programa de IC Fundación en su estructura puede llegar a ser replicable en otros territorios del país, en condiciones o contextos en la medida en que se fortalezcan y estandaricen las fases del proceso de otorgamiento de créditos como: 1) La debida diligencia. 2) El acompañamiento posterior al desembolso del crédito. 3) Un modelo de intervención con los

cooperantes para que finalmente se determine el alcance de cada uno de los actores, tanto en el rol que van a desarrollar como en los recursos que van a suministrar.

En cuanto a oportunidades de mejora, es importante tener en cuenta que la presencia institucional debe incorporarse para desarrollar las capacidades de gestión y potencialización de los actores locales, promoviendo la realización de procesos que van anclados a los objetivos estratégicos de los sectores público y privado.

### Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal San Andrés de Tumaco. (22 de 05 de 2016). *Alcaldía de Tumaco-Nariño*.  
Obtenido de [www.tumaco-narino.gov.co](http://www.tumaco-narino.gov.co)
- Alcaldía Municipal San Andrés de Tumaco. (22 de 05 de 2016). *Alcaldía de Tumaco-Nariño*.  
Obtenido de [www.tumaco-narino.gov.co](http://www.tumaco-narino.gov.co)
- ANDI- Consejo Internacional de Industria Sueca- Fundación Ideas para la Paz. (2014). Como construir Paz desde el Sector Empresarial en Colombia.
- Automotores de la Sierra. (2016). *SUZUKI MEDELLIN*. Recuperado el 19 de NOVIEMBRE de 2016, de <http://www.suzukimedellin.com/empresa/historia/2043.html>
- Banco de Comercio Exterior de Colombia. (Octubre de 2015). *Cacao de Tumaco gana premio mundial a la excelencia en el Salón de Chocolate de París*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=1&conID=1323>
- Cely, A. M., y Martínez, G. 2016a, C. Muñoz, comunicación personal, febrero de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G. 2016b, C. Ospina, comunicación personal, 3 de abril de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016c, M. Jaramillo, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016d, E. Sayer, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016e, F. Hurtado, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016f, Y. Angulo, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, Gina, 2016g, E. Cortés, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).

- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016h, E. Zai, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016i, Y. Solís, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016j, Chaguí, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016k, J. Padilla, comunicación personal, 14 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016l, M. Molina, comunicación personal, 14 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016m, O. Riasco, comunicación personal, 15 de septiembre de 2016.
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016n, E. Carrizosa, comunicación personal, 15 de septiembre de 2016).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016ñ, M.A. Pérez, comunicación personal, 16 de octubre de 2016).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016o, J.A. Díaz, comunicación personal, 21 de noviembre de 2016).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016p, C. Ospina, comunicación personal, 3 de abril de 2017).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016q, C. Ospina, comunicación personal, 20 de abril de 2017).
- Cely, A. M., y Martínez, G, 2016r, C. Ospina, comunicación personal, 27 de septiembre de 2017.
- Cámara de Comercio de Tumaco. (2005). *CAMARA DE COMERCIO DE TUMACO DIANOSTICO REGIONAL*.
- Castro, A. A. (2014). *NEGOCIOS SOCIALES – Uniendo el Dinamismo de los Negocios*.  
Obtenido de La República:  
<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/foros/archivos/temas/Grameen.pdf>
- Centro de Estudios Estratégicos Latinoamericanos. (1 de noviembre de 2013). *Laboratorio de mapeo*. Obtenido de Mapa de concentración de la tierra en Colombia:  
<http://ceelat.org/mapas/tag/gini-de-tierras/>
- Chávez, D. Y. (2012). Principios de inversión social. Experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. Bogotá: Centro Regional para América Latina y El Caribe en apoyo con Pacto Mundial de Naciones Unidas, Universidad Externado de Colombia y Secretaría de los Principios para la Inversión Social.

- Corseda. (2017). *CORSEDA*. Obtenido de <http://corseda.com/>
- Donovan, J. (2006). *Diversification in international cacao*.
- El País. (25 de Julio de 2016). <http://www.elpais.com.co>. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/judicial/tumaco-un-pueblo-invadido-por-la-coca.html>
- El País. (10 de julio de 2016). [www.elpais.com.co](http://www.elpais.com.co). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/judicial/por-que-se-disparo-el-cultivo-de-coca-en-el-pais.html>
- El País. (25 de junio de 2016). [www.elpais.com.co](http://www.elpais.com.co). Obtenido de <http://www.elpais.com.co/judicial/tumaco-un-pueblo-invadido-por-la-coca.html>
- Espectador, P. E. (8 de Abril de 2017). *Periódico El Espectador*. Obtenido de Periódico El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/se-desactiva-la-guerra-pero-la-violencia-sigue-en-colombia-articulo-688480>
- Federación Nacional de Cacaoteros. (2016). *El cacao, se sigue ratificando como el cultivo de la paz*. Obtenido de <http://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-04-23-20-00-33/155-el-cacao-se-sigue-ratificando-como-el-cultivo-de-la-paz>
- Fundación para la inversión social. (2013). Obtenido de Colombia responde. CELI-SUR, Tumaco: <http://www.fis.org.co/fundacion/noticias/47-colombia-responde-celi-sur-tumaco.html>
- Fundación Paz y Reconciliación & Embajada Británica Colombia. (2017). Invirtiendo en el futuro. En F. P. Colombia, *Guía para la construir paz desde el sector empresarial en Colombia* (págs. 39,47). Bogotá D.C.
- Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico. (2014). *Promoción de la producción y exportación de cacaos finos y de aroma de Colombia*. Obtenido de <http://www.swisscontact.org.co/proyectos/cacaos-finos-origen>
- Garcidueñas, M. P. ( 2014). *¿Qué características tiene un negocio social?* Obtenido de <http://www.expoknews.com/que-caracteristicas-tiene-un-negocio-social-caso-toks/>
- Geupo Civis. (Enero de 2012). Guía para el retorno social de la inversión SROI.
- Gómez, R. V. (2015). *Recursos privados para la transformación social, filantropía e inversión social privada en América Latina de hoy* . Bogotá: Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE), Colombia, Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), México, Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE), Brasil, Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), Argentina.

- Granados, M. O. (25 de 05 de 2016). “Plan Colombia no redujo la oferta de cocaína”: Pascual Restrepo. *El Espectador*.
- Green., M. (2009). *Cómo los ricos pueden cambiar el mundo*. Barcelona : Urano.
- Grupo Mineros. (Octubre de 2016). <http://www.mineros.com.co/es/informacion-corporativa/blog/item/programa-avanza-fortalece-desarrollo-empresarial>. Recuperado el Junio de 2017, de <http://www.mineros.com.co/es/informacion-corporativa/blog/item/programa-avanza-fortalece-desarrollo-empresarial>
- Hoyos, S. C. (23 de abril de 2017). <http://www.elpais.com.co>. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/colombia/la-verdades-ocultas-del-conflicto-cocalero-en-tumaco.html>
- Hoz, J. V. (Marzo de 2007). Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento Geográfico.
- IC Fundación. (2016). *Presentación Corporativa*. Bogotá.
- Impact Reporting and Investment Standards . (octubre de 2011). Internation Trade Centre.
- Invierta en Colombia. (2013). [/www.inviertaencolombia.com.co/](http://www.inviertaencolombia.com.co/). Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/revista-virtual/989-colombia-le-apuesta-al-cacao.html>)
- Isea , R., & Argandoña, A. (junio de 2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Obtenido de [http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa\\_vol11\\_final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf)
- La Patria. (28 de julio de 2014). [www.lapatria.com](http://www.lapatria.com). Obtenido de [http://www.lapatria.com/nacional/tumaco-la-perla-del-pacifico-que-quiere-dejar-atras-el-legado-de-la-violencia-107781?qt-lo\\_m\\_s10=0](http://www.lapatria.com/nacional/tumaco-la-perla-del-pacifico-que-quiere-dejar-atras-el-legado-de-la-violencia-107781?qt-lo_m_s10=0)
- López, E. B. (21 de enero de 2016). *Fedecacal*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/Produccion-de-cacao-aumenta-en-2015-y-se-consolida-como-cultivo-clave-en-el-pos-conflicto>
- Minagricultura. (Octubre de 2016). <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Pages/default.aspx>. Recuperado el JUNIO de 2017, de Ministerio de Agricultura: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Pages/default.aspx>



- Molinares, C. (2012). *Pobreza, debilidad institucional, cultivos ilícitos, tráfico de drogas y grupos armados ilegales en Buenaventura y Tumaco*. Obtenido de proyecto instituciones ad hoc para municipios en Colombia
- Noa Berrio. (1 de junio de 2013). *Evaluación social de proyectos*. Obtenido de <https://prezi.com/tn5k7tw-jrqp/untitled-prezi/>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (Julio de 2016). Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2015.
- Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP). (2017). *Acción Capaz: Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia*. Bogotá D.C.
- Pérez Hoyos, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de ESTUDIOS DE CASO en Responsabilidad Social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pérez, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en Responsabilidad Social*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- PNUD Colombia. . (Junio de 2014). Área de paz, desarrollo y reconciliación. Nariño: Análisis de la conflictividad.
- Portafolio. (02 de Febrero de 2017). (<http://www.portafolio.co>). Obtenido de (<http://www.portafolio.co/economia/produccion-de-cacao-en-colombia-2016-503220>)
- Prandi, M. (2009). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la creación del riesgo a la creación de valor*.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. (21 de ENERO de 2016). *PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA-NOTICIA*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/Produccion-de-cacao-aumenta-en-2015-y-se-consolida-como-cultivo-clave-en-el-pos-conflicto>
- PROCOLOMBIA. (Octubre de 2016). <http://www.procolombia.co>. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/lo-que-debe-saber-para-exportar-cacao-fino-de-aroma>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. (septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- RCN Noticias. (15 de Junio de 2017). *RCN NOTICIAS*. Obtenido de RCN NOTICIAS: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-unidad-investigativa/asi-se-combate-el-narcotrafico-tumaco-y-narino>

- RCNRADIO. (11 de Agosto de 2017). *RCN RADIO*. Obtenido de RCN RADIO:  
<http://www.rcnradio.com/locales/cacao-de-tumaco-gana-premio-mundial-a-la-excelencia-en-el-salon-de-chocolate-de-paris/>
- Review, E. B. (2015). *EAN Business Review*. Obtenido de  
[http://eanbusinessreview.ean.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137%3A](http://eanbusinessreview.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=137%3A)
- Rojas, J. (04 de 02 de 2016). ¿Plan Colombia o Paz Colombia? *El Espectador*, págs.  
<http://www.elespectador.com/noticias/politica/plan-colombia-o-paz-colombia-articulo-614798>.
- Roux, H. N. (marzo de 2012). Método para medir las inversiones sociales .
- Semana. (3 de abril de 2017). <http://www.semana.com>. Obtenido de  
<http://www.semana.com/nacion/articulo/coca-tumaco-y-briceno-dos-de-las-zonas-con-mas-cultivos-en-colombia/517425>
- Semana. (2017). Viaje al Corazón de Tumaco. *Semana*,  
<http://especiales.semana.com/tumaco/capIntro.html>.
- Semana. (3 de abril de 2017). [www.semana.com](http://www.semana.com). Obtenido de  
<http://www.semana.com/nacion/articulo/coca-cultivos-alcanzan-la-cifra-mas-alta-en-la-historia-de-colombia/517424>
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2016). *El cacao será el cultivo de la Paz*. Obtenido de  
<http://www.sac.org.co/es/noticias/536-el-cacao-sera-el-cultivo-de-la-paz.html>
- Subgerencia cultural del Banco de la República. (2015). Obtenido de Cabildo abierto:  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/cabildo\\_abierto](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/cabildo_abierto)
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2005). *Superintendencia de Industria y Comercio*.  
Obtenido de Cadena Productiva del Cacao: Diagnóstico de Libre Competencia:  
<http://www.sic.gov.co/>
- UnitedCacao. (2015). <http://www.unitedcacao.com>. Obtenido de  
<http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>
- UNODC. (2016). *Monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos 2015*.
- Vanguardia. (15 de mayo de 2016). <http://www.vanguardia.com>. Obtenido de  
<http://www.vanguardia.com/colombia/358496-colombia-y-ecuador-una-relacion-comercial-estable-pero-sin-repunte>

- Vanguardia. (08 de Febrero de 2017). *http://www.vanguardia.com*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/388432-cosecha-de-cacao-en-2016-es-la-mas-alta-de-la-historia>
- Vanguardia. (14 de Enero de 2017). *http://www.vanguardia.com*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/385870-el-precio-del-cacao-sigue-bajando-ha-perdido-2600-kilo-en-dos-meses>
- Vanguardia. (01 de 02 de 2017). *http://www.vanguardia.com*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/nacional/387712-factores-externos-tumbaron-el-precio-del-cacao-fedecacao>
- Yunus Negocios Sociales. (2016). *Yunus Negocios Sociales Colombia*. Recuperado el 24 de Julio de 2016, de <http://yunusnegociossociales.co/sobre-yunus/>