



Capital paciente para el desarrollo rural

El Fondo Pionero de Acumen y el caso de Cacao Hunters

El Fondo Pionero está constituido por capital filantrópico y paciente, lo que le permite hacer inversiones de alto riesgo. Cacao de Colombia es una muestra del tipo de organizaciones en las que invierte este fondo: modelos de negocio que buscan generar un alto impacto social en comunidades afectadas por el conflicto armado, a la vez que se logra la sostenibilidad financiera del mismo.

Capital paciente para el desarrollo rural

El Fondo Pionero de Acumen y el caso de Cacao Hunters



UBICACIÓN:

Nacional

Territorios impactados:
Popayán (planta de procesamiento)
Sierra Nevada de Santa Marta, Magdalena, Arauca y Cauca.



ALIADOS PRINCIPALES

- USAID
- Donantes particulares



SECTOR:

- Servicios financieros
- Agricultura



BENEFICIARIOS FINALES:

Pequeños productores de cacao en zonas de posconflicto.



TIPO DE INVERSOR/SILO:

Inversor



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Generación de oportunidades productivas lícitas (cacao) en zonas afectadas por el conflicto armado.



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Gobernanza
- Estrategia y/o modelo de negocio
- Gestión y medición de impacto



DURACIÓN:

2015

– presente



ODS ABORDADOS



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Deuda, capital accionario y financiamiento híbrido

RECURSOS INVERTIDOS

USD 1.450.000

IMPACTO:



Más de

3000

beneficiarios finales

Aumento del

53 al 75 %

en los **ingresos netos** de los **productores** por la venta del cacao.



Mejoramiento en la **calidad de vida** en la mayoría de ellos.

Se construyó la **fábrica de producción** y procesamiento de barras de chocolate en Popayán.





ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Tras cuatro años de negociación, en 2016 se firmó el acuerdo de paz entre el Gobierno de Colombia y las Farc¹. Este proceso volvió a poner sobre la mesa múltiples retos para el país, entre ellos la situación de vulnerabilidad de la población rural que vive en zonas periféricas, su pobreza y su baja integración con las principales ciudades y con el resto del territorio. Los pobladores rurales, campesinos, comunidades indígenas y afrodescendientes, requieren de mayores oportunidades para conectarse con la economía legal.

Para lograrlo es necesario que diversos actores ofrezcan herramientas, financiación y apoyo a las comunidades locales, de manera que logren insertarse en el mercado formal. Acumen, una organización sin fines de lucro fundada en Estados Unidos en 2001, llegó a Colombia en 2013 con el propósito de enfocar en esa dirección los esfuerzos de su Fondo Pionero.

Este fondo de capital paciente es financiado mediante donaciones y prioriza el sector agrícola, la ruralidad y las comunidades en situación vulnerable ubicadas en zonas afectadas por el conflicto armado. Tiene la capacidad de asumir altos riesgos en el largo plazo, con un foco fundamental en el impacto social y ambiental.

El hecho de que el fondo esté constituido con donaciones le permite a Acumen invertir capital paciente en emprendimientos de mayor riesgo debido a su ubicación en zonas remotas e inseguras.

"[...]el acuerdo de paz ha creado oportunidades para generar negocios con alto impacto social. Hay mucho interés por parte de financiadores en apoyar modelos sostenibles como los de Acumen". Jorge de Angulo, Director Asociado de Acumen para América Latina.

Por medio del Fondo Pionero, Acumen invierte en iniciativas cuyo modelo de negocio se orienta a la inclusión de comunidades que suelen depender de intermediarios, que ofrecen precios por debajo del



Acumen invierte
en iniciativas
cuyo modelo de
negocio se orienta
a la inclusión de
comunidades que
suelen depender
de intermediarios,
que ofrecen
precios por debajo
del mercado
o que derivan
su sustento de
cultivos ilícitos.

¹ Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, una guerrilla que enfrentó al Estado colombiano por más de cincuenta años, cuyos bloques ejercían control principalmente en zonas rurales del país.

mercado o que derivan su sustento de cultivos ilícitos². Esta última se presenta muchas veces como una de las pocas alternativas -y en algunos casos la única- de ingreso para tales comunidades.

Los cacaoteros representan esa realidad, ya que reciben tan solo un pequeño porcentaje del valor final de una barra de chocolate, lo que se ha agravado por la caída de los precios en los últimos años³. No obstante, este mercado tiene el potencial de pagar precios más altos por la materia prima, y “representa una oportunidad para reducir la pobreza en zonas de posconflicto, como parte de una estrategia más general de desarrollo económico”⁴.

Por ello una de estas inversiones, la segunda de Acumen en Latinoamérica, se ha realizado en Cacao de Colombia, una empresa que produce barras de chocolate bajo la marca Cacao Hunters. La empresa se ha especializado en la exportación de cacao de alta calidad producido en regiones históricamente afectadas por el conflicto armado (Tumaco, Arauca y la Sierra Nevada); este enfoque ha permitido ofrecer oportunidades económicas lícitas a productores locales.

Acumen y la Agencia para la Cooperación Internacional de Estados Unidos (USAID) vieron en este proyecto el potencial de generar impacto social, económico y ambiental valioso, que repercutiera en una mejor calidad de vida para estas poblaciones vulnerables.



DESCRIPCIÓN

Con el Fondo Pionero, Acumen busca invertir capital paciente en proyectos que se encuentren en etapa temprana (con una puesta en marcha de entre seis meses y dos años), con la posibilidad de generar tanto retorno social como financiero, siendo también esencial que tenga la capacidad de ser autosostenible. Ambos enfoques deben ir de la mano.

² UNODC (2019) Resumen ejecutivo de Las hectáreas de coca bajaron, pero la producción de cocaína sigue en la parte alta de la serie histórica. Consultado en: https://www.unodc.org/documents/colombia/2020/Junio/Resumen_Ejecutivo.pdf

³ Acumen (2020) Our companies, Cacao de Colombia. Consultado en: <https://acumen.org/investment/cacao-de-colombia>

⁴ Abbott, Philip et al. (2019) Análisis de la cadena productiva de cacao en Colombia. Reporte de USAID, University of Purdue y Centro Internacional de Agricultura Tropical. Consultado en: <https://www.purdue.edu/colombia/partnerships/cacaoforpeace/docs/2019Final-CacaoReport-Spanish.pdf>

Cacao de Colombia ha permitido que pequeños productores tengan acceso a precios justos en el mercado a cambio de cacao de alta calidad. Esto ha incentivado la implementación de prácticas con altos estándares de calidad e impacto social y ambiental positivo en sus cosechas y en el procesamiento de la materia prima.

Un aliado fundamental para este caso ha sido USAID, que aporta el 50 % del capital financiero, mientras que el otro 50 % proviene del Fondo Pionero de Acumen⁵.



IMPLEMENTACIÓN

Para seleccionar sus inversiones, el Fondo Pionero realiza una diligencia previa teniendo en cuenta que los emprendimientos que apoya estén alineados con sus valores y su objetivo primordial: “abordar de una manera disruptiva los retos de la pobreza y la desigualdad”⁶. Esto implica que el impacto social no sea una externalidad positiva sino que sea parte de la estrategia de negocio.

En el caso de Cacao de Colombia era clara esta alineación. Su teoría del cambio permitía verlo con claridad, ya que consiste en ir a las comunidades cacaoteras para descubrir cacao con potencial de comercialización y exportación, asegurando su demanda y estableciendo precios fijos por encima del mercado, de manera que se pueda incluir a sus productores en la cadena de valor, generando así una actividad lícita sostenible para zonas de posconflicto. De esta manera se logra impactar a los beneficiarios finales, que enfrentan múltiples desafíos: falta de infraestructura, acceso a servicios de calidad y capital⁷.

Otro de los criterios con los que cumplía Cacao de Colombia es su potencial de mercado, que permite la generación de utilidades y, eventualmente, la sostenibilidad del negocio. Para alcanzar dicha sostenibilidad, el Fondo Pionero, al componerse de capital paciente y filantrópico, cuenta con la flexibilidad para

Un aliado fundamental para este caso ha sido USAID, que aporta el 50 % del capital financiero, mientras que el otro 50 % proviene del Fondo Pionero de Acumen

⁵ Acuerdo de cooperación con USAID en el marco de una Alianza Global para el Desarrollo (GDA), donde se estipula que por cada dólar que donan, el aliado o la contraparte debe donar otro dólar.

⁶ Los principios de inversión de Acumen pueden consultarse en: <https://acumen.org/investment-principles/>

⁷ Abbott, Philip (2019), Op cit.

definir el proceso de salida de acuerdo con cada caso en particular, con la posibilidad de extenderse en el largo plazo de ser necesario, y con la capacidad de asumir un alto riesgo. Esto resulta muy beneficioso para las empresas que se encuentran en contextos complejos y que se desarrollan en sectores como el de la agroindustria, que por su naturaleza tiene una cadena de valor con plazos más largos para conseguir la materia prima.



Financiamiento a la medida

Con independencia del mecanismo financiero empleado, el Fondo Pionero tiene la política de convertirse en accionista minoritario de las empresas, tomando entre un 25 y 45 % de las acciones, pues esto le permite ocupar un puesto en la junta directiva y hacer parte de las decisiones estratégicas.

Para el caso de Cacao de Colombia, Acumen empleó un mecanismo híbrido que incluye capital en acciones y notas convertibles en acciones. Vale la pena resaltar que el primer mecanismo lo asocian a una muestra de compromiso del fondo con el emprendedor social. Además, en la mayoría de los casos Acumen toma posición en rondas iniciales y de acciones preferentes. En ocasiones Acumen también emplea estructuras de cuasicapital como notas convertibles. En todo caso se otorga favorabilidad a las inversiones con impacto y retorno financiero para reinvertir en el mismo fondo.

Con el tiempo se pudo profundizar y fortalecer la tesis inicial del modelo de negocio, empleando la mayor parte de la inversión en la construcción de la fábrica y el porcentaje restante en otros gastos. La planta de producción permitió que fabricaran sus propias barras de chocolate y aumentaran el volumen de compras, garantizando precios más estables a los productores. Y pasaron de comprar cacao en cinco regiones a hacerlo en ocho de ellas.

Acumen busca que el proceso de salida sea responsable: propende por vender las acciones a otro actor que cumpla los mismos propósitos del Fondo Pionero, para mantener el impacto social y ambiental alcanzado en los beneficiarios finales. Mientras esto se cumple, mantiene flexibilidad acerca del vehículo financiero a aplicar: la venta secundaria de las acciones a otro fondo, una venta parcial o total de las acciones, o la venta total de la compañía en caso que así se decidiera.



La planta de producción permitió que fabricaran sus propias barras de chocolate y aumentaran el volumen de compras, garantizando precios más estables a los productores.

 **Apoyo no financiero**

Acumen entró a participar como accionista minoritario con dos puestos en la junta directiva de Cacao de Colombia pues hacer parte del órgano directivo de gobierno le permite guiar y apoyar la estrategia y los procesos internos de gobernabilidad y de medición. Más allá de esto, no se hizo ningún cambio en el modelo de negocio, pues en palabras de Jorge de Angulo “el modelo de negocio, así como el impacto social y económico, fueron las razones por las cuales se hizo la inversión”.

Los recursos aportados por USAID se han utilizado para asistencia técnica, actividades de conocimiento y divulgación, y monitoreo y evaluación. Sin embargo, quien ha implementado estas actividades ha sido Acumen o empresas subcontratadas por ella. Como lo resalta de Angulo, “estos apoyos han sido primordiales para desarrollar la capacidad interna de la empresa, el trabajo de fortalecimiento de su cadena de suministro con pequeños productores y los sistemas de medición de impacto”.

**RESULTADOS**

Con el paso de los años la compañía ha demostrado ser competitiva en el desarrollo de productos sobresalientes, merecedores de premios internacionales y nacionales. Además, sus productos han mostrado la capacidad de atender una alta y rápida demanda en un mercado de nicho que viene creciendo cada vez más. Esto se ha visto sobre todo en el mercado internacional, el cual representa gran parte de las ventas. De hecho, “en el 2016 Tumaco 53 % fue premiado en Osaka, Japón, como la mejor barra de chocolate con leche en América y Asia, una competencia donde casi 900 productos fueron evaluados”⁸.

La inversión de Acumen le ha permitido a Cacao de Colombia aumentar el número de proveedores de materia prima, con los que mantiene estrechas relaciones.

Y si bien la compañía tenía una metodología de medición interna, con limitantes debido a los recursos disponibles para ello, Acumen aportó la que utiliza para todos sus proyectos, que provee altos estándares

⁸ Cacao Hunters (2020), De Tumaco a Japón. Consultado en: www.cacaohunters.com/blogs/news/de-tumaco-a-japon

res de medición de impacto, lo que considera fundamental en sus procesos y le permite agregar valor a inversiones de largo plazo.

Para ello, partiendo de una línea base, hace estudios recurrentes de **Lean Data** y reportes trimestrales de monitoreo y evaluación. La medición se centra en el impacto generado en los beneficiarios finales, en este caso los productores de cacao y las comunidades a las que estos pertenecen. La amplitud, la profundidad y la evolución en los niveles de pobreza son los ejes centrales de dicha medición; a ello se suma el estudio de Lean Data de la empresa, el cual se lleva a cabo cada 18 meses, en promedio.

Para el caso de Cacao de Colombia, el estudio de Lean Data de 2017 incluyó una muestra de 100 cacao-teros de la Sierra Nevada, Tumaco y Arhuacos. Primero se hizo una caracterización de la población, según la cual entre el 52 y el 73 % viven por debajo de la línea de pobreza en Colombia. En promedio las familias se componen de 6 miembros, tienen más de 10 años de experiencia con el cacao y llevan más de dos años trabajando con la empresa.

Considerando los ingresos por cacao seco, los costos ahorrados de no secar el cacao, el precio y el ingreso del cacao premium, los resultados del estudio muestran que para 2017 los productores habían logrado entre un 58 y un 75 % de incremento en el ingreso neto por su venta⁹. Los hallazgos también muestran que el cacao ocupa hasta la mitad de la tierra cultivada y es la fuente principal de ingresos para los productores. Estos factores llenan de optimismo a los pequeños productores¹⁰.

Para medir el cambio en la calidad de vida se consideran indicadores como las diferencias en los ingresos con o sin la empresa a la que Acumen está apoyando, el incremento en el acceso a educación de los niños, la adquisición de bienes básicos, y el mejoramiento en la calidad de vida, con más tiempo libre para el productor y su familia, entre otros.

La inversión de Acumen le ha permitido a Cacao de Colombia aumentar el número de proveedores de materia prima, con los que mantiene estrechas relaciones.

⁹ Cita original: "Farmers earn 58-75% more net income from selling wet cacao to CDC or associations that CDC buys from than the amount they make by selling dry cacao to the market, which is their main alternative. The increment is due to savings on drying and transportation costs and higher prices given by CDC or association." (Acumen Lean Data Report, 2017)

¹⁰ Cita original: "Cacao made up half of all planted land and was one of the main sources of income for majority of farmers surveyed. 2016 was a particularly tough year for cacao farmers when weather wrecked their crop. Despite this, there was overwhelming optimism for the future and over 80% of farmers saw cacao becoming more important for their HH income next year." (Acumen Lean Data Report, 2017)

La mayoría percibe que su calidad de vida ha mejorado un poco o mucho. Ello se debe a la disminución de costos en el secado del cacao y el transporte, y a los precios más altos que reciben de la compañía o de la asociación cacaotera.

La alta calidad alcanzada en el cacao, además de permitir la entrada al mercado internacional, permite que estas comunidades superen el control de los intermediarios. Y permite que sean más resilientes al enfrentar la producción de drogas y el narcotráfico, contribuyendo además a la reconstrucción de la confianza y del tejido social.

Cacao de Colombia ha recibido tres premios del *International Chocolate Awards*, oro en 2016, y bronce y plata en 2018. Y la construcción de su fábrica en Popayán marcó un hito importante para la compañía y para la región. Además, el haber canalizado recursos de inversión local ha llevado a que se sumen nuevos inversionistas colombianos.



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

La experiencia que desde hace cinco años inició Acumen como inversionista de Cacao de Colombia ha dejado aprendizajes importantes. Uno de ellos está relacionado con el haber subestimado las necesidades de capital de trabajo, lo que llevó a que los modelos financieros y estratégicos no fueran del todo precisos e impactó el flujo de caja.

Además, es fundamental resaltar que el modelo de inversión de capital paciente, y sobre todo financiado por capital filantrópico como el del Fondo Pionero, se presenta como una oportunidad importante para la inversión social en contextos complejos, como las zonas rurales y de posconflicto en Colombia, las cuales requieren un enfoque en el largo plazo para alcanzar resultados plausibles. La esencia filantrópica de dicho capital permite, a su vez, el enfoque en la generación de impacto social y ambiental positivo, en comunidades que históricamente han estado aisladas de las dinámicas del mercado formal.

Y si bien la demanda de cacao de alta calidad sigue siendo limitada, existen oportunidades para realizar "intervenciones complementarias en productividad, reducción de precios de transporte, acceso a

financiamiento, asistencia técnica e insumos, entre otros, (los cuales) podrían ayudar a distribuir más ampliamente las ganancias del cacao y ayudar a más productores, al tiempo que crearían un entorno más favorable para un sector cacaotero más competitivo e inclusivo¹¹.

¹¹ Abbott, Philip. Op cit., pág 53.