



Fundación Bancolombia

Nuevas oportunidades de ingresos sostenibles para comunidades rurales

La **Fundación Bancolombia** financia y acompaña a Fruandes para fortalecer de manera integral la cadena de cacao orgánico en el Urabá antioqueño, con el propósito de que su modelo de negocio contribuya a incrementar los ingresos de los productores y mejorar su calidad de vida.

Fundación Bancolombia

Nuevas oportunidades de ingresos sostenibles para comunidades rurales



UBICACIÓN:

Urabá antioqueño, Colombia (Municipios de San Juan de Urabá, Necoclí, San José de Urabá, Apartadó, Turbo, Chigorodó y Mutatá)



TIPO DE INVERSOR/SILO:
Fundación



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Fortalecer de manera integral la cadena de cacao orgánica y de comercio justo en el Urabá antioqueño con el fin de incrementar los ingresos de los productores y contribuir a la mejora de su calidad de vida.



BENEFICIARIOS FINALES:

Productores de asociaciones cacaoteras de la zona.



ALIADOS PRINCIPALES:

Fruandes (operador y aliado).



DURACIÓN:
2016
– presente



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Deuda

RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

USD 285.700



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Medición de impacto
- Gestión financiera
- Operativo (marketing, logística, informática, ventas, compras, legal)



SECTORES:

- Servicios financieros
- Agricultura



ODS ABORDADOS

IMPACTO:

57,1 %

de los productores encuestados se encuentran en un **nivel avanzado** en la medición de calidad de vida.



67,3 %

califica su uso de recursos como avanzado y lo emplean para **acceso a servicios básicos** como alimentación y salud.

En 2020, en Chigorodó y Apartadó, se obtuvieron **certificaciones para procesamiento**, comercialización y exportación, mientras que en 2019 sólo se tenía para almacenamiento.





ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Urabá es una región estratégica del noroccidente colombiano pues le da acceso al mar Caribe a los departamentos de Antioquia y Chocó. Su posición la hace uno de los centros de desarrollo agrícola más importantes del país, pero también uno de los epicentros del conflicto armado colombiano. El acceso al mar y la productividad de sus tierras han sido aprovechados por grupos armados ilegales, agravando los problemas sociales y económicos estructurales que arrastra la región¹.

A pesar de estas dificultades, Urabá se reconoce especialmente por sus productos de exportación como el banano y por tener comunidades indígenas y afrocolombianas organizadas que buscan oportunidades económicas lícitas para mejorar sus condiciones de vida. A ello se suma el potencial de crecimiento y desarrollo que se augura ante la inversión en infraestructura vial y portuaria.

La Fundación Bancolombia, parte del Grupo Bancolombia, uno de los principales actores del sector financiero de Colombia, se propuso un replanteamiento estratégico en 2016, tras la firma del Acuerdo de Paz del gobierno colombiano con la guerrilla de las FARC. Tomó la decisión de jugar un papel más activo en la lucha contra la desigualdad centrando sus esfuerzos en intervenciones con enfoque rural². La propuesta busca fortalecer los procesos asociativos, técnicos, administrativos y financieros de los emprendimientos rurales y conectarlos con mercados de valor.

Decidió priorizar el Urabá antioqueño y esto la llevó a implementar, entre otras acciones, un piloto para el estudio de modelos asociativos en diferentes municipios, donde la cooperación internacional ya había hecho presencia. El modelo buscaba aprovechar los desarrollos de proyectos de cacao y plátano, principalmente implementados a través de los programas de sustitución de cultivos ilícitos, pero que aún no tenían una conexión clara para su comercialización.

Urabá se reconoce especialmente por sus productos de exportación como el banano y por tener comunidades indígenas y afrocolombianas organizadas que buscan oportunidades económicas lícitas para mejorar sus condiciones de vida.

¹ Ortiz, Carlos Miguel (2017) "Por qué en Urabá no ha terminado la violencia". Periódico UNAL, Universidad Nacional de Colombia. Consultado en: <https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/por-que-en-uraba-no-ha-terminado-la-violencia/>

² Fundación Bancolombia (2019) Revista 50 años. Puntoaparte Boovvertising. Consultado en: <https://fundacionbancolombia.org/wp-content/uploads/2020/05/Revista-50-anos-Fundacion-Bancolombia.pdf>

³ Revista Dinero (2013) "El fin del pacto cafetero". Consultado en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>

Fruandes, una empresa agroindustrial surgida en 2002 tras la crisis del café de la década de los noventa³, buscaba nuevos productores de cacao orgánico en el país. Tenía el propósito de generar valor agregado en la cadena del cacao al trabajar con pequeños productores como proveedores de la materia prima y dar empleo formal a madres cabeza de familia en zonas vulnerables del país, puesto que su modelo de intervención tiene en su esencia el impacto social.

En 2016, la Fundación Bancolombia entró en contacto con Fruandes y juntas decidieron comenzar un proyecto de fortalecimiento asociativo para los cacaocultores del Urabá. El proceso comenzó con foco en el fortalecimiento técnico para obtener las certificaciones de *Fair Trade* y cacao orgánico y luego se consolidó como una alianza estratégica. La Fundación Bancolombia otorgó un crédito a la medida a Fruandes después de dos años de trabajo, para que siguiera creciendo y lograra exportar el cacao, garantizando un precio justo a los productores (30 % por encima del costo operacional). La meta era incrementar la cantidad de hectáreas certificadas de cacao orgánico en el país.



DESCRIPCIÓN

La estrategia de desarrollo rural sostenible de la Fundación Bancolombia, que implementa un modelo de fortalecimiento asociativo, se enfocó en mejorar la calidad y productividad de los cacaocultores de Urabá, certificarlos en comercio justo y orgánico, mejorar las habilidades socioempresariales de las asociaciones y capacitar en educación financiera a los cacaocultores y sus familias.

El crédito a Fruandes se enfocó en capital de trabajo, con el fin de que las asociaciones tuvieran la suficiente liquidez para comprar de contado a los cacaocultores todo el cacao que cumpliera con las especificaciones técnicas nacionales e internacionales, con el propósito de exportarlo.

El modelo de negocio de Fruandes se alinea con el objetivo de la fundación de generar impacto social, ambiental y económico mediante oportunidades de acceso al mercado formal y precios justos para los productores de la materia prima. Es un modelo de impacto⁴ centrado en los siguientes ejes:

La estrategia de desarrollo rural sostenible de la Fundación Bancolombia, se enfocó en mejorar la calidad y productividad de los cacaocultores de Urabá

⁴ Fruandes, Modelo de Impacto. Consultado en: <https://fruandes.com/es/impact-model>

- ... Generar y distribuir valor económico, social y ambiental en toda la cadena de suministro, mediante una buena gobernanza.
- ... Potencializar la capacidad y la participación de los proveedores y contribuir a sus condiciones de vida con un enfoque de desarrollo comunitario.
- ... Fortalecer y potenciar el capital humano.
- ... Asegurar la producción orgánica y el ciclo de vida completo de cada uno de los productos.
- ... Construir alianzas, recaudar fondos y generar desarrollo.

Fruandes ha contado también con el apoyo del Fondo Inversor (*ver caso en este estudio*) que realizó una inversión en la compañía para construir una nueva planta de procesamiento en Ibagué, una ciudad del centro del país cercana a un grupo importante de productores. Otros aliados de la compañía son Agora Partnerships, Fundación Bolívar Davivienda, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Cesosaco, Endeavor, Cusco International, World Fair Trade Organization y Business Call to Action.



IMPLEMENTACIÓN

El proyecto se adelantó en dos fases. La primera se inició con una convocatoria abierta a productores de cacao interesados en iniciar un proceso de certificación orgánica, con el apoyo de instituciones locales como la Cámara de Comercio de Urabá en el marco del Clúster de Cacao.

De cerca de ochenta asociaciones que participaron, seis llegaron a completar la certificación. Esto debido a que uno de los criterios de selección para la Fundación Bancolombia era y sigue siendo la disposición e interés de los productores para obtener cacao orgánico, los cuales son mayores a los necesarios para cosechar el cacao convencional.

Entre 2018 y 2019 se hizo seguimiento a la productividad de estos cacaocultores, sus prácticas, la implementación del modelo de impacto, la obtención de su certificación orgánica, el levantamiento del diagnóstico y la implementación del Plan de Mejoramiento al Beneficio y la Fermentación del Cacao, enfocado en el cumplimiento de los estándares mínimos definidos por los clientes internacionales.

De igual manera, se acompañó a las organizaciones en su fortalecimiento empresarial, con el objetivo de crear las capacidades internas para lograr un involucramiento total en el proyecto.

En la segunda fase del proyecto (2019-2022), se tiene el objetivo de continuar con los procesos de obtención de la certificación orgánica y un seguimiento a la productividad con los cacaocultores de Turbo (Urabá antioqueño).

A medida que esta fase lleva a un crecimiento del proyecto, se busca construir propuestas ambientales que permitan alinear las prácticas de los diferentes productores en esta área.



El modelo de negocio de Fruandes se alinea con el objetivo de la fundación de generar impacto social, ambiental y económico mediante oportunidades de acceso al mercado formal y precios justos para los productores de la materia prima.



Financiamiento a la medida

Dado que para este tipo de agronegocios resulta difícil conseguir un préstamo de la banca privada, la fundación otorgó un préstamo a la medida a Fruandes por USD 60.000. Este préstamo, con carácter de deuda blanda, se desembolsa de acuerdo con los tiempos de cosecha y ha contado con periodos de gracia y amortizaciones trimestrales durante los 24 meses de duración.

Para la fundación la prioridad del crédito era que Fruandes pudiera llegar a exportar el cacao orgánico comprando a precios justos a los productores. La expectativa de retorno financiero es recuperar el capital más intereses con una tasa del 12 %, sin embargo en primer plano está el impacto económico y social logrado en Fruandes.

“Para nosotros era muy importante que Fruandes pudiera lograr que los cacaoteros exportaran con un precio justo y valorado por su calidad (...) Nuestro objetivo no era recibir muchos recursos, sino que el proyecto funcionara”. Catalina Correa, analista de inversión de impacto de la Fundación Bancolombia.



Apoyo no financiero

La Fundación Bancolombia ofrece apoyo directo a Fruandes en gestión y medición de impacto, estrategia de desarrollo territorial, fortalecimiento asociativo, asistencia a ferias y eventos, como las Macroruedas para la Reconciliación de Colombia⁵, talleres, contactos y relaciones; presentación con clientes, gremios, clusters, aliados, etc.

Con un equipo de voluntarios de la Banca de Inversión de Bancolombia se realizó un diagnóstico de Fruandes y sus principales generadores de valor, y a partir de ahí se construyeron recomendaciones sobre la estructura financiera óptima, las cuales fueron llevadas a la junta directiva de Fruandes.

El apoyo a las comunidades se ha enfocado en la educación financiera rural, a través de su programa Cuentas sin Cuento, que desarrolla habilidades financieras para manejar mejor el dinero, fortalecer financieramente los emprendimientos o proyectos productivos, tomar decisiones informadas y conscientes y progresar. Indirectamente, por medio de Fruandes u otro operador, se ofrece también apoyo en asistencia técnica, medición de impacto, fortalecimiento asociativo, liderazgo, y acceso a mercados.

Así mismo, la Fundación Bancolombia ha brindado un apoyo fundamental para el fortalecimiento de capacidades a las organizaciones que hacen parte del proyecto. Por ejemplo, debido a los cambios y al crecimiento de la iniciativa, se hizo necesario reestructurar el modelo financiero y para ello se reclutaron voluntarios de la banca de inversión del Grupo Bancolombia, quienes en cuatro meses propusieron un nuevo modelo.

También fueron necesarias modificaciones técnicas y operativas debido a ajustes regulatorios del mercado internacional, principalmente relacionados con los niveles de cadmio en el cacao⁶. Esta situación



El apoyo a las comunidades se ha enfocado en la educación financiera rural, a través de su programa Cuentas sin Cuento, que desarrolla habilidades financieras para manejar mejor el dinero.

⁵ Estas macroruedas, lideradas por Reconciliación Colombia, una organización de la sociedad civil, buscaban impulsar proyectos productivos de diferentes regiones del país, articulando a diferentes actores públicos y privados con el propósito de crear acción colectiva para construir paz e impulsar la reconciliación.

⁶ El cadmio es un metal que puede estar presente en algunos terrenos, el cual puede ser absorbido por las raíces de las plantas y termina por concentrarse en las semillas de cacao. Dada la presencia en pequeña escala de este metal en algunos de los cultivos fue necesaria una medición detallada.

terminó por influir en decisiones como ampliar y diversificar el mercado a nivel local e internacional y ampliar el número de proveedores de cacao, buscando suelos aptos para seguir exportando a países de la Unión Europea, entre otros.



RESULTADOS

Mediante la certificación orgánica de los productores, el impacto directo en Fruandes se vio en la ampliación de la base de proveedores y el fortalecimiento de la cadena de valor de la empresa, pues lograron tener la materia prima suficiente con las especificaciones requeridas para suplir la demanda. Además, con el proceso de financiación y acompañamiento de la Fundación Bancolombia fue posible tener un equipo en campo que aportara sus capacidades y conocimiento a los proveedores. El crédito otorgado a Fruandes ha garantizado la liquidez de la empresa y la compra de contado del cacao orgánico directamente a los productores.

Con 49 productores activos en cerca de 510 hectáreas se han diseñado 51 planes para el manejo orgánico y fertilización de cultivos de cacao, implementado prácticas orgánicas en los cultivos y levantado la línea base social, ambiental y económica de 51 productores. También se logró un sistema de medición del programa de certificación de cacao orgánico a partir del modelo de impacto de Fruandes y la publicación del índice de desarrollo familiar para este proyecto.

En la medición de resultados de 2020 se destacan evidencias considerables de desarrollo social a partir de la implementación del programa. El 57,1 % de los encuestados se encuentran en un nivel avanzado de educación y calidad de vida; 44,8 % están en nivel avanzado de vivienda. También se reconoce que de los 49 productores en proceso de certificación, 11 son mujeres y 12 son nuevos en el programa. Por otro lado, el 67,3 % califica su uso de recursos como avanzado, y lo emplean para acceso a servicios básicos, como alimentación y salud.

En cuanto al impacto económico agrícola, 51 % de encuestados califican su nivel de productividad como intermedio; el 53 % considera que sus ingresos debido a la producción de cacao orgánico son avanzados. Además, se reconoce que el alcance de los certificados en Chigorodó y Apartadó pasó de



Mediante la certificación orgánica de los productores, el impacto directo en Fruandes se vio en la ampliación de la base de proveedores y el fortalecimiento de la cadena de valor de la empresa.

ser únicamente para almacenamiento en 2019, a cubrir también procesamiento, comercialización y exportación en 2020.

Si bien la certificación orgánica muestra avances muy positivos en cuanto al impacto ambiental, el 65 % de los productores no realiza ninguna práctica de monitoreo ambiental, pero reconoce la diversidad de fauna y flora de su tierra; y tan solo 6 % tiene un nivel primario o intermedio en el manejo de residuos.

Otro de los resultados tangibles del proyecto ha sido el incremento de las hectáreas de cultivos orgánicos de cacao en el país. Con 192 hectáreas certificadas en 2019 y 154 recertificadas en 2020, todas ellas en el Urabá antioqueño, se consolida la región con mayor número de hectáreas certificadas en el país.



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

El proyecto de fortalecimiento y certificación de cacao orgánico permite ver cómo la financiación del agro tiene el potencial de favorecer el desarrollo social, no solo el económico.

El trabajo con la comunidad, liderado por Fruandes, se destaca, como lo señala el equipo de la Fundación Bancolombia, por complementar sus conocimientos técnicos con el conocimiento del agricultor, generando lazos de confianza entre las partes. La relación con los cacaocultores reconoce y valora sus esfuerzos y productos de manera justa. Así, un gran acierto del proyecto fue la concertación bilateral del precio al cual Fruandes compraría el cacao.

Si bien son muchos los logros, también resulta evidente la necesidad de tener una mirada de largo plazo para alcanzar los objetivos y generar impacto social en contextos de alta vulnerabilidad. La continuidad en el proceso se evidencia como un reto, pues mantener la motivación de los productores ante resultados que no son inmediatos resulta complejo en economías de supervivencia. La dificultad de controlar factores externos, como la regulación internacional del cadmio, demuestra el porqué de la importancia de construir bases empresariales sólidas y rentables.



El proyecto de fortalecimiento y certificación de cacao orgánico permite ver cómo la financiación del agro tiene el potencial de favorecer el desarrollo social, no solo el económico.

La coyuntura del COVID-19 ha representado un reto adicional al proyecto. Sin embargo, gracias a la naturaleza de la deuda contraída por Fruandes con la Fundación Bancolombia, han podido adaptarse aplazando algunos pagos y cambiando ciertas condiciones.

Este programa, además, ha influido en las buenas prácticas de la Fundación Bancolombia, pues a partir de los aprendizajes operativos y estratégicos obtenidos, ha consolidado las bases del programa En Campo, con el que se busca llevar este modelo de trabajo a agronegocios de otros lugares del país.

Y el escalamiento de este modelo ha arrojado múltiples retos. Para empezar, no ha sido fácil encontrar una empresa con un modelo de negocio y un objeto social tan claro como el de Fruandes. Por lo que se hizo una convocatoria abierta en alianza con Portafolio Verde, una firma de consultoría para el desarrollo sostenible.

Este nuevo camino les ha mostrado que hay muy buenas ideas y oportunidades en las empresas del agro pero para iniciar el recorrido que Fruandes emprendió en 2002 se necesitan empresas o emprendimiento maduros, con estructuras de negocio claras, un modelo de intervención probado y un impacto social y ambiental definido.