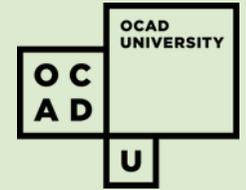




Por:
Laura Marín Hurtado
María Sanz de Santamaría



Empoderando a las pequeñas comunidades cacaoteras del post-conflicto en Colombia, para que alcancen su máximo potencial a través de la co-creación de su futuro preferible

Presentado a la OCAD University como requisito parcial para obtener el título de Maestría en Diseño - Prospectiva Estratégica e Innovación
Toronto, Ontario, Canadá
2025

Derechos de Autor

Este documento tiene la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional

creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Eres libre de:

- **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- **Adaptar** – remezclar, transformar y crear a partir del material.

El otorgante de la licencia no puede revocar estas libertades mientras sigas los términos de la licencia.

Bajo las siguientes condiciones:

- **Atribución** – Debes dar el crédito apropiado, incluir un enlace a la licencia e indicar si realizaste cambios. Puedes hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el otorgante te respalda a ti o a tu uso.
- **No Comercial** – No puedes usar el material con fines comerciales.
- **Compartir Igual** – Si mezclas, transformas o creas a partir del material, debes distribuir tus contribuciones bajo la misma licencia que el original.
- **Sin restricciones adicionales** – No puedes aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que la licencia permita.

Avisos:

- No tienes que cumplir con la licencia para elementos del material que estén en el dominio público o cuando tu uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.
- No se otorgan garantías. La licencia puede no darte todos los permisos necesarios para tu uso previsto. Por ejemplo, otros derechos como los de publicidad, privacidad o derechos morales pueden limitar cómo usas el material.

Resumen

Este proyecto de investigación explora cómo la prospectiva estratégica puede empoderar a pequeños agricultores de cacao en Colombia, que viven en zonas afectadas por el conflicto, para que co-creen un futuro resiliente y sostenible. Basado en la compleja historia social y política del país, y teniendo en cuenta los acuerdos de paz de 2016, este estudio analiza los desafíos que enfrentan las comunidades productoras de cacao. Entre estos retos están las dificultades para obtener ingresos económicos sostenibles, el poco reconocimiento de las regiones cacaoteras, la existencia de mercados informales y las barreras para acceder al comercio justo.

Utilizando un enfoque de diseño orientado al futuro dentro del marco de trabajo "Doble Diamante" del pensamiento de diseño, el proyecto involucró a pequeños agricultores de cacao a través de entrevistas, observaciones de la cadena de valor y un taller de co-creación. Gracias a esta colaboración, se definieron dos escenarios de futuro preferible: uno enfocado en la producción sostenible y regenerativa de cacao, y otro en el agroturismo.

El proyecto concluyó con el desarrollo de un Modelo de Negocio Floreciente y una Hoja de Ruta Estratégica de Transición. Estas herramientas buscan ayudar a las comunidades cacaoteras a lograr ingresos sostenibles, regeneración ambiental y empoderamiento socioeconómico. El modelo combina sostenibilidad y turismo, y fue validado con agricultores de diferentes regiones cacaoteras. Además, se realizó un ejercicio de simulación para probar la resiliencia del modelo frente a diferentes escenarios futuros.

Los resultados muestran que una estrategia basada en la sostenibilidad es la más adaptable e impactante, mientras que el agroturismo ofrece oportunidades para enfrentar la escasez de mano de obra y diversificar los ingresos. La investigación demuestra cómo el co-diseño y la prospectiva pueden contribuir a la construcción de paz y al desarrollo rural, permitiendo que las comunidades diseñen su propio futuro.

Agradecimientos

"Quiero que mis hijos crezcan creyendo que un agricultor es un superhéroe."

– Chef Christian F. Puglisi

Este proyecto se construyó sobre la fuerza, la resiliencia y la sabiduría de los verdaderos superhéroes: los pequeños agricultores de cacao del Occidente de Boyacá. Ante todo, expresamos nuestra más profunda gratitud a ellos por abrirnos las puertas de sus fincas, de sus mentes y de sus corazones. Su conocimiento, paciencia y visión fueron la base de este trabajo. Agradecemos especialmente a **Nicolás Urbano** y **Juan Urbano**, cuyo liderazgo y generosidad inspiraron cada paso de este camino. Honramos su papel no solo como agricultores, sino también como constructores de paz.

Estamos inmensamente agradecidas con nuestra mentora en prospectiva y diseño, **Helen Kerr**, cuyas preguntas perspicaces, curiosidad sin límites y apoyo constante ayudaron a que este proyecto echara raíces y creciera con propósito. Helen, tu interés en Colombia iluminó cada conversación. Siempre tendrás un lugar aquí – entre cacaotales y corazones amables.

Al profesorado y al personal del Programa de Prospectiva Estratégica e Innovación (SFI) de OCAD University, gracias por crear un espacio donde las ideas valientes pueden florecer y los futuros pueden imaginarse y construirse. Su guía ha dado forma no solo a este proyecto, sino también a nuestra manera de ver el mundo.

A todas las personas que participaron en nuestras entrevistas – gracias por su tiempo, su confianza y sus ideas.

Y a la **Clase SFI del 2023**, navegamos la incertidumbre como profesionales, desafiamos supuestos como futuristas y llegamos al otro lado. Vimos las señales, seguimos las más débiles y construimos un futuro preferible... juntos. Lo logramos.

Dedicatoria

El camino de Colombia como nación ha sido desafiante. Hemos intentado varios esfuerzos de paz a lo largo de las décadas y, aunque no siempre han tenido éxito, seguimos soñando con un país en paz donde todos podamos alcanzar nuestros sueños. Dedicamos este proyecto a todos los constructores de paz, quienes, a pesar de las circunstancias más difíciles, siguen tomando decisiones valientes para crear las condiciones que permitan a las comunidades y familias vivir en paz y prosperar.

A Virgil, mi amado esposo, este camino de aprendizaje no habría sido posible sin tu amor y apoyo infinitos. Este logro es uno que hemos recorrido juntos.

A mi mamá, por ser una luz que guía mi vida y por animarme siempre a seguir mis sueños, sin importar a dónde me lleven.

A mi familia en Colombia, quiero darles las gracias por apoyarme siempre desde la distancia y enseñarme los valores del amor infinito y la perseverancia. Todo lo que he logrado es gracias a lo que me han enseñado y transmitido.

A María, gracias infinitas por permitirme aprender y trabajar juntas para retribuirle a Colombia. Este camino ha sido uno en el que me has enseñado mucho y hemos compartido recuerdos inolvidables. Siempre valoraré tu amistad y recuerda que siempre tendrás un hogar en Toronto.

- Laura

A mis papás, Roberto y Ana María, gracias por acompañarme en cada paso de este camino. Jamás imaginé llegar tan lejos y de una forma tan mágica, pero su amor, fortaleza y apoyo me han llevado más allá de lo que alguna vez creí posible.

A Laura, mi compañera de proyecto, pero sobre todo mi amiga. Gracias por acompañarme a descubrir otra cara de Colombia, un grano de cacao, una montaña, una sonrisa a la vez. Tu presencia hizo de este camino uno inolvidable.

A todos los que estuvieron a mi lado, de muchas maneras, grandes o pequeñas, cerca o lejos, presentes o ausentes, ustedes saben quiénes son. O como decimos en Colombia: "al que le caiga el guante, que se lo chante". Hoy cumplo un sueño de toda la vida, y lo hago gracias a ustedes.

- María



Tabla de contenidos

Derechos de Autor	2	• Nueva Pregunta de Investigación	29
Resumen	3	Etapas de Ideación	30
Agradecimientos	4	• Taller de co-creación	30
Dedicatoria	5	◦ Metas y objetivos	30
Lista de Tablas, Figuras e Imágenes	7	◦ Participantes y actividades	31
Entendiendo el contexto de nuestro problema	8	◦ Resultados	31
• Sobre el conflicto armado en Colombia.....	8	Etapas de Desarrollo	35
• Sobre el Gobierno de Colombia.....	9	• Propósito.....	35
• Sobre el cacao	9	• Enfoque	36
Problema de investigación	11	• Modelo de Negocio Floreciente Propuesto.....	37
• Centralización del poder	11	◦ Validaciones.....	37
• Relaciones informales.....	11	◦ Modelo de Negocio Final.....	38
• Comercio justo.....	11	• Hoja de Ruta Estratégica Propuesta para la Transición.....	41
Alcance del proyecto.....	12	◦ Backcasting (Planificación desde el futuro hacia el presente).....	41
Pregunta y objetivos de la investigación.....	13	◦ Respuestas y Tácticas Estratégicas.....	42
• Pregunta principal de investigación	13	• Encontrando la resiliencia.....	62
• Metas de la investigación.....	14	◦ Desarrollo de posibles escenarios del 2036	62
Metodología.....	15	◦ Simulación de escenarios futuros y conclusiones.....	66
• Enfoque de la investigación	15	Limitaciones.....	69
• Enfoque de ideación	15	Pasos a seguir.....	70
• Diseño de la investigación.....	15	Referencias.....	71
Etapas de descubrimiento	16	Referencias de Imágenes de Inteligencia Artificial.....	74
• Entrevistas a expertos en el tema.....	16	Apéndice.....	75
• Entrevistas a pequeños productores de cacao.....	16		
• Observación de la cadena de valor del chocolate.....	17		
Etapas de análisis	18		
• Introducción al análisis	18		
• Modelos de negocio actuales	19		
• Áreas de intervención en el sistema	21		
• Fuera del alcance	27		

Lista de Tablas, Figuras e Imágenes

Figura 1: Cadena de suministro del cacao colombiano

Figura 2: Bucle causal de expansión internacional

Figura 3: Bucle causal de cumplimiento = Comercio Justo

Figura 4: Bucle causal de narración de historias = Fidelidad

Figura 5: Bucle causal de asistencia técnica

Figura 6: Bucle causal de empoderamiento de género, cambiando la carga

Figura 7: Bucle causal de resistencia al cambio

Figura 8: Centralización del poder del gobierno

Figura 9: Resultados del taller Grupo 1

Figura 10: Resultados del taller Grupo 2

Figura 11: Modelo de gobernanza futura basado en el Modelo de Sistema Viable (VSM)

Figura 12: Modelo de negocio impulsado por la comunidad (CDBM)

Figura 13: Crecimiento continuo - Análisis causal por niveles (CLA)

Figura 14: Colapso - Análisis causal por niveles (CLA)

Figura 15: Transformación - Análisis causal por niveles (CLA)

Figura 16: Matriz de escenarios/estrategias

Figura 17: Modelo de negocio actual para pequeños productores de cacao en Colombia

Figura 18: Modelo de negocio actual para asociaciones de pequeños productores de cacao en Colombia

Figura 19: Figura STEEP-V prellenada

Figura 20: Tendencia de agroturismo - Página 1

Figura 21: Tendencia de agroturismo - Página 2

Figura 22: Tendencia de agricultura sostenible - Página 1

Figura 23: Tendencia de agricultura sostenible - Página 2

Figura 24: La trazabilidad y la transparencia de los productos son la nueva norma - Página 1

Figura 25: La trazabilidad y la transparencia de los productos son la nueva norma - Página 2

Figura 26: Tendencia de agricultura regenerativa - Página 1

Figura 27: Tendencia de agricultura regenerativa - Página 2

Figura 28: Plantilla de titular sobre el cacao colombiano en 2035

Figura 29: Plantilla paso a paso para llegar a 2035

Entendiendo el contexto de nuestro problema

Sobre el conflicto armado en Colombia

La historia democrática moderna de Colombia ha estado marcada por circunstancias y factores muy difíciles, como la violencia extrema, el desplazamiento forzado y una gran división política e ideológica entre sus ciudadanos durante más de sesenta años. Además, Colombia es uno de los países más desiguales del mundo según el Coeficiente de Gini, que es medido globalmente por el Banco Mundial y la Plataforma de Desigualdad (Joe Hasell, 2023). Estas condiciones han hecho que sea muy difícil para el país crear oportunidades para que sus comunidades prosperen y vivan en paz.

Varios autores de la Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas (CHCV), cuyos trabajos aparecen en el informe final de la Comisión de la Verdad, han señalado la importancia de entender el origen y desarrollo del conflicto armado colombiano. Entre las causas mencionadas están: problemas agrarios, debilidad de las instituciones, la gran brecha de ingresos, el uso simultáneo de armas y elecciones, y la falta de presencia o la gobernanza traumática del Estado en muchas regiones del país (Kolumbien, 2022, p 25). Cuando el conflicto se intensificó, también aumentó la división entre las ciudades y las zonas rurales. Las regiones rurales de Colombia, muchas veces apartadas por la geografía montañosa de los Andes, sufrieron especialmente la falta de presencia y apoyo del gobierno nacional. Como resultado, las áreas rurales y especialmente los pequeños agricultores han sido los más afectados; de estos, el 95% vive por debajo de la línea de pobreza (Garay, 2013).

Por otro lado, los diferentes grupos guerrilleros¹ que participaron en el conflicto interno se hicieron muy poderosos en estas regiones rurales y pobres. Además, los carteles de droga se interesaron en los territorios donde estos grupos tenían influencia, ya que allí podían operar sus actividades ilegales.

Estos problemas aumentaron aún más la violencia interna, por la lucha por recursos y tierras. A esto se sumó la estrategia militar del gobierno para frenar estas actividades ilegales, lo que obligó a muchas familias rurales a desplazarse, dejando atrás sus tierras, cultivos y hogares sin esperanza de regresar.

Los acuerdos de paz

El gobierno colombiano y el principal grupo guerrillero del país, las FARC-EP, después de varias rondas y años de negociaciones, acordaron firmar los acuerdos de paz en Noviembre de 2016. Como se menciona en la introducción del documento final de los Acuerdos de Paz (Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, 2018):

Se trata de construir una paz estable y duradera, con la participación de todos los colombianos. Con este propósito, para poner fin de una vez por todas a los ciclos históricos de violencia y sentar las bases para la paz, acordamos los puntos de la Agenda del Acuerdo General de agosto de 2012, que desarrolla este Acuerdo. (p. 6)

Este acuerdo comprende seis mandatos para construir una paz duradera y estable para todos. El primer mandato, la Reforma Rural Integral² (RRI), establece una hoja de ruta para transformar de manera sostenible las zonas rurales y sus economías locales, y así llevar bienestar y prosperidad a los campesinos y sus comunidades (Aldana et al., s.f.). Los desafíos actuales en su implementación han causado retrasos en estos cambios tan necesarios, y la comunidad campesina está presionando al gobierno actual para que cumpla sus promesas.

1. Grupos guerrilleros: Son grupos con ideologías políticas diferentes a las de los partidos políticos tradicionales. Se establecieron principalmente en zonas rurales y recurrieron al conflicto armado y la violencia para buscar legitimidad.
2. La Reforma Rural Integral (RRI) busca ayudar a revertir los efectos del conflicto en las regiones y territorios de Colombia, integrándolos al desarrollo, eliminando la pobreza rural y brindando apoyo institucional para el bienestar de los habitantes del campo.

Sobre el Gobierno de Colombia

En 1991, se estableció la nueva Constitución Política de Colombia, que dice que el Estado colombiano es un Estado Social de Derecho. Esto “significa que el Estado, en su organización y funcionamiento, está orientado a atender las necesidades sociales de la población, siempre actuando bajo un conjunto de normas; es decir, el Estado debe regirse por la ley” (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Además, el Estado colombiano es un Estado Unitario. Esto significa que Bogotá es el centro del gobierno y la política, donde se encuentra la autoridad principal, y que toda la sociedad se rige por las mismas leyes, sin importar en qué parte del país viva cada ciudadano. Sin embargo, existe descentralización administrativa, lo que quiere decir que algunas decisiones administrativas pueden tomarse localmente. Así, el Estado, a nivel nacional, mantiene las funciones legislativas y judiciales, mientras que la función administrativa se comparte con las regiones, que en Colombia son los departamentos, municipios, distritos y otras entidades territoriales como las áreas metropolitanas (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Además, el sector administrativo está dirigido por el Departamento Administrativo de la Presidencia, y uno de los principales organismos del poder administrativo son los ministerios. Para este trabajo, los ministerios de interés son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Sobre el cacao

El cacao, un fruto originario de Centro y Norte de Suramérica, se ha producido en Colombia desde hace mucho tiempo. A diferencia de muchos otros países productores, la producción de cacao en Colombia se ha enfocado principalmente en satisfacer la demanda interna, ya que

el consumo de chocolate caliente es una tradición muy arraigada en el país (P. C. Abbott et al., 2017). Además, desde el siglo XIX, Colombia ha priorizado la producción y exportación de café, porque este cultivo crece fácilmente, tiene menores costos de producción y es más rápido de cosechar. Por eso, aunque el cacao colombiano es muy apreciado en el mundo por sus derivados y el país ocupa el décimo lugar como productor global (United States Department of Agriculture & Global Agricultural Information Network, 2022), el país sigue siendo un exportador menor.

La variedad de cacao que se produce en Colombia es de “fino y aroma”, considerada la mejor calidad en el mercado. Este cacao es comprado y procesado principalmente por dos grandes empresas nacionales: Nutresa y Casa Luker (P. C. Abbott et al, 2017). En los últimos diez años, el país ha hecho esfuerzos para aumentar la producción y dar a conocer el cacao colombiano en el mundo. Por ejemplo, después de los acuerdos de paz con la guerrilla de las FARC-EP, el gobierno ha promovido activamente el cultivo de cacao como alternativa a los cultivos ilegales de coca.

Actualmente, los principales productores de cacao en el mundo son Ghana y Costa de Marfil. Los precios del cacao han alcanzado niveles récord debido a la mayor escasez de suministro en África en los últimos 40 años (Asplund, 2024). Esto representa una gran oportunidad para los productores colombianos de cacao, quienes pueden aprovechar el mercado posicionándose como exportadores de cacao de alta calidad.



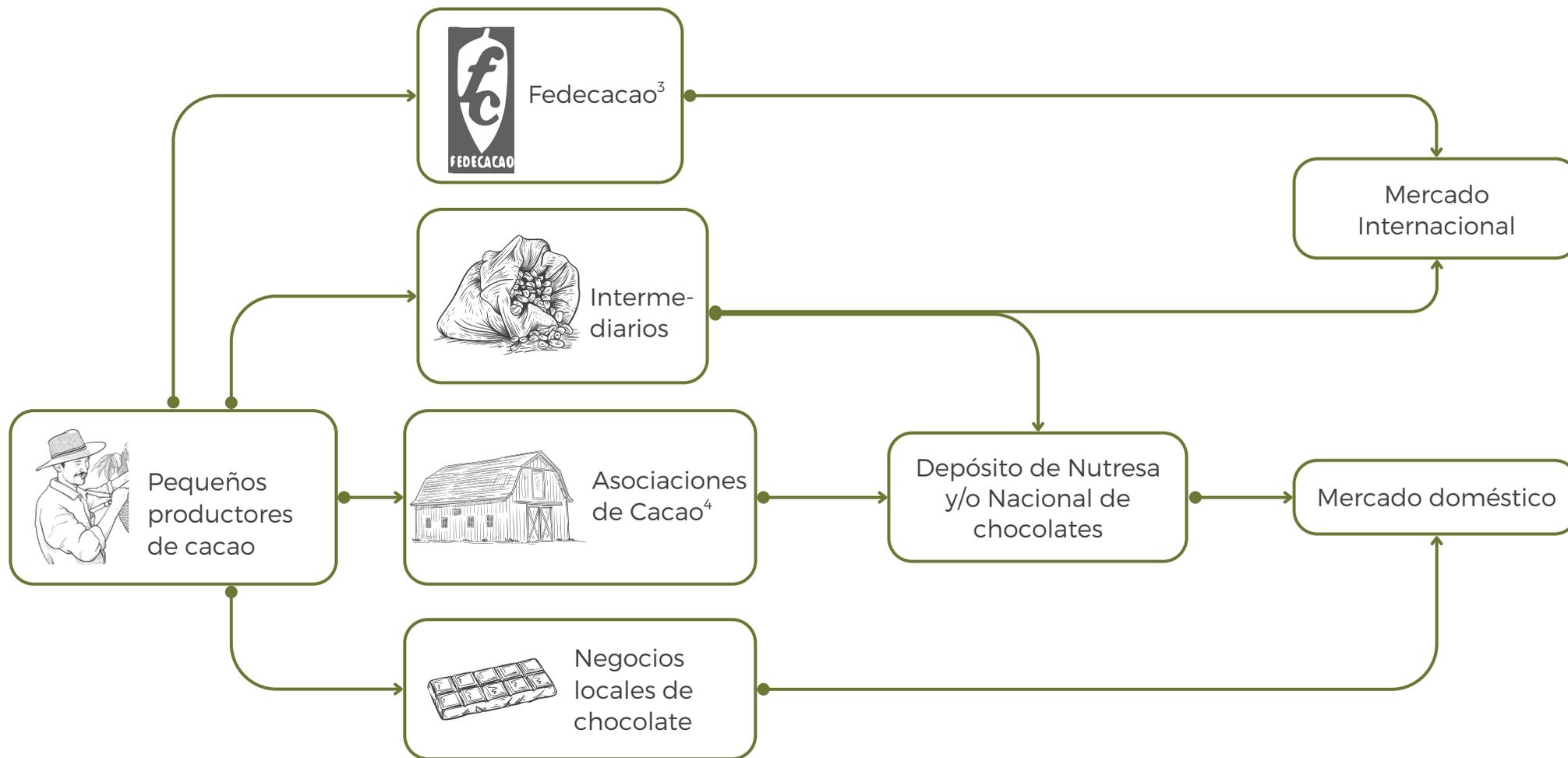


Figura 1: Cadena de suministro del cacao colombiano

3. Fedecacao: Asociación Nacional de Cacaoteros de Colombia

4. Asociaciones de cacao: Las asociaciones se definen como grupos de personas que, juntas, realizan y se benefician de una actividad económica. En el contexto colombiano, los pequeños 10 agricultores se unen en asociaciones locales para reunir mayores volúmenes de cacao y así negociar mejores precios con los grandes compradores.

Problema de investigación

Durante la etapa de entendimiento de nuestra investigación sobre los pequeños productores de cacao en Colombia, surgieron tres problemas críticos principales:

Centralización del poder

El modelo de gobernanza del Gobierno colombiano, que es centralizado, ha llevado al abandono de las zonas rurales del país. Esto ocurre porque el Gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, toma decisiones verticalmente y no mantiene buenos canales de comunicación con los gobiernos departamentales y locales, lo que causa conflictos en la coordinación y en la visión (Comisión de la Verdad, 2022).

Esta centralización del poder y el abandono tienen dos consecuencias principales para los pequeños productores de cacao, entre otras: la falta de infraestructura y la escasa tecnificación.

En particular, las 'vías terciarias' de Colombia, que son carreteras rurales, son la principal conexión con las carreteras y autopistas más grandes del país. La creación y el mantenimiento de estas vías dependen del Gobierno Nacional, pero este trabajo ha sido dejado de lado. Esto hace que el transporte y la cadena de suministro desde las zonas rurales sea mucho más difícil y costoso para los pequeños agricultores, ya que estos costos adicionales no les permitan maximizar sus ganancias.

Por otro lado, la centralización del poder ha permitido que grupos armados ilegales penetren aún más en las zonas rurales, especialmente en las regiones más apartadas. Como resultado, debido a los impactos directos e indirectos del conflicto armado, los agricultores son reacios a adoptar tecnología o a aprender nuevas habilidades para hacer crecer sus negocios y prefieren cultivar productos a pequeña escala y bajo riesgo (Arias and Ibañez, 2012). Esto provoca que sigan faltando habilidades técnicas y se forme un círculo vicioso, ya que esto detiene su expansión hacia mercados más grandes y limita su crecimiento.

En consecuencia, el sistema de producción de cacao en Colombia carece de habilidades y capacidades formales, lo que lleva a una actitud reactiva en vez de proactiva para el crecimiento del negocio (Pradilla, 2024).

Relaciones informales

Actualmente, la mayoría de las relaciones comerciales que tienen los pequeños productores de cacao son informales. Una consecuencia de esto es que, como la mayoría de los pagos se hacen en efectivo, la mayoría de los agricultores no tiene acceso a servicios bancarios formales. Esto representa una oportunidad para formalizar las relaciones actuales y aprovechar el potencial de crecimiento de estos negocios agrícolas para prosperar.

Además, la relación entre el Gobierno Nacional y los pequeños productores de cacao se da a través de las Asociaciones de productores locales. Estas organizaciones tienen un papel central en las relaciones de los agricultores, ya que, aunque los pequeños productores no tienen una relación cercana o directa con el gobierno nacional, las asociaciones sí la tienen y pueden actuar en nombre de los pequeños productores.

Comercio justo

A pesar de los avances importantes en el sector cacaotero colombiano, los pequeños productores no reciben una compensación justa. Aquellos que venden su cacao a través de intermediarios no reciben todos los beneficios económicos de su trabajo. "La cantidad que se le paga a un agricultor por el chocolate que produce es muy pequeña en comparación con los altos precios que pueden pagarse por barras de chocolate premium en los mercados de países desarrollados" (Abbott et al., 2017).

Alcance del proyecto

Actualmente, los gobiernos nacional y local, junto con el Ministerio de Agricultura, están liderando la agenda agrícola, teniendo como prioridad principal el mandato de la Reforma Rural Integral (RRI). Sin embargo, no han cumplido con sus objetivos originales debido a la falta de comunicación entre las diferentes entidades estatales encargadas de implementarla (Defensoría del Pueblo, 2023). Además, la dirección de la agenda agrícola suele cambiar con cada nuevo gobierno, y el próximo, que comenzará en 2026, podría enfocarse en otros temas.

Por lo tanto, aunque el gobierno tiene un papel importante en definir la agenda, nuestras prioridades no deben centrarse en diseñar soluciones solo para sus necesidades. El objetivo más importante de este proyecto es apoyar estratégicamente a los pequeños productores de cacao para que puedan superar sus desafíos, independientemente de las decisiones o mandatos del gobierno.



Pregunta y objetivos de la investigación

Pregunta principal de investigación

Persona(s) con menos de 5 hectáreas de tierra que fueron afectadas por el conflicto interno colombiano antes de la firma de los acuerdos de paz entre el gobierno y las FARC-EP.

Como podríamos empoderar a los pequeños cacaoteros del post-conflicto en Colombia a través de la prospectiva para que estas comunidades alcancen su mayor potencial y construyan un modelo de negocio floreciente?

“La prospectiva estratégica es una forma de analizar, de manera cuidadosa, las diferentes posibilidades de cómo podría ser el futuro, teniendo en cuenta los cambios y tendencias que están ocurriendo en el mundo hoy. Gobiernos, empresas y universidades en todo el mundo usan la prospectiva para entender cómo puede cambiar el entorno global y buscar caminos posibles para avanzar. Usar la prospectiva permite pensar de manera más amplia y creativa sobre el futuro, basándose en investigaciones sobre las tendencias actuales y utilizando métodos centrados en las personas.” (Connor & Stein, 2024)

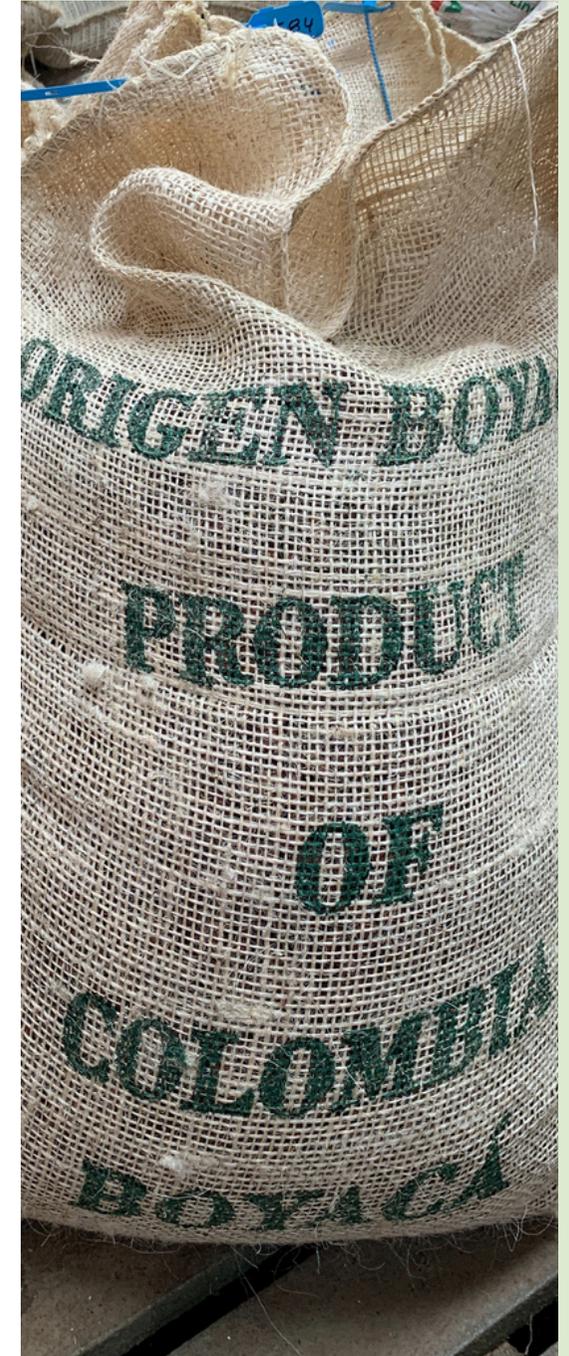
La capacidad de un agricultor para recibir un pago justo por sus productos y asegurarse de que esto le permita tener un negocio sostenible y resiliente.

Metas de la investigación

En nuestro proceso de entender profundamente a los pequeños productores de cacao en el contexto de post-conflicto, queremos asegurar lo siguiente:

- Aclarar el papel del gobierno centralizado y los retos que esto crea para que los participantes puedan tener negocios exitosos.
- Fomentar la confianza entre nuestros participantes y los demás actores del sector cacaotero en Colombia, y explicar cómo nuestra solución ayuda a generar esa confianza.
- Apoyar la capacidad de nuestros participantes para ser resilientes⁵, es decir, para adaptarse y salir adelante, y así puedan crear modelos de negocio florecientes que sirvan de ejemplo para otros en el país.
- Resumir los retos y problemas que enfrentan nuestros participantes y usar esa información para crear y mantener un nuevo plan de cadena de suministro de comercio justo.
- Resaltar y explicar las oportunidades que existen al modernizar los negocios de nuestros participantes para que puedan entrar a mercados más grandes y aprovechar esas oportunidades.
- Usar la prospectiva estratégica dentro del modelo de doble diamante para diseñar, junto con los participantes, un plan de estrategia que los ayude a construir su futuro preferible.

5. Resiliencia: 'La resiliencia es la capacidad de un sistema, como una persona, un bosque, una ciudad o una economía, para adaptarse a los cambios y seguir desarrollándose'.



Metodología

Enfoque de la investigación

Se usaron métodos cualitativos en esta investigación para entender a fondo el sistema del cacao en Colombia, incluyendo los retos que enfrentan sus participantes, las oportunidades dentro del sistema y los vacíos que existen. Esta forma de investigar se eligió porque permite explorar no solo lo que pasa, sino también por qué pasa, dando información valiosa sobre el contexto. Esto nos permitió comparar y confirmar la información obtenida tanto en la investigación primaria como en la secundaria, logrando una visión completa de lo que los pequeños productores de cacao y otros actores importantes del sistema dicen, piensan y hacen.

- **Investigación secundaria:** Se usaron artículos, libros, kits de herramientas y políticas públicas para entender bien el contexto del sistema del cacao en Colombia, el conflicto armado y la firma de los acuerdos de paz entre el Gobierno y el mayor grupo guerrillero, las FARC-EP. Estas fuentes también sirvieron para realizar un análisis de tendencias y señales de cambio en la producción y consumo de productos agrícolas.
- **Investigación primaria:** La investigación primaria consistió en realizar entrevistas profundas y semi-estructuradas con pequeños productores de cacao y otros actores clave del sistema de producción. Los entrevistados incluyeron agricultores que actualmente producen cacao y que han sido afectados por el conflicto armado en Colombia, así como expertos con mucha experiencia en el sistema de producción de cacao en el país.

Enfoque de ideación

Como parte del proceso de ideación del proyecto, se realizó un taller de co-creación con la comunidad de pequeños productores de cacao. Involucrar a la comunidad fue fundamental, ya que el éxito y la aceptación tanto de la metodología como de la solución diseñada dependían de su participación activa y sus aportes.

Diseño de la investigación

Este proyecto es una estrategia basada en el estudio del futuro y utilizó el modelo de Doble Diamante, que propone divergencia y convergencia en la investigación, para luego enfocarse en lograr un cambio positivo importante y duradero (UK Design Council, 2005). Esto permitió un enfoque integral y un diseño sistemático de la solución. La metodología que se explica a continuación sigue estos pasos:

1. **Descubrir:** Se recopilaron señales de cambio y tendencias en la producción y consumo de productos agrícolas. Los hallazgos obtenidos ayudaron a crear las guías para las entrevistas de la investigación principal. El objetivo era entender a fondo los retos, logros y oportunidades de los pequeños productores de cacao en Colombia.
2. **Analizar:** En esta etapa, se analizó la información recogida en el primer paso para descubrir hallazgos importantes y entender las relaciones e influencias dentro de la industria.
3. **Idear:** Se realizó un taller de co-creación con los pequeños productores de cacao en zonas de post-conflicto (el grupo principal al que va dirigido este proyecto) para explorar nuevas posibilidades y estrategias para el futuro.
4. **Desarrollar:** En este paso se creó un modelo de negocio floreciente para los pequeños productores de cacao en zonas de post-conflicto en Colombia, basado en su futuro preferible. Además, se diseñó una hoja de ruta estratégica para guiar la implementación del modelo de negocio propuesto.

Etapa de descubrimiento

Entrevistas a expertos en el tema

Para comenzar el trabajo de campo de este proyecto, fue fundamental empezar con entrevistas a expertos en el tema para entender el contexto del cacao en Colombia de manera sistémica. Por eso, se realizaron 21 entrevistas semi-estructuradas, tanto virtuales como presenciales, en Bogotá y el resto de Colombia, según la disponibilidad y ubicación de cada experto.

Esta muestra incluyó chocolateros, asistentes técnicos, representantes de Fedecacao, organizaciones sin ánimo de lucro que apoyan a cacaoteros en todo el país, expertos en la cadena de producción del cacao, expertos en la RRI y miembros de los ministerios del Gobierno de Colombia relacionados con el tema. Todos estos actores están interesados en la investigación y el desarrollo de cacao en Colombia y en aumentar su producción.

Entrevistas a pequeños productores de cacao

La muestra de cacaoteros se concentró en la región occidental del departamento de Boyacá. Esta región fue elegida por su reputación de resiliencia, ya que ha soportado los efectos del conflicto interno del país. Hoy en día, es conocida por su producción de cacao y por la paz y tranquilidad que disfrutaban sus habitantes. Además, es una de las regiones productoras de cacao más cercanas a Bogotá, lo que la hace importante estratégicamente. Se realizaron seis entrevistas presenciales con cacaoteros, todos miembros de la misma asociación de productores en esta región.

También se realizaron tres entrevistas virtuales en otras zonas productoras de cacao: Antioquia, Santander y Nariño. Esto se hizo para reducir el sesgo de que la muestra estuviera influenciada solo por una región. Estos departamentos se eligieron porque son líderes en la producción de cacao en 2024 (Agrosavia, 2024) o porque son conocidos por producir cacao de excelente calidad.

Entonces, que pasó en Boyacá?

En Boyacá, el conflicto empezó principalmente con el aumento de la violencia entre los 'esmeralderos', quienes vieron una gran oportunidad económica para dejar la agricultura y dedicarse a este nuevo negocio que generaba mucho dinero. Además, esta industria atrajo el interés de los carteles de drogas, que buscaron hacer alianzas con los esmeralderos para proteger las zonas de minería y aumentar el control sobre sus territorios. La violencia creció, dejando miles de muertos, hasta que en julio de 1990 se firmó un acuerdo de paz que ayudó a apaciguar el conflicto, basado en el 'compromiso de completo perdón y olvido' por parte de los líderes regionales (Baquero, 2020).

Por otro lado, en la siguiente década, los enfrentamientos entre diferentes grupos guerrilleros por el control de tierras también llegaron a la región, atrayendo más violencia y desplazamiento de campesinos. Al mismo tiempo, algunos agricultores que se quedaron en la zona comenzaron a cultivar hoja de coca, la materia prima para producir drogas ilegales como la cocaína, lo que benefició a los carteles de drogas en ese tiempo. Así, los campesinos lograron tener ingresos estables vendiendo la coca, ya que cultivar otros productos solo les generaba deudas.

Sin embargo, estas actividades ilegales provocaron que el gobierno aumentara la presencia militar para erradicar los cultivos de coca. Para comienzos de la década de 2010, los campesinos de la región decidieron, de manera voluntaria, dejar de cultivar coca y cambiaron al cultivo del cacao, buscando así una nueva oportunidad para sus familias (Campbell, 2022).



Observación de la cadena de valor del chocolate

Para entender mejor toda la cadena de valor del chocolate, desde la cosecha de los granos de cacao hasta la producción de barras de chocolate por los procesadores, visitamos dos fábricas de chocolate en dos ciudades diferentes y asistimos al evento de comercio justo de chocolate más grande de Colombia.

Kakaoteros

Kakaoteros es un pequeño productor artesanal de chocolate en el occidente de Boyacá, manejado por una familia de agricultores local con raíces profundas en la zona. Ellos empezaron su emprendimiento durante la pandemia como una muestra de su conexión familiar con el cacao ya que hace una década cambiaron los cultivos ilegales por el cacao para tener un ingreso estable, lo que ha traído paz y bienestar a la región.

Tibitó

Tibitó es una empresa procesadora de chocolate en Bogotá, con muchos años de experiencia trabajando con pequeños agricultores y asociaciones en todo el país. Su objetivo es llevar los mejores granos de cacao 'fino y aroma' a sus clientes. Sus instalaciones están dirigidas por un chocolatero experto con experiencia internacional, quien cuida cada detalle de la receta para crear sus premiadas barras de chocolate.

Chocoshow

El 'Chocoshow' es un evento anual que se realiza en Bogotá y muestra la diversidad de los granos de cacao nativos de Colombia y los productores de chocolate de todo el país. Se lleva a cabo durante tres días en noviembre, en el recinto de exposiciones más grande de la ciudad. El evento es patrocinado por Fedecacao, que invita a todos los visitantes a conocer los productos de los productores locales y a promoverlos internacionalmente.



Etapa de análisis

Introducción al análisis

Nuestra fase de descubrimiento nos permitió entender mejor el sistema del cacao en Colombia, los factores clave y los intereses de cada actor involucrado, tanto dentro como fuera del sector cacaotero. Por eso, nuestro proceso de análisis nos ayudó a organizar y representar la información usando herramientas de pensamiento sistémico⁶ (Ryan & Hamilton, 2012) y modelos de innovación en negocios (Upward & Edward James Consulting Ltd, 2013) pudiendo así responder nuestras preguntas de investigación (Russell et al., 1993). Esto nos permitió tener una comprensión compartida de los hallazgos, lo que sirvió de base para las siguientes etapas del proyecto: generar ideas e implementar soluciones.

Explorando el sistema cacaotero en Colombia

Nuestra exploración del sistema cacaotero en Colombia, a través de investigación secundaria, nos ayudó a entender las bases del sistema, los actores principales y sus relaciones directas. Sin embargo, las entrevistas con expertos en el tema y pequeños productores de cacao nos permitieron profundizar en conceptos como la resiliencia, el comercio justo, la confianza y las relaciones entrelazadas del sistema del cacao con diferentes personas e instituciones.⁷ Así, usando el enfoque de Comprensión del Sistema, como proponen los autores Jones y Van Ael en su libro "Design Journeys through Complex Systems", pudimos mostrar, a través de un diagrama de bucles causales, cómo las 'partes del sistema se reconocen y se relacionan entre sí' (Jones & Van Ael, 2022).

6. Pensamiento sistémico: Es pensar teniendo en cuenta el contexto general, así mismo considerando cómo todo está interconectado en múltiples escalas y como deliberadamente estos se conectan a las potenciales intervenciones teniendo en cuenta sus implicaciones en los valores humanos.

7. Instituciones: Son entidades del gobierno que tienen un papel importante en financiar y manejar recursos humanos y financieros, ya sea a nivel local, departamental o nacional en Colombia.



Modelos de negocio actuales

Para empezar a descubrir las oportunidades para los pequeños productores de cacao en Colombia, fue necesario entender cómo crean, entregan y reciben valor como pequeños negocios. Por eso, se utilizó la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio Floreciente (FBC, por sus siglas en inglés) para tener una visión clara del modelo de negocio actual de estos pequeños productores, así como de sus oportunidades y amenazas.

El modelo de negocio de los pequeños productores de cacao es sencillo: venden su producción de granos de cacao secos directamente a negocios locales, comerciantes y/o asociaciones. Este método les permite ofrecer trazabilidad del grano a sus compradores, especialmente a los negocios locales, lo que facilita recibir un pago más justo.

En cuanto a las amenazas, encontramos que el uso de pesticidas es importante para la producción del cacao, pero puede ser una barrera para vender su cosecha. El uso de pesticidas químicos dificulta obtener certificaciones de sostenibilidad y orgánicos. Sin estas certificaciones, los compradores no suelen pagar un precio más alto por el cacao. Aunque algunos agricultores han empezado a probar pesticidas naturales, esta práctica sigue siendo una oportunidad poco aprovechada en la comunidad cacaotera colombiana. Además, lograr un ingreso sostenible a través del cultivo de cacao es un objetivo clave para estos productores.

Sin embargo, muchos miembros de la familia todavía deben buscar otros trabajos para cubrir sus necesidades económicas. Por eso, aumentar la eficiencia de la producción en la misma área de tierra es esencial para lograr estabilidad económica a largo plazo. La mayoría de las oportunidades para los pequeños productores de cacao están en áreas que no se han explorado completamente, lo que lleva a conexiones perdidas, decisiones no óptimas y necesidades no satisfechas. Aunque se han tomado algunas acciones para mejorar los resultados del negocio, aún no se aprovechan bien o no se comunican de manera efectiva. Las áreas clave para mejorar incluyen la comunicación sobre la implementación de sistemas agroforestales⁸, cultivos sin deforestación⁹ y captura de carbono¹⁰ (Para más detalles, ver el Apéndice 2).

8. Sistema agroforestal: Es una forma de manejar la tierra que combina árboles, cultivos y/o animales en el mismo terreno para aumentar la biodiversidad, la productividad y cuidar el medio ambiente.

9. Cultivo sin deforestación: Es un cultivo que se siembra sin talar los bosques que ya existen, ayudando a conservar los ecosistemas naturales y la biodiversidad.

10. Captura de carbono: Es una estrategia para combatir el cambio climático que consiste en almacenar CO₂ en las plantas y/o en el suelo, evitando que se libere a la atmósfera.



Durante la etapa de descubrimiento, quedó claro que es muy importante para los pequeños productores de cacao, y en general para cualquier pequeño agricultor en Colombia, ser parte de una Asociación. Esto les permite recibir asistencia técnica y tener un comprador fijo para su producción. Por eso, se decidió analizar el modelo de negocio de las Asociaciones de pequeños productores de cacao.

Las Asociaciones de pequeños productores de cacao funcionan de manera similar al patrón de un modelo **multilateral*** (ver definición abajo). Este modelo reúne a los compradores –como grandes empresas, negocios locales, exportadores, comerciantes y consumidores de chocolate– en un espacio físico donde pueden conseguir cacao en el volumen, condiciones y calidad que necesitan. Al mismo tiempo, el modelo ayuda a los pequeños productores locales a mejorar continuamente su producción.

El modelo de negocio original de las Asociaciones busca ofrecer granos de cacao de calidad estandarizada y en cantidades suficientes en un solo lugar, ya sea para exportación o para la producción de chocolate en el país. Las oportunidades de negocio están en áreas que a veces se pasan por alto en el modelo original, como los recursos naturales y servicios del ecosistema necesarios para operar, las entidades que toman decisiones, los actores involucrados en el modelo y las necesidades que estas Asociaciones buscan resolver.

*** “Los modelos de negocio de plataforma multilateral son plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes diferentes pero que dependen unos de otros. Estas plataformas crean valor actuando como intermediarios y conectando a estos grupos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)**

Áreas de intervención en el sistema

El diagrama de bucles causales del sistema de granos de cacao en Colombia (ver definición abajo) está compuesto por 12 **bucles causales***, y cinco de estos han sido identificados como los bucles principales que tienen una gran influencia para futuras intervenciones. En contraste, los dos últimos bucles se consideran fuera del alcance de este gran proyecto de investigación, ya que hay poca o ninguna intervención debido a la complejidad en la escala y/o la capacidad de influir por factores externos, incluyendo actores y recursos.

- **Expansión Internacional**
- **Asistencia Técnica**
- **Cumplimiento = Comercio Justo**
- **Narración = Fidelidad**
- **Empoderamiento de Género, Cambio de la Carga**
- Fedecacao
- Ayuda (Internacional/ONG/Privada)
- Asociatividad
- Educación superior
- Educación del Consumidor Final (Chocolate)
- Centralización del Poder Gubernamental
- Factor Humano = Resistencia al Cambio

*** “Los bucles causales son un modelo fundamental usado en la dinámica de sistemas. Representan variables y flujos, y pueden verse como patrones continuos de retroalimentación. Los flujos positivos (o de refuerzo) aumentan una variable a través de una retroalimentación que incrementa su crecimiento. Los bucles negativos (o de equilibrio) son retroalimentaciones que disminuyen o limitan una variable”. (Jones & Van Ael, 2022).**

Las variables se refieren a cantidades en un momento específico, y los flujos hacen referencia a los cambios que ocurren con el tiempo.

Bucle causal de Expansión Internacional

Las asociaciones necesitan encontrar formas de diversificar su portafolio de clientes más allá de los compradores nacionales. Exportar granos de cacao seco de calidad es una oportunidad única para llegar a mercados internacionales que actualmente buscan nuevos productores que puedan cumplir con sus necesidades.

A nivel mundial, la demanda de granos de cacao está en su punto más alto debido a la escasez de producción en los mayores productores, como Ghana y Costa de Marfil. Los grandes fabricantes de chocolate, especialmente compradores europeos y asiáticos, están buscando nuevas alianzas con asociaciones locales que puedan cumplir con sus requisitos de calidad, cantidad y sostenibilidad en los granos de cacao. Para que esto sea posible, los pequeños productores deben mejorar sus prácticas ambientales, los procesos de control de calidad y seguir las recomendaciones técnicas que les da la Asociación, para lograr una mayor productividad por hectárea en sus fincas. Además, las asociaciones deben seguir buscando apoyo para sus operaciones, lo que permite brindar la asistencia técnica mencionada a los pequeños productores, así como fortalecer sus capacidades administrativas para alcanzar sus objetivos.

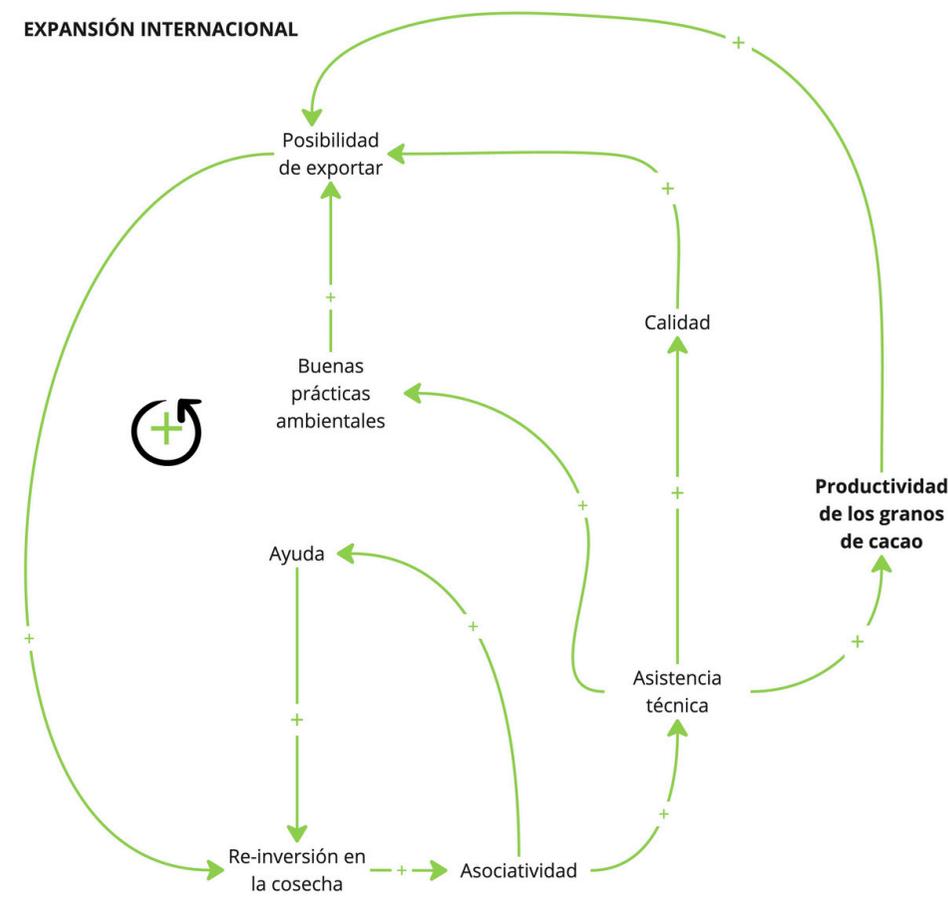


Figura 2: Bucle causal de expansión internacional

Bucle causal de Cumplimiento = Comercio Justo

Los pequeños productores quieren que sus granos de cacao se compren a un precio justo para poder lograr un ingreso sostenible para sus familias. Para alcanzar este objetivo, es necesario obtener y mantener una certificación internacional, como la certificación UTZ¹¹, para que su producto tenga un valor adicional para los compradores potenciales.

El comercio justo del cacao se puede lograr cumpliendo con las mejores prácticas ambientales, lo que significa usar sistemas agroforestales sostenibles, ya que en estos sistemas es donde se cultiva la mayor parte del cacao. Además, un factor importante de cambio son los requisitos del Reglamento Europeo de Deforestación (EUDR) 2023/1115, para quienes quieren vender en los mercados europeos. Sin embargo, los pequeños productores han tenido dificultades para conseguir los recursos necesarios para obtener estas certificaciones y, en algunos casos, una vez que la tienen, enfrentan obstáculos para mantenerla debido a los altos costos y la falta continua de recursos.

CUMPLIMIENTO = COMERCIO JUSTO

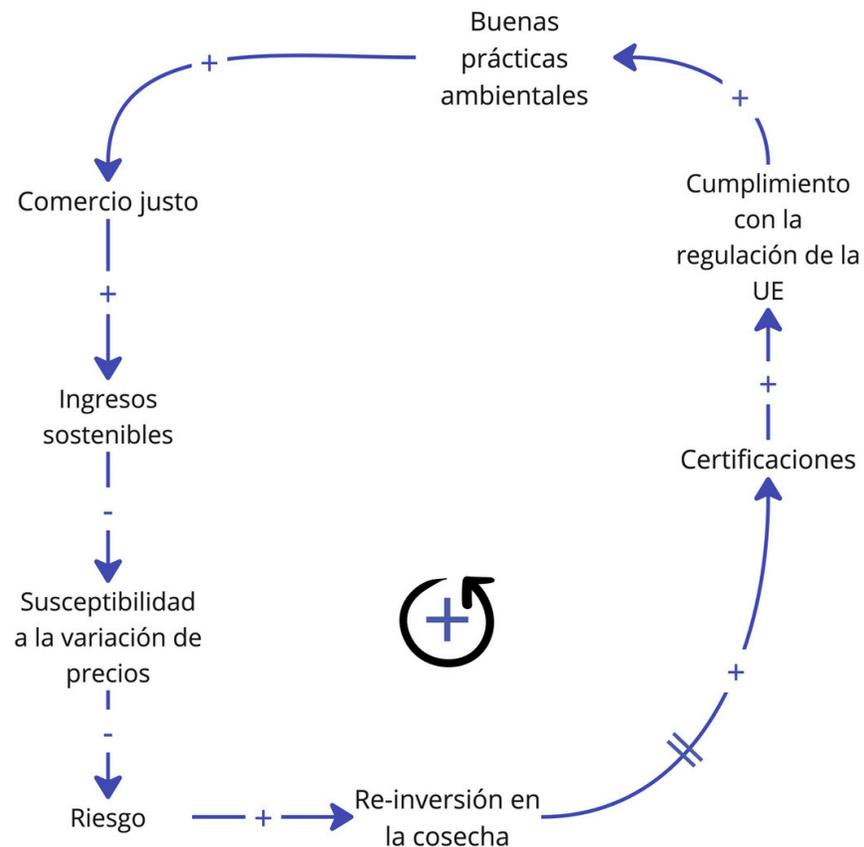


Figura 3: Bucle causal de Cumplimiento = Comercio Justo

11. UTZ Certified es un programa y sello que promueve prácticas agrícolas sostenibles. El sello UTZ indica que un producto ha sido producido de manera social y ambientalmente responsable.

Bucle causal de Narración = Fidelidad

Las prácticas ambientales y la calidad de los granos de cacao son fundamentales para contar historias que generen fidelidad en los compradores. Los pequeños productores tienen dificultades para comunicar estos conceptos, y esto crea una oportunidad para incluirlos en sus relatos a través de la marca y alianzas.

Los granos de cacao de Colombia ya son excepcionales gracias a su perfil nativo de cacao “fino y de aroma”, que ha demostrado repetidamente ser uno de los mejores del mundo en competencias internacionales. Sin embargo, estas características no se han comunicado lo suficiente a los consumidores locales, aunque los compradores internacionales sí están reconociendo lo que el cacao colombiano puede ofrecer. Si los pequeños productores logran contar esta historia importante sobre sus granos de cacao, tanto los consumidores directos como los compradores mayoristas se volverán clientes fieles, lo que permitirá un ingreso sostenible que beneficiará a todas las familias que hacen parte de la industria.

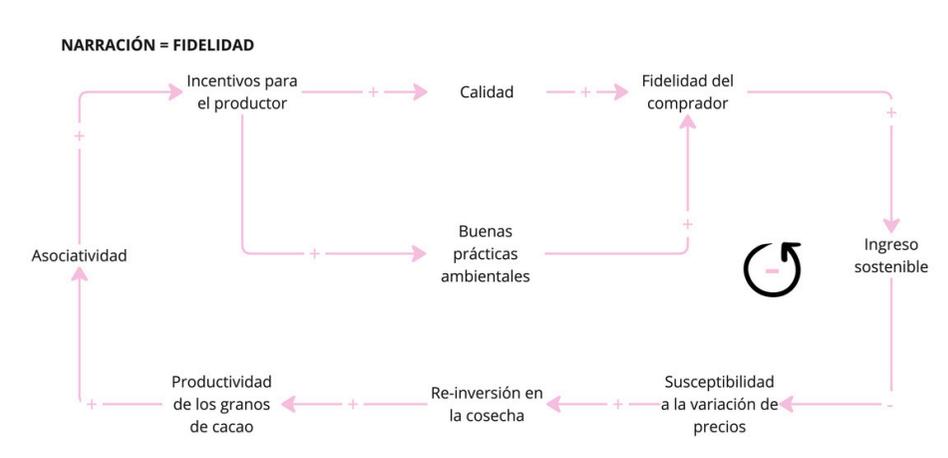


Figura 4: Bucle causal de narración de historias = Fidelidad

Bucle causal de Asistencia Técnica

Cuando los pequeños productores de cacao se unen a una Asociación, tienen mayor acceso a asistencia técnica, lo que les permite adoptar mejores prácticas ambientales y mejorar la calidad de sus cosechas. Además, el conocimiento que obtienen a través de la asistencia técnica ayuda a aumentar la productividad de sus árboles de cacao. Como resultado, los agricultores generan mayores ingresos, lo que les permite reinvertir en sus cultivos. Esta reinversión no solo beneficia a cada agricultor, sino que también fortalece a las Asociaciones, promoviendo una mayor colaboración y capacidad colectiva.

Por eso, la asistencia técnica es un elemento clave para aumentar la productividad de las fincas de pequeños productores de cacao y crear más oportunidades para ellos.

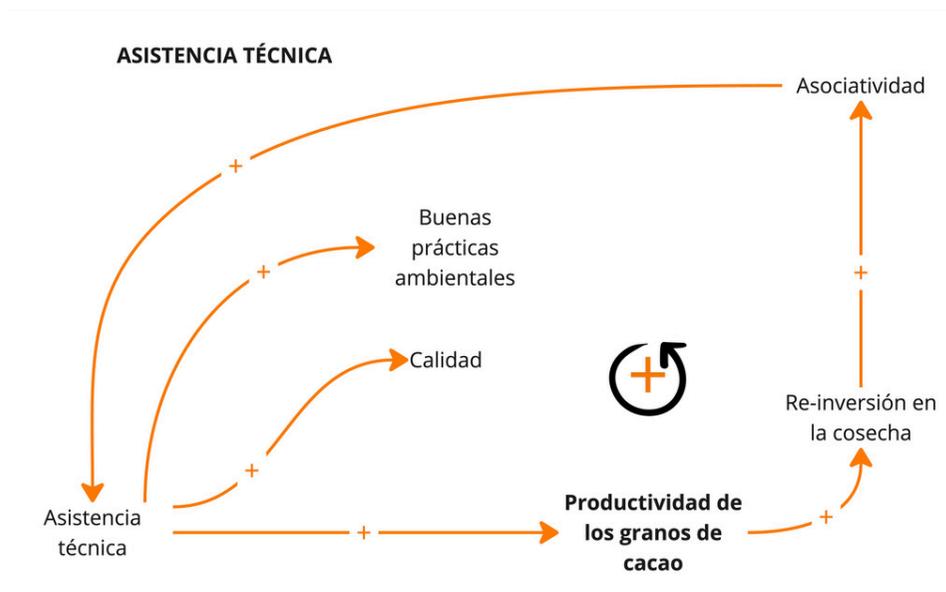


Figura 5: Bucle causal de asistencia técnica

Fuera del alcance

Durante el desarrollo del sistema, identificamos dos bucles críticos dentro del sistema del cacao en Colombia. Estos bucles representan limitaciones que actualmente no es posible cambiar. Por eso, durante las etapas de Idear y Desarrollar, no debemos perder de vista su impacto en las soluciones que se propongan. A continuación, se describe en detalle uno de estos bucles:

Bucle de Resistencia al Cambio

La capacidad de los pequeños productores para cambiar está directamente afectada por muchos factores, como sus habilidades, el acceso a la educación superior, la confianza en las instituciones del gobierno y el pensamiento estratégico, además de un entorno externo complejo que influye en los precios del grano de cacao.

La mayoría de los pequeños productores en Colombia no ha podido acceder a la educación superior. Sin embargo, sus hijos, la nueva generación, están en proceso de terminarla: algunos se quedan cerca de casa y otros se mudan a las ciudades. Pronto, esto será una oportunidad y permitirá el renacimiento de las zonas rurales del país gracias al conocimiento, la experiencia y las ideas que las nuevas generaciones llevarán de regreso a sus regiones, con la esperanza de mejorar el futuro de sus familias y comunidades.

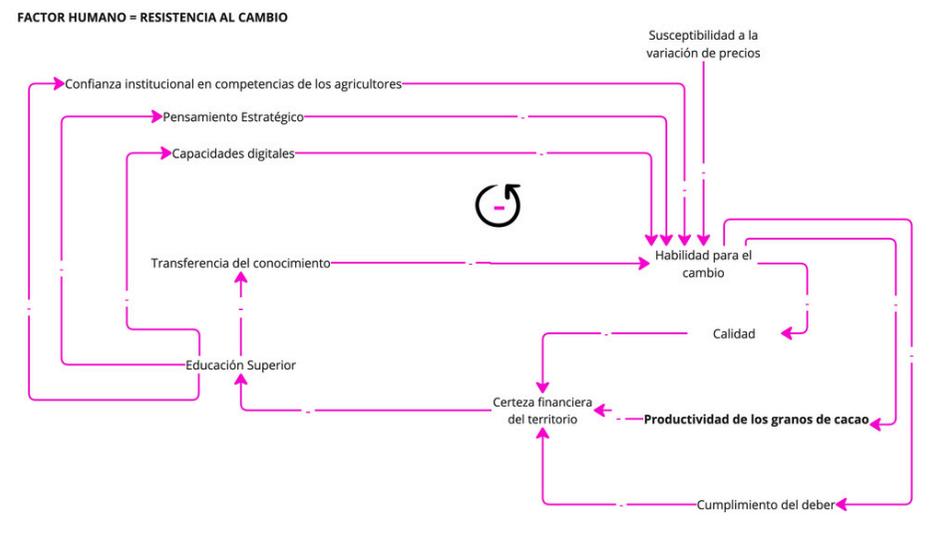


Figura 7: Bucle causal de resistencia al cambio

Bucle de Causalidad del Gobierno

Aunque han habido mejoras, la centralización del poder del gobierno sigue siendo evidente, lo que hace que muchas zonas rurales del país dependan mucho de la burocracia para poder llevar a cabo cualquier tipo de proyecto. Esto ha dificultado especialmente el desarrollo de la infraestructura vial y ha permitido que algunos disidentes de grupos armados ilegales vuelvan a tomar el control de estos territorios, incluso después del acuerdo de paz firmado en 2016.

Como resultado, los pequeños productores muchas veces no pueden hacer una planeación estratégica, ya que su prioridad es asegurar la subsistencia diaria con los pocos recursos que tienen. Por eso, se realizan pocas iniciativas para mejorar la producción de cacao en estas zonas, lo que lleva a bajos volúmenes de producción y productividad estancada.

La centralización del poder del gobierno tiene causas históricas, políticas y estructurales que están fuera del alcance de este proyecto. Sin embargo, esta limitación debe tenerse en cuenta al diseñar e implementar soluciones.

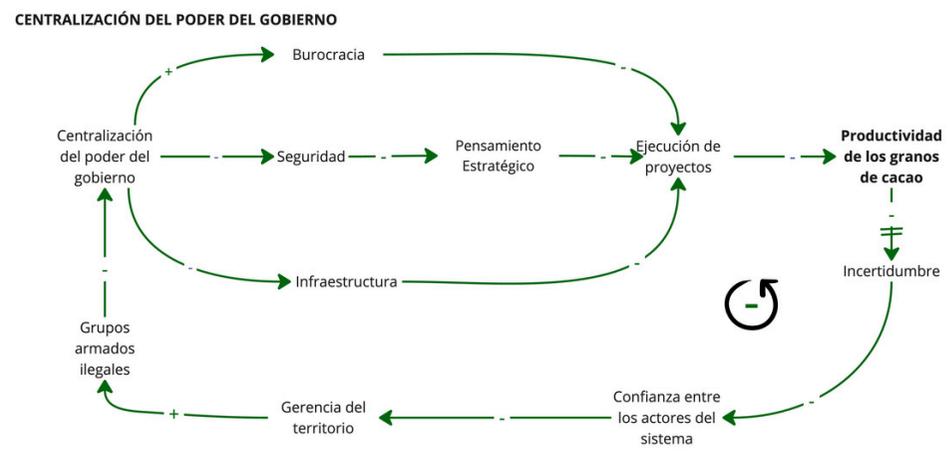


Figura 8: Centralización del poder del gobierno

Nueva Pregunta de Investigación

Con base en los hallazgos de la etapa de análisis, se hizo evidente que el alcance del proyecto era más acotado de lo que se pensaba al principio. Por eso, la pregunta de investigación se redefinió así:

Como podríamos empoderar a los pequeños cacaoteros del post-conflicto en Colombia alcanzar su mayor potencial a través de la co-creación de su futuro preferible?

Comunidades rurales que, después de la firma de los acuerdos de paz con las FARC-EP, han logrado crear armonía entre su sociedad y los visitantes. Como resultado, los habitantes ahora viven con relativa tranquilidad, con una disminución importante de los niveles de criminalidad y sin control territorial por parte de grupos armados ilegales. Esta estabilidad ha permitido que surjan proyectos de emprendimiento enfocados en la agricultura, impulsados por los avances positivos y la mayor visibilidad de la región.

Etapa de Ideación

Después de identificar los puntos clave y las oportunidades para los pequeños productores de cacao durante la etapa de análisis, realizamos un proceso de generación de ideas para explorar cómo la comunidad cacaotera de Colombia imagina su futuro preferible. Como mencionamos antes, involucrar activamente a la comunidad cacaotera fue fundamental para asegurar que la metodología y las soluciones propuestas fueran efectivas y aceptadas.

Taller de co-creación

Durante la etapa de ideación, fue importante incluir el conocimiento, las perspectivas y las ideas de los pequeños productores de cacao, reconociendo sus expectativas para el futuro y la capacidad de sus negocios para adaptarse como productores agrícolas. Por eso, usamos un enfoque participativo en el proceso de generación de ideas. Para lograr una participación significativa, organizamos un taller de co-creación con la comunidad cacaotera en la región occidental de Boyacá, promoviendo la colaboración y ampliando las posibilidades de encontrar soluciones estratégicas futuras.

Metas y objetivos

El objetivo principal de este taller con la comunidad cacaotera fue alinear sus expectativas sobre el futuro ideal del sistema de cacao en Colombia. Buscamos ayudarles a imaginar el futuro que desean, entender lo que eso significaría para sus cultivos y negocios, e identificar los cambios necesarios para avanzar hacia ese futuro.

Durante el taller, se pensó en el futuro preferible para los próximos 10 años, es decir, cómo podría ser el sistema de cacao en Colombia en 2036. Esto se debe a que, cuando este documento llegue a los pequeños productores de cacao en Colombia, ya estaremos cerca del final de 2025, y cualquier acción que se tome debe estar alineada con un plan estratégico más amplio para 2036.

En detalle, las actividades del taller se diseñaron para conversar sobre los retos actuales que enfrentan como pequeños productores de cacao. También quisimos conocer sus aspiraciones para el futuro. Finalmente, buscamos entender qué necesitan lograr para superar esos retos actuales y alcanzar sus metas futuras.



Participantes y actividades

El taller de co-creación se realizó en la región occidental de Boyacá, con la participación de 10 pequeños productores de cacao, además del asistente técnico, el secretario general y un miembro de la junta directiva de una de las asociaciones locales. Esto nos permitió formar 2 grupos de entre 5 y 8 participantes. Como parte de la agenda del taller, se utilizó la metodología de los Tres Horizontes (International Futures Forum, s.f.) para ayudar a cumplir los objetivos mencionados anteriormente.

Para desarrollar el Horizonte 1 y cumplir el objetivo de este paso, propusimos realizar un análisis STEEP-V (sociedad, tecnología, economía, medio ambiente, política y valores) que ya incluía la descripción de los principales ciclos del Diagrama de Bucles Causales explicados anteriormente, con el fin de entender completamente el contexto actual de la comunidad cacaotera en Colombia. (Para más detalles, ver el Anexo 3)

Después, se trabajó en el Horizonte 3, que buscaba explorar el futuro deseado por la comunidad. Esto se logró construyendo un titular que imaginaba el estado del cacao en Colombia para el año 2036, usando tendencias relevantes en agricultura y sistemas alimentarios (Para ver todas las tendencias, consultar el Anexo 4). Estas tendencias se obtuvieron a través de un escaneo del horizonte realizado previamente. Además, esta herramienta permite desarrollar todos los detalles del titular, como los actores involucrados, los recursos necesarios, el tiempo estimado y otros factores importantes (Para más detalles, ver el Anexo 5). La metodología se basó en el paso “Visión Colectiva: Co-Ideación” del Weaving Futures Toolkit (2023), desarrollado por UNFPA Colombia.

Por último, el Horizonte 2 inicialmente se iba a trabajar mediante una línea de tiempo con los hitos a alcanzar entre el presente y 2035 para llegar al escenario futuro preferible definido en el paso anterior (Para más detalles, ver el Anexo 6). Sin embargo, las discusiones generadas por las dos primeras herramientas fueron tan ricas y completas que se extendieron más allá del tiempo planeado.

Como resultado, esta última herramienta no pudo implementarse durante el taller. Más adelante se dará una explicación detallada de cómo se abordó este paso en el desarrollo de la solución final.

Resultados

Los resultados del taller de co-creación fueron dos escenarios futuros preferibles, uno desarrollado por cada grupo. El Grupo 1 imaginó un escenario para 2035 en el que todas las fincas de pequeños productores de cacao en Colombia adoptan prácticas agrícolas regenerativas y sostenibles, lo que lleva al surgimiento de una comunidad cacaotera autosuficiente y resiliente.

En este escenario, los sistemas agroforestales siguen implementándose, integrando árboles frutales, ganado y especies maderables para ayudar a restaurar la biodiversidad de la región. Además, los residuos orgánicos se reutilizan como abono y solo se usan pesticidas orgánicos. Este escenario resalta el reconocimiento y la valoración de los agricultores, junto con sus formas de vida y cultivos ancestrales, sostenibles y regenerativos. Estas prácticas posicionan al cacao colombiano como el más sostenible del mundo, permitiendo obtener certificaciones clave que apoyan y promueven los principios del comercio justo. Como resultado, las fincas de cacao se convierten en una fuente confiable y sostenible de ingresos para las familias productoras, y las nuevas generaciones prefieren quedarse en las fincas en lugar de irse a las grandes ciudades en busca de mejores oportunidades laborales.



EL FUTURO NO EXISTE PERO PODEMOS DISEÑARLO

🕒 15 minutos

La noticia sobre el cacao en Colombia en el 2035

En equipo, discutan y escriban cuál será el encabezado de las noticias sobre el cacao en Colombia en el 2035. Una pregunta que pueden usar de guía es, ¿qué estará sucediendo en el occidente de Boyacá con el cacao en el 2035?

Ejemplo en otra industria: Los estudiantes de medicina se preparan para hacer cirugías a larga distancia mediante el uso de robots y computadores.

Noticia sobre el cacao en Colombia en el 2035:

- Trabajo para el campesino y la familia
- Mejor cacao x hectarea del país
- La vida en el campo es mejor para los jóvenes
- Mejora en la producción, y la economía
- + Beneficio + Mano de Obra
- 10 años de buenas practicas reducen el cadmio
- Reducimos consumo de plásticos de un solo uso en Boyacá
- Cuidar la salud del campesino /productor

En equipo, detallen el escenario futuro del que viene esta noticia que crearon.

🕒 35 minutos

Tiempo
Es el año 2035

Espacio
Comunidades productoras de cacao a lo largo y ancho de Colombia

Visión
Copien aquí su Noticia sobre el cacao en el 2035

Ética

¿Qué valores ya no son tan importantes?

Cultura

¿Qué no sigue identificando como país?

Aspiraciones

¿Cuál es su objetivo en su finca?

Resultados

¿Qué se logrará en este escenario?

Acciones

¿Qué debe realizar la institucionalidad para lograr este escenario?

Recursos

¿Qué recursos económicos y sociales necesitamos para este escenario?

Eventos disruptivos

¿Qué eventos disruptivos podrían ocurrir para que este escenario sea posible?

Actores

¿Quiénes lideran y dominan el cambio?

¿Quién no sigue haciendo parte de la comunidad del cacao en Colombia?

¿Quién(es) ha apoyado a la comunidad del cacao para que esta noticia del 2035 sea posible?

Figura 9: Resultados del taller Grupo 1

En cuanto a los resultados del Grupo 2, imaginaron un escenario para 2035 en el que los pequeños productores siguen cultivando cacao, pero complementan su trabajo con una estrategia de diversificación que integra el agroturismo.

En este futuro, la comunidad aprovecha sus paisajes naturales y su herencia cultural para recibir turistas extranjeros que están dispuestos a trabajar en las fincas de cacao a cambio de comida y alojamiento. Esta estrategia ayuda a enfrentar la actual falta de mano de obra en la producción de cacao de dos maneras principales: primero, sumando la ayuda de los turistas al trabajo que ya realizan los productores; y segundo, creando nuevas oportunidades para los jóvenes que no están interesados en la agricultura, permitiéndoles participar en tareas de logística y hospitalidad relacionadas con la atención a los visitantes.

Además, este escenario busca fortalecer la resiliencia de los pequeños negocios cacaoteros ante posibles desafíos, como la caída de los precios internacionales del cacao o la posible prohibición total del cadmio en el cultivo. Durante la discusión, los participantes reconocieron la necesidad de crear alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales para conseguir fondos que apoyen el desarrollo del agroturismo. También destacaron la importancia de formar alianzas adicionales para dar a conocer internacionalmente a la comunidad cacaotera y fortalecer capacidades en narración de historias, hospitalidad y logística.





EL FUTURO NO EXISTE PERO PODEMOS DISEÑARLO

🕒 15 minutos

La noticia sobre el cacao en Colombia en el 2035

En equipo, discutan y escriban cuál será el encabezado de las noticias sobre el cacao en Colombia en el 2035. Una pregunta que pueden usar de guía es, ¿qué estará sucediendo en el occidente de Boyacá con el cacao en el 2035?

Ejemplo en otra industria: Los estudiantes de medicina se preparan para hacer cirugías a larga distancia mediante el uso de robots y computadores.

Noticia sobre el cacao en Colombia en el 2035:

Pauna y San Pablo de Borbur reciben extranjeros para enseñarles sobre cacao mientras trabajan en los cultivos
(Los extranjeros se llevan buenas prácticas para sus cultivos en el extranjero y traen tecnología)

En equipo, detallen el escenario futuro del que viene esta noticia que crearon.

🕒 35 minutos

<p>Tiempo Es el año 2035</p>	<p>Espacio Comunidades productoras de cacao a lo largo y ancho de Colombia</p>	<p>Visión <i>Copien aquí su Noticia sobre el cacao en el 2035</i></p>	<p>Ética Renacimiento en los cultivos, Agricultura Inteligente, Confidencialidad, Seguridad, Creación de Seguros, Evolución en la mezcla de alimentos, tan importantes?</p>	<p>Cultura Amabilidad, Conocimiento Ancestral, Trabajo en Equipo, Identificando como país?</p>	<p>Aspiraciones Certificación de buenas prácticas agrícolas, Comercial creatividad, cosechando cacao en este escenario, ¿cuál sería su objetivo en su finca?</p>	<p>Resultados Prosperidad calidad de vida, Diversificación del conocimiento, Creación de rituales alrededor del cacao, comunidad de cacao en Colombia, Ganas de vivir bien?</p>
<p>Acciones Investigación para prevenir enfermedades y CADMIO, Reportar narrativa, Planificar escenario?, Adecuar nuestro habitat, Solucionar necesidades básicas, Alianzas estratégicas, Reforzar narrativas, Alianzas con gobiernos extranjeros, Difusión -> Min. Industria y Turismo, Hospitalidad, ¿qué debe realizarse para lograr este escenario?, ¿cómo debe realizarse este escenario?</p>	<p>Recursos Salud, Inviés, económicos y sociales, Vías, Sistemas Agroforestales?</p>	<p>Eventos disruptivos Prohibición total del cadmio, Inventario de la Flora y Fauna, Invertir en Investigación, ¿cómo se hiciera posible?</p>	<p>Actores ¿Quiénes lideran y dominan el cambio? ¿Quién no sigue haciendo parte de la comunidad del cacao en Colombia? Fedecacao ¿Quién(es) ha apoyado a la comunidad del cacao para que esta noticia del 2035 sea posible? Productores + Asociación, Federación de Turismo y Cacao, Ministerio del Interior - Alcaldías - Gobernaciones, Gobiernos Internacionales, Empresas de Turismo</p>			

Figura 10: Resultados del taller Grupo 2

Etapa de Desarrollo

Después del taller de co-creación y de comprender a fondo las expectativas de la comunidad cacaotera para el futuro, iniciamos la etapa de Desarrollo. Esta fase buscaba convertir los resultados del proceso de ideas en una solución concreta que los pequeños productores de cacao pudieran implementar realmente en los próximos 10 años.

Propósito

Para proponer una solución viable, fue esencial definir un propósito claro que guiara el diseño. Esto implicó entender tanto la razón detrás de la solución propuesta como a quién iba dirigida.

Al definir este propósito, tomamos en cuenta las áreas clave de intervención del sistema identificadas previamente durante la etapa de análisis, con el objetivo de influir en ellas de manera directa o indirecta. Es importante recordar que estas áreas de intervención aún no aprovechadas giran en torno al papel fundamental de la asistencia técnica, el potencial de expansión a mercados internacionales, el valor de las certificaciones, el impacto de contar historias para fortalecer la fidelidad de los compradores y la importancia del empoderamiento de género. Todos estos factores ayudan a asegurar que las familias productoras de cacao tengan una fuente de ingresos sostenible y confiable, posicionando el cacao como su principal medio de sustento económico.

Por lo tanto, el propósito de la solución de este proyecto es:

Establecer la resiliencia *social y ambiental* para las familias de pequeños productores de cacao en Colombia que viven en zonas de post-conflicto, a través del agroturismo y la agricultura regenerativa

Como se indica en el propósito, los principales beneficiarios de la solución son las familias de **pequeños productores de cacao en Colombia que han vivido en zonas de post-conflicto**. La solución propuesta estará disponible para ellos una vez que se publique este documento.

Además, se espera que otros actores del sistema cacaotero colombiano también se beneficien con la implementación de esta solución, siendo beneficiarios secundarios. Estos incluyen:

- Gobiernos locales
- Gobierno nacional
- Operadores turísticos
- Aseguradoras
- Asociaciones de cacao
- Turistas internacionales

Enfoque

Con el propósito ya definido, fue esencial establecer una forma clara de implementar la solución. Basándonos en el propósito anterior y en los resultados del taller de co-creación, concluimos que la visión del futuro preferible debía tomar elementos de los dos grupos del taller, llegando así a una solución que combine la producción de cacao sostenible y regenerativo con el agroturismo. Estas consideraciones llevaron a la formulación de nuestra Intención de Innovación:

Para el año 2036, Colombia exportará únicamente cacao fino y de aroma y sostenible producido por pequeños agricultores, mientras inspira al 1% de los turistas nacionales a conocer y compartir su camino de innovación en la agricultura regenerativa.

Con la intención de innovación claramente definida, fue mucho más fácil aterrizar el escenario futuro preferible. Esto, a su vez, facilitó el desarrollo de un modelo de negocio floreciente que apoya y representa esa visión. La siguiente sección describe en detalle el modelo de negocio propuesto.

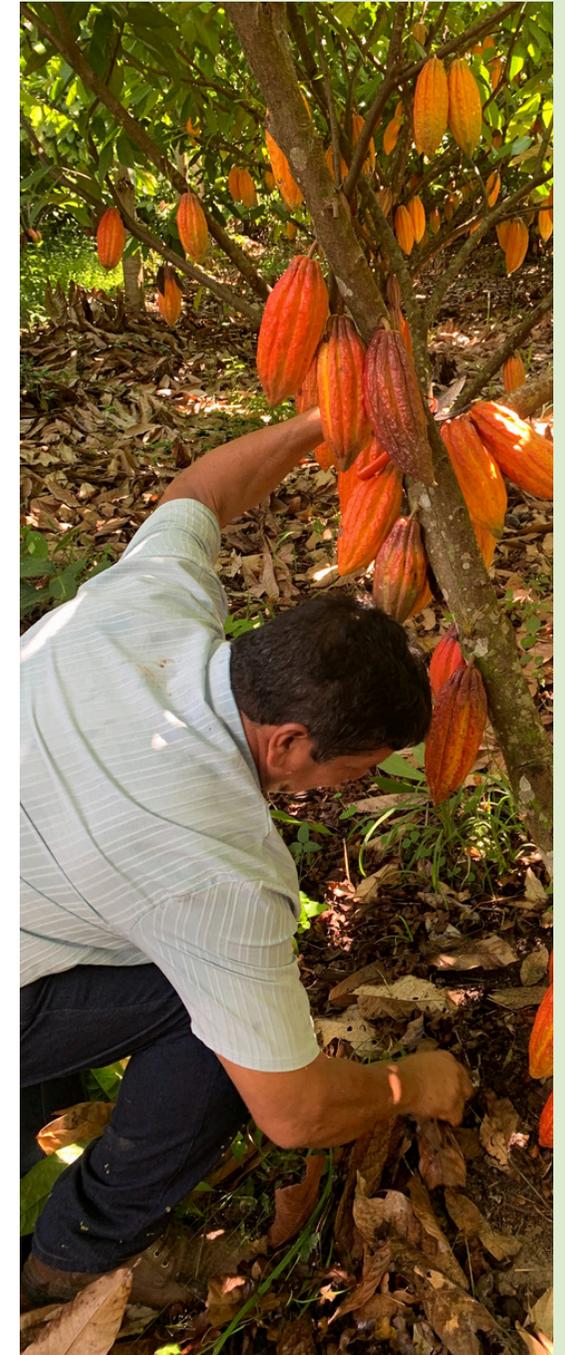
Modelo de Negocio Floreciente Propuesto

Para cumplir de manera efectiva con el propósito y el enfoque definidos, diseñamos un modelo de negocio floreciente junto con una hoja de ruta estratégica de transición para guiar a los pequeños productores de cacao en la adopción de la solución propuesta.

Validaciones

Para asegurar que el modelo de negocio sea útil y se implemente, necesitábamos que se adaptara a la realidad y al contexto de los pequeños productores de cacao en Colombia. Por eso, realizamos 5 sesiones de validación con productores de diferentes regiones cacaoteras del país, en las cuales nos dieron retroalimentación sobre los elementos del modelo que debían repensarse y ajustarse para responder mejor a las necesidades reales de las comunidades cacaoteras. En este sentido, las sugerencias más repetidas y que decidimos revisar y mejorar fueron:

- Diseñar sistemas agroforestales adaptados a las características ambientales específicas de cada región donde se implementarán.
- Fomentar la conexión a largo plazo con la tierra y promover el cuidado del medio ambiente ofreciendo incentivos a los pequeños productores de cacao.
- Delegar tareas simples y bien definidas a los turistas voluntarios para apoyar las actividades agrícolas.
- Involucrar a instituciones académicas para realizar investigaciones que reflejen las condiciones y necesidades únicas de cada región.
- Incluir al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la integración de herramientas tecnológicas que mejoren la eficiencia y productividad de las operaciones de cacao.
- Agregar actividades turísticas complementarias según la región.



Modelo de Negocio Final

Se utilizó el Modelo de Negocio Floreciente¹² (FBC, por sus siglas en inglés) como una herramienta visual y colaborativa para co-diseñar el Modelo de Negocio Comunitario (CDBM, por sus siglas en inglés) para pequeños productores de cacao, teniendo en cuenta sus futuros preferibles de sostenibilidad y agroturismo (Upward, 2023). Esta herramienta nos permitió encontrar un lenguaje común entre los actores involucrados y resaltar la interdependencia entre la economía, la sociedad y el medio ambiente en el nuevo sistema cacaotero de Colombia.

Además, nuestro objetivo principal al usar el Modelo de Negocio Floreciente como resultado principal del proyecto de investigación es ayudar a los pequeños productores a entender las diferencias entre un modelo de negocio enfocado solo en las ganancias y un modelo de negocio próspero, que prioriza también los objetivos sociales y ambientales.

El Modelo de Negocio Comunitario combina la hoja de ruta estratégica hacia la sostenibilidad en la producción, operaciones y mantenimiento del cacao, con las actividades del agroturismo en las fincas de pequeños productores. Estos objetivos han llevado a diversificar los productos y servicios de la comunidad cacaotera a lo largo de la cadena de valor del cacao. Como resultado, los pequeños productores deberán lograr la más alta calidad de granos de cacao mediante prácticas regenerativas, ya que la sostenibilidad será su propuesta de valor más importante. Específicamente, esto debe estar respaldado por certificaciones de sostenibilidad y orgánicas para ofrecer credibilidad y trazabilidad a compradores y consumidores.

Además, esto incluye las actividades dentro y alrededor de las fincas como parte del nuevo enfoque de turismo comunitario (CBT, por sus siglas en inglés)¹³ (CBI, 2023.). Se deberán ofrecer nuevos servicios para recibir a los visitantes, quienes tendrán un papel importante apoyando con mano de obra a los pequeños productores mientras aprenden y experimentan el desarrollo de un sistema de cacao sostenible.

12. El Modelo de Negocio Floreciente es una herramienta visual y colaborativa de nueva generación para diseñar modelos de negocio adecuados para el siglo XXI, un mundo cada vez más complejo en el que las empresas deben reconocer su interdependencia con la economía, la sociedad y el medio ambiente..

13. Turismo comunitario: Se refiere a experiencias turísticas que son propiedad, organizadas y gestionadas por comunidades locales. Un turismo comunitario bien gestionado crea empleos, genera ingresos y protege el entorno local. Además, inspira a los viajeros y promueve el entendimiento entre culturas.



De manera similar, los servicios y productos propuestos necesitarán un nuevo modelo de gobernanza para el futuro. Esto implica crear una nueva junta directiva que refleje la identidad renovada surgida de la visión colectiva de la comunidad. Surgirán nuevos roles de liderazgo para gestionar las operaciones y coordinar los equipos encargados de la producción sostenible de cacao y las actividades de agroturismo. Por ejemplo, será necesario crear e integrar roles relacionados con la sostenibilidad y la hospitalidad en la planificación de futuras actividades de capacitación. Esta formación integral y detallada será un requisito para que la comunidad logre el objetivo de producir el cacao más sostenible y de mejor calidad en sus regiones, al mismo tiempo que ofrece una experiencia agradable a sus visitantes.

Por otro lado, es importante reconocer que este nuevo plan de negocio próspero requiere colaboración y apoyo a través de nuevas alianzas con varios ministerios y otros aliados en el país. Es fundamental acercarse a estos actores con intención y un propósito renovado para construir relaciones más sólidas. Además, esto ayudará a que los responsables de tomar decisiones sean conscientes de su papel en la construcción de este nuevo camino para las comunidades cacaoteras, cuyo deseo es seguir generando beneficios económicos para todos, pero ahora con un propósito más amplio que incluya beneficios sociales y ambientales.

En resumen, el FBM que se presenta a continuación muestra el nuevo modelo de negocio que permitirá alcanzar las metas y deseos futuros de los pequeños productores de cacao que participaron generosamente en esta investigación y sus resultados. Para revisar en detalle cada uno de los temas del FBM, consulte el Anexo 7.

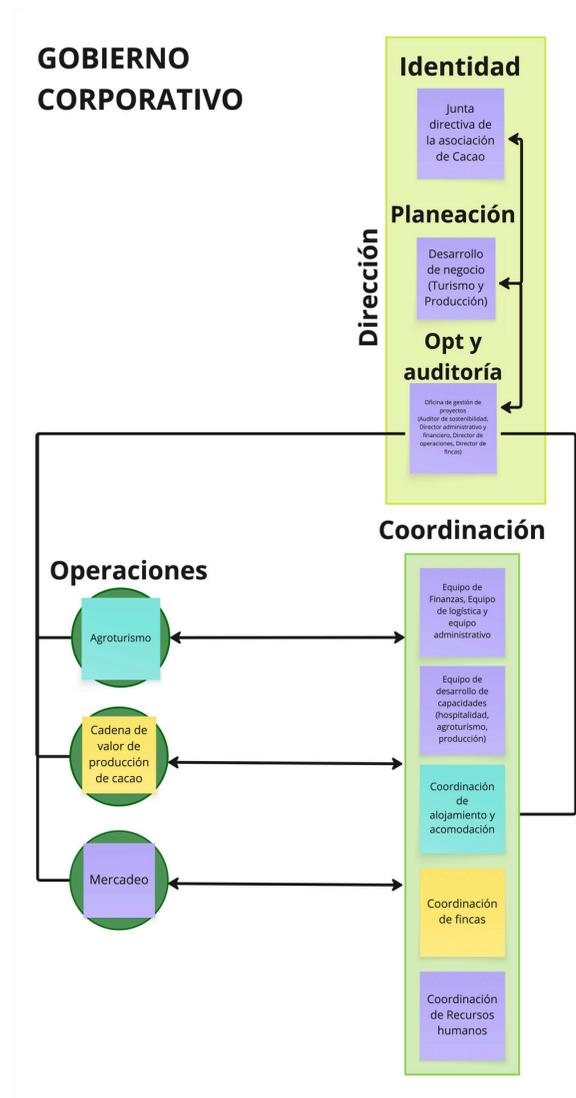


Figura 11: Modelo de gobernanza futura basado en el Modelo de Sistema Viable (VSM)

Flourishing Business Canvas v2.1

Spanish

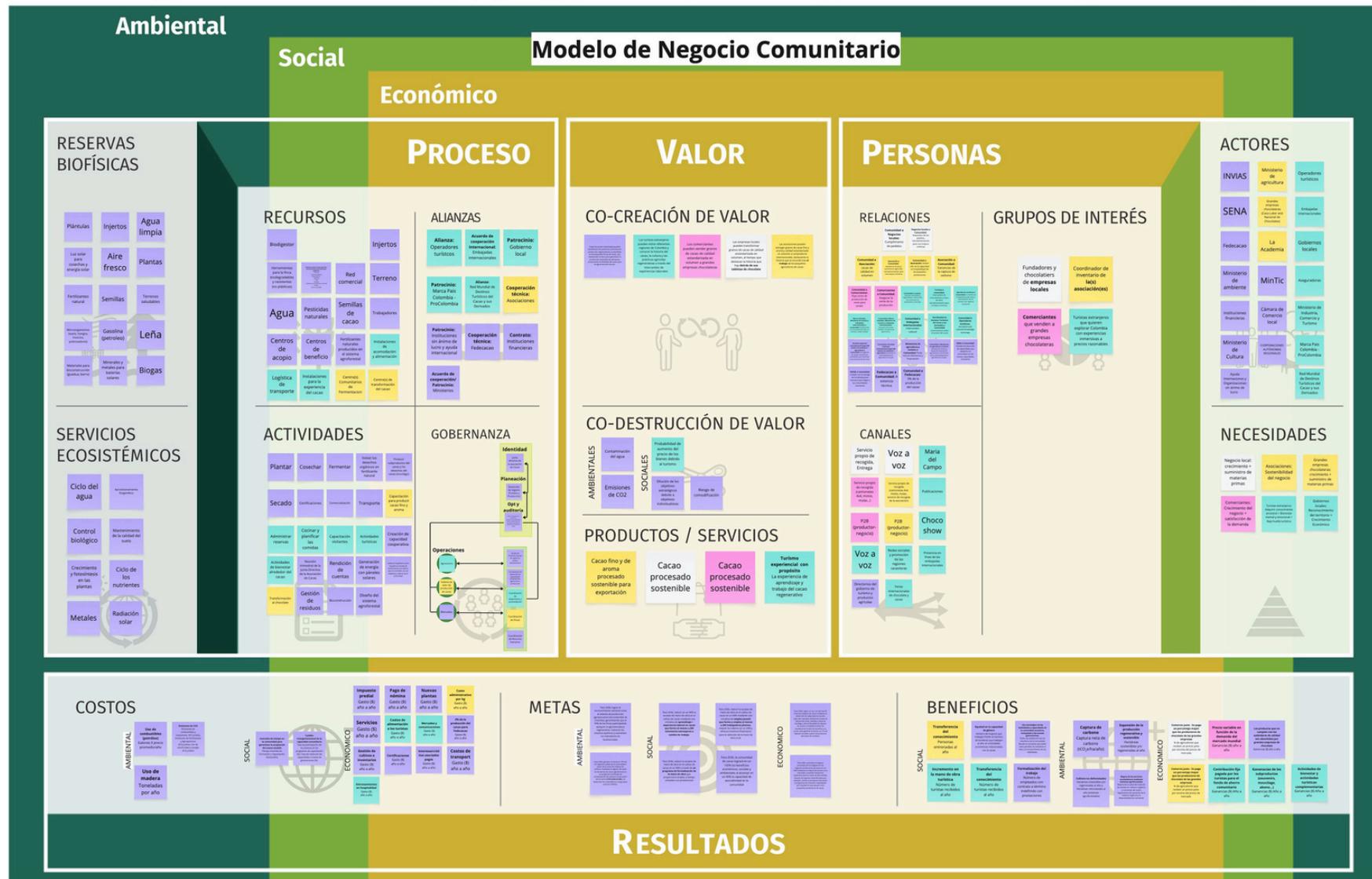


Diseñado por: **Pequeños cacaoteros del post-conflicto en Colombia**

Diseñado por: **Laura Marín Hurtado and María Sanz de Santamaría**

Fecha del modelo: **Junio 2026**

Fecha de hoy: **Abril 30, 2025**



Legend:

- No específico del usuario
- Turistas voluntarios
- Comerciantes de Cacao
- Negocios locales
- Asociación de Cacao



Figura 12: Modelo de negocio impulsado por la comunidad (CDBM)

Hoja de Ruta Estratégica Propuesta para la Transición

Ahora que ya tenemos una visión clara y un modelo de negocio floreciente, quisimos profundizar en cómo estos elementos se convertirán en una hoja de ruta estratégica para que las comunidades de pequeños productores de cacao puedan llegar al escenario deseado para 2036. Aquí es donde se aplicaron metodologías y herramientas de prospectiva estratégica, no solo para explorar si el futuro preferible de la comunidad es posible, sino también para poner a prueba sus características frente a escenarios posibles que podrían afectar los resultados que desean.

Backcasting (Planificación desde el futuro hacia el presente)

Al imaginar el futuro preferible de nuestros pequeños productores de cacao, enfocado en la sostenibilidad a través de la agricultura regenerativa y el agroturismo para 2036, identificamos que el mayor vacío en los talleres de los 3 Horizontes fue la falta de tiempo para co-crear los pasos del Horizonte 2 junto con la comunidad. Por eso, exploramos el método de backcasting como una forma de enriquecer los escenarios e “identificar los caminos críticos y los cambios sociales necesarios para hacer realidad esa visión” (Kerr & Miedema, 2024) y así responder a la necesidad identificada.

La línea de tiempo del backcasting se dividió en cuatro fases. Cada una prioriza un hito específico y los logros necesarios para nuestra hoja de ruta estratégica en la próxima década. Los resultados de este backcasting sirvieron de base para las respuestas estratégicas y tácticas que se presentan en la siguiente sección.



2025 - 2027: Sentando las bases
Las cooperativas y asociaciones de productores se fortalecen, dando a los pequeños cacaoteros mayor poder de negociación y acceso a recursos, gracias a la confianza construida dentro de las comunidades cacaoteras a través de “instituciones informales”.
La implementación exitosa de la aplicación MiCacao como sistema de trazabilidad permite a los productores seguir sus productos desde la finca hasta el mercado.
El gobierno, a través del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Ambiente, introduce incentivos para la producción de cacao regenerativo, apoyando a los agricultores comprometidos con la sostenibilidad.
Mujeres y jóvenes asumen roles de liderazgo en las asociaciones de cacao, impulsando la innovación y el emprendimiento en el sector.
Becas educativas lideradas por la comunidad ayudan a formar a la próxima generación de productores de cacao y de hospitalidad cacaotera, asegurando la transferencia de conocimientos.
Los pequeños productores de cacao comienzan a implementar estrategias de autoconsumo en sus fincas, lo que les permite intercambiar y/o vender excedentes con otros agricultores de su comunidad.

Los gobiernos locales implementan modelos de economía circular basados en el éxito del programa de reciclaje y manejo de residuos orgánicos de Cajicá, Cundinamarca.
Comienza la aplicación de técnicas conscientes de sistemas agroforestales y árboles especiales en las regiones cacaoteras.
Todos los recursos hídricos de Colombia son declarados como entidades legales, otorgándoles derechos de conservación, mantenimiento y restauración bajo la responsabilidad del Estado. Esta ley reconoce los derechos de participación de las comunidades locales en la conservación de los ríos.
Fedecacao fortalece la investigación en cacao en alianza con universidades regionales (academia) para asegurar que las nuevas plántulas se adapten a las variedades locales.

2028 - 2030: Escalar y fortalecer
Se priorizan los proyectos de infraestructura vial rural, mejorando las vías secundarias y terciarias para los productores de cacao en regiones remotas.
Se lanzan los primeros programas de capacitación en agroturismo, preparando a los agricultores de cacao para recibir visitantes y mostrar su trabajo.
La aplicación MiCacao ayuda a garantizar la transparencia en el comercio y una compensación justa para los productores.
Se instalan centros de fermentación y secado con energía solar.
Los agricultores diversifican con éxito sus fuentes de ingresos al generar otras materias primas para subproductos del cacao y ampliar sus compradores hacia productores de confitería, cosméticos y productos artesanales.
Los programas de créditos de carbono se amplían, permitiendo a los productores de cacao obtener ingresos por reforestación y prácticas amigables con el clima.
Los programas de transferencia intergeneracional de conocimientos aseguran que los jóvenes agricultores continúen innovando respetando las prácticas tradicionales.

Se desarrollan y cultivan variedades de cacao completamente resistentes al clima, protegiendo la producción ante los cambios ambientales, gracias a la colaboración entre Fedecacao, Agrosavia, universidades, Casa Luker y Nacional de Chocolates (Grandes empresas chocolateras).
Las iniciativas de agroturismo se expanden, atrayendo visitantes internacionales interesados en experiencias agrícolas sostenibles.
Se implementan restricciones más estrictas sobre el cadmio en la Unión Europea.

2031 - 2033: Madurez y Reconocimiento

Colombia asegura nuevos acuerdos comerciales internacionales, posicionando su cacao fino y de aroma como un producto premium en los mercados globales.

La industria cacaotera de Colombia logra un procesamiento con cero residuos, reutilizando los subproductos para fertilizantes, bioplásticos y cosméticos.

La certificación nacional de sostenibilidad del cacao colombiano es reconocida internacionalmente, lo que impulsa aún más las exportaciones.

El país se convierte en un modelo global de producción de cacao regenerativo, atrayendo el interés de inversionistas, gobiernos e instituciones de investigación.

Las comunidades cacaoteras comienzan a crear Grupos de Patrullaje de Servicios Ecosistémicos para compartir y co-crear mejores prácticas en la protección de los recursos hídricos locales.

2034 - 2036: Liderazgo global y sostenibilidad

Colombia se convierte oficialmente en un exportador reconocido de cacao fino y de aroma, que representa prácticas sostenibles y éticas, integrando la conservación de la biodiversidad, principios de economía circular y prácticas empresariales responsables.

Las políticas internacionales reconocen a Colombia como líder en agroturismo y producción regenerativa de cacao, asegurando estabilidad y crecimiento en el mercado a largo plazo.

Respuestas y Tácticas Estratégicas

Como se mencionó anteriormente, fue fundamental desarrollar una hoja de ruta estratégica de transición para ofrecer a la comunidad cacaotera de Colombia un camino claro hacia la consecución de su futuro preferible para el año 2036 y la implementación exitosa del modelo de negocio propuesto. Para este propósito, formulamos una respuesta estratégica principal, acompañada de una táctica o acciones paso a paso diseñadas para apoyar la puesta en marcha del modelo que integra el agroturismo y la sostenibilidad.

De acuerdo con esto, la primera respuesta estratégica y su táctica correspondiente se presentan de la siguiente manera:

Agroturismo + Sostenibilidad: Las comunidades cacaoteras en Colombia crean experiencias de agroturismo a través de prácticas de vida y agricultura regenerativas y sostenibles para atraer turistas de todo el mundo. Los visitantes pueden aprender y vivir toda la cadena de valor del cacao, desde el cultivo hasta la producción de chocolate.

En esta etapa, quedó claro que también es válido que los pequeños productores de cacao decidan enfocarse solo en uno de los dos componentes del modelo de negocio propuesto: ya sea el agroturismo o la producción de cacao sostenible y regenerativo. El modelo fue diseñado con la flexibilidad necesaria para que los productores puedan

implementar la respuesta estratégica y su táctica correspondiente según cómo evolucionen las condiciones en el futuro.

Como resultado, desarrollamos dos respuestas estratégicas adicionales, cada una acompañada de su respectiva táctica, como se describe a continuación:

Agroturismo: Las comunidades cacaoteras en Colombia enfocan sus esfuerzos en convertir sus fincas en destinos turísticos, donde visitantes de todo el mundo pueden vivir la experiencia del cacao, desde el árbol hasta la barra de chocolate.

Sostenibilidad: Iniciativas impulsadas por la comunidad empoderan a los pequeños productores de cacao en Colombia para crear una cadena de valor sostenible basada en prácticas regenerativas de agricultura y vida, generando beneficios para todos.

Las siguientes tablas presentan las tácticas correspondientes para cada respuesta estratégica. Si la comunidad desea implementar la respuesta estratégica de Agroturismo + Sostenibilidad, deben seguirse todos los pasos que se muestran a continuación. Sin embargo, si el enfoque es solo en Agroturismo, únicamente deben seguirse los pasos marcados en verde y amarillo. De manera similar, si la comunidad elige trabajar solo en la respuesta estratégica de Sostenibilidad, deben seguir todos los pasos indicados en café y amarillo.

2025 - 2027: Sentando las bases

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Crear confianza	Unirse entre productores que son agentes de cambio para liderar la generación de confianza con otros pequeños agricultores de la comunidad y otros actores del sistema	Productores como agentes de cambio		Construir confianza entre los productores y otros actores del sistema, como Fedecacao, como una forma de establecer una institución informal	Generar beneficios mutuos	Gobernar los bienes comunes según Elinor Ostrom (1990)
Establecer la Junta Directiva de la comunidad	Elegir y crear la Junta Directiva de la Comunidad, incluyendo jóvenes y mujeres.	Productores como agentes de cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear los estatutos. 2. Identificar estratégicamente las capacidades de la comunidad <ul style="list-style-type: none"> - Detectar las brechas de capacidades y generar un plan para integrarlas con aliados de capacitación. 3. Asignar líderes para la planificación, auditoría y optimización. 	Cocrear una carta de gobernanza y acta de constitución del proyecto que sirva como base para un nuevo camino comunitario y que establezca mecanismos de responsabilidad.	Transparencia y gestión responsable en la comunidad.	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Diseño del acta de constitución del proyecto	Cocrear una acta de constitución del proyecto usando métodos participativos que incluyan las perspectivas de jóvenes y mujeres	Junta Directiva		Un acta de constitución del proyecto que integre valores sociales, ambientales (por ejemplo, recursos hídricos) y económicos, sirviendo como puente para definir alianzas estratégicas	Toma de decisiones informada por y para la comunidad.	<u>Plantilla del acta de constitución del proyecto</u>
Buscar patrocinadores y aliados	Hacer un mapeo de posibles patrocinadores y aliados según el acta de constitución del proyecto	Equipo de liderazgo para la planificación		Un mapa de los actores dentro y fuera de la comunidad que estén alineados con los valores y principios ya definidos e identificados en el Modelo de Negocio Floreciente	Priorizar las alianzas	
Buscar patrocinio de los ministerios	Gestionar el apoyo de los diferentes ministerios aliados para la creación de proyectos....	Equipo de liderazgo para la planificación y Junta Directiva	Esta tarea debe repetirse como parte de las actividades de planificación trimestral	Conseguir patrocinio con los ministerios ya identificados en el Modelo de Negocio Floreciente	Financiar las iniciativas prioritarias	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Buscar patrocinio de los ministerios	.. que beneficien tanto a la comunidad cacaotera como al ministerio correspondiente	Equipo de liderazgo para la planificación y Junta Directiva	Esta tarea debe repetirse como parte de las actividades de planificación trimestral	Conseguir patrocinio con los ministerios ya identificados en el Modelo de Negocio Floreciente	Financiar las iniciativas prioritarias	
Crear banco de semillas	Creación de un banco de semillas y plántulas comunitario	Encargado y coordinadores de finca	Mercado campesino: los domingos en el pueblo, los agricultores intercambian plántulas	Sistema de intercambio de bienes que genera beneficios mutuos dentro de la comunidad. Variedad de semillas en la comunidad que ya están adaptadas al clima y entorno local	Una base de conocimientos y red de plántulas dentro de la comunidad que puede ayudar a co-crear el diseño del sistema agroforestal de cada finca.	<u>Amazonía Emprende</u>
Documentar prácticas ancestrales	Registrar prácticas ancestrales sostenibles como el uso de cultivos para alimentar animales, reutilizar materiales para crear herramientas de trabajo, etc	Equipo de formación de capacidades		Base de conocimientos ancestrales documentada en la comunidad	Intercambio de conocimientos entre generaciones	<u>Sistema ancestral de conocimientos de los cuatro pueblos indígenas, Arhuaco, Kankuamo, Kogui y Wiwa</u>

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Desarrollar capacidad	Desarrollar capacidades en producción de cacao sostenible y regenerativa, así como en turismo y hospitalidad	Equipo de formación de capacidades	<p>1. SENA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en hospitalidad - Capacitación técnica en cacao sostenible y regenerativo - Capacitación técnica en sistemas agroforestales <p>2. Creación de alianzas con ayuda internacional, entidades privadas y organizaciones sin fines de lucro para formación extracurricular de niños y jóvenes.</p> <p>3. Creación de actividades extracurriculares y programas educativos para incluir a los jóvenes en habilidades culturales, tecnológicas, de hospitalidad y comunicación agrícola.</p>	<p>Oportunidades de empleo dentro de la comunidad, permitiendo que jóvenes y mujeres se integren al ecosistema local</p> <p>Nuevas rutas profesionales complementarias al ecosistema de producción de cacao, incluyendo roles administrativos, de turismo y hospitalidad</p>	Capacidades adquiridas para asegurar la sostenibilidad del nuevo modelo de negocio	
Diseñar un modelo de circularidad y reciclaje de residuos	Crear un modelo de circularidad y reciclaje de residuos en las fincas y en la comunidad	Equipo de liderazgo para la planificación	Investigar casos exitosos como el manejo circular de residuos en Cajicá, Cundinamarca	Programa comunitario de gestión de residuos reciclables	Nuevas oportunidades para prácticas circulares hechas por y para la comunidad	<u>Gestión circular de residuos en Cajicá, Colombia</u>

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Establecer alianza estratégica con el MinTIC	Creación de una alianza estratégica con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Equipo de liderazgo para la planificación y Junta Directiva		Documentación y trazabilidad para las fincas de cacao sostenible que puedan aprovechar futuros planes de Créditos de Carbono	Implementación de tecnología para la trazabilidad y transparencia en la producción - App MiCacao Comercio justo, ya que el cacao se paga a un porcentaje más alto que el de los grandes productores de chocolate	<u>Choco4Peace</u>
Diseño de sistema agroforestal	Co-diseño de un sistema agroforestal según las necesidades del territorio	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de talleres de co-creación para iniciativas agroforestales comunitarias 2. Asistencia técnica en sistemas agroforestales 3. Siembra de cultivos alternativos como sistemas agroforestales en fincas de cacao 4. Planificación de certificaciones (orgánica, comercio justo, sostenibilidad) 	Implementación de un sistema agroforestal local y adaptado en la comunidad	<p>Tierras regeneradas y mejores prácticas sostenibles en marcha.</p> <p>Referentes para certificaciones orgánicas, de comercio justo y sostenibilidad para la comunidad.</p> <p>Aumento del volumen de producción de cacao.</p> <p>Autosuficiencia de la comunidad.</p> <p>Menor uso de agroquímicos</p>	<u>Jaguar Siembra</u>

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Creación de documento de inventario de Flora y fauna	Crear un inventario de flora y fauna de la región de la mano de la Corporación Autónoma Regional de Medio Ambiente.	Equipo de líderes de planeación		Documento de inventario de Flora y fauna	Mejoramiento de la biodiversidad de la región Aumento del mercado turístico	<u>La Palma y el Tucán</u>

2028 - 2030: Escalar y fortalecer						
Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Obtención beneficios monetarios del modelo de circularidad	Apalancamiento monetario del modelo de circularidad de la comunidad mediante el uso y la venta de abono orgánico, confitería (chocolate y mucílago) y artesanías como recuerdos de la región.	Equipo de líderes de planeación	Lanzar el piloto y establecer las operaciones del modelo de circularidad de la comunidad	Implementación exitosa de un programa piloto y recolección de lecciones aprendidas para proporcionar beneficios sociales, económicos y medioambientales dentro de la comunidad	Desarrollar subproductos a partir de residuos de cacao	<u>Mucilage</u> mucílago de cacao liofilizado

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Creación el fondo de ahorro comunitario	Creación de un fondo de ahorro comunitario alimentado por contribuciones fijas pagadas por los turistas.	Director administrativo y financiero		Fondos para actividades administrativas y operativas y para programas de capacitación vinculados a nuevas funciones en la comunidad.	Aumento de los fondos destinados a iniciativas comunitarias	<u>Tarifas de entrada a los Parques Nacionales Naturales de Colombia</u>
Obtención de certificaciones	Obtención de certificaciones ecológicas, de comercio justo y de sostenibilidad por parte de la asociación a través de colaboraciones con terceros. Obtención de la certificación GSTC	Oficina de gestión de proyectos		Certificaciones de agricultura orgánica, comercio justo, sostenibilidad y GSTC	Comercio justo, ya que el cacao se paga a un porcentaje superior comparado con lo que pagan los grandes productores de chocolate Mejor visibilidad y oportunidades de mercado	<u>Rainforest Alliance</u>
Uso estratégico de capacidades	Asignación de funciones de acuerdo a las capacidades de la comunidad	Equipo de coordinación de recursos humanos	Creación del equipo directivo de Recursos Humanos en la comunidad	Formalización de la mano de obra Empleo para jóvenes y mujeres	Reducción de la escasez de mano de obra rural en Colombia	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Construcción con bio-construcción	Construcción de un centro de beneficio e instalaciones turísticas con bio-construcción	Oficina de gestión de proyectos	<p>1. Instalación de paneles solares en los centros de beneficio como programa piloto de generación de energía.</p> <p>2. Aprovechamiento de la energía solar.</p>	Todas las nuevas construcciones en las fincas de la comunidad se diseñan teniendo en cuenta el medio ambiente y el sistema agroforestal para reducir cualquier impacto ambiental	Terrenos regenerados y mejores prácticas sostenibles en curso	<u>Tacuara - Bio-construcción</u>
Intercambio de conocimientos ancestrales	Talleres para compartir conocimientos ancestrales con las nuevas generaciones	Equipo de coordinación de desarrollo de capacidades		Incorporar prácticas de conocimientos ancestrales en las operaciones cotidianas, las actividades agrícolas y los alimentos/la cocina dentro de la comunidad.	Intercambio intergeneracional de conocimientos	<u>Herramientas para documental el conocimiento ancestral</u>
Fortalecimiento de la infraestructura	Presionar al Gobierno para que construya infraestructuras y promueva la agricultura como destino turístico.	Equipo de líderes de planeación y junta directiva		Aumento de la infraestructura y el mantenimiento de las carreteras secundarias y terciarias de la región	Facilitar el acceso a los productores de cacao y a los turistas que visitan las regiones cacaoteras de Colombia	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Búsqueda de asociaciones con organizaciónes sin ánimo de lucro y ayuda internacional	Creación de asociaciones con organizaciones sin ánimo de lucro y ayuda internacional para financiar y crear empresas jóvenes de cultivo de cacao y empresas de turismo sostenible	Equipo de líderes de planeación y junta directiva		Patrocinios con organizaciones sin ánimo de lucro y de ayuda internacional que estén en consonancia con los valores ya definidos	Financiar las iniciativas prioritarias Añadir capacidad administrativa a las iniciativas prioritarias	<u>Fundación Ayuda en Acción</u>
Búsqueda alianzas con operadores turísticos	Alianzas con operadores turísticos acordes con los valores de la comunidad	Equipo de líderes de planeación	Creación de actividades turísticas complementarias	Tercerizar las operaciones logísticas y otras capacidades necesarias que no sean competencia de la comunidad.	Aumento del mercado turístico	<u>Swell</u>
Búsqueda alianzas con las embajadas internacionales	Asociaciones con embajadas internacionales para buscar y ampliar canales de comercialización y comunicación	Equipo de líderes de planeación y junta directiva	Las embajadas ofrecen oportunidades de intercambio cultural y creación de redes que pueden beneficiar a organizaciones locales, regionales y nacionales.	Diversificación de los canales de comercialización y comunicación con turistas de otras regiones del mundo.	Aumento del mercado turístico	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Lanzamiento del programa piloto de Agroturismo	Lanzamiento de un programa piloto para acoger a los primeros turistas voluntarios	Director de hospitalidad		Lecciones aprendidas para aplicar en las futuras experiencias turísticas	<p>Desarrollar y validar el piloto de la "EME"</p> <p>Una "Experiencia mínima que encante" (EME) se centra en ofrecer un servicio que no sólo satisfaga las necesidades esenciales del usuario, sino que también aspire a crear una experiencia memorable y agradable desde el principio, yendo más allá de la mera funcionalidad para fomentar la satisfacción y el compromiso del cliente.</p>	<u>WWOOF Canada</u>
Venta de créditos de carbono	La asociación de cacao gestiona la documentación y los requisitos para la venta de créditos de carbono como comunidad	Oficina de gestión de proyectos, auditor de sostenibilidad y asociación de cacao	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir un intermediario/ corredor para crear un proyecto de captura de carbono 2. Co-crear un proyecto para la venta de créditos de carbono 	Venta de créditos de carbono para aumentar la fuente de ingresos de la comunidad mediante la generación de beneficios económicos	Financiar las iniciativas previstas	<u>CO2CERO</u>

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Exportación como asociación	Establecimiento de la asociación como entidad legal y regulada para poder exportar	Asociación de cacao	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con ProColombia para comprender los requisitos y las necesidades legales para exportar. 2. Establecer la entidad legal de exportación y los socios internacionales y comerciales 3. Diseñar el proceso de exportación según los acuerdos con los socios 	Aumentar la concienciación a nivel internacional sobre la producción y entrega de granos de cacao de calidad que sean sostenibles mediante la venta directa a clientes a nivel internacional.	Diversificación y aumento de los beneficios económicos	<u>Modelo de negocio para la exportación de cafés especiales</u>
Aplicación de ajustes al Agroturismo	Recoger las lecciones aprendidas del proyecto piloto de agroturismo y ajustar el modelo para ampliarlo	Director de hospitalidad		<p>Implantación del Modelo de Negocio Floreciente (FBM)</p> <p>Implantación de nuevas capacidades de hospitalidad</p>	<p>Experiencia turística escalada más allá del piloto EME</p> <p>Mecanismos iterativos de retroalimentación</p>	
Implementación de auditorías de prácticas sostenibles	Realización de auditorías de prácticas sostenibles en cada finca de la comunidad para garantizar el mantenimiento de las certificaciones.	Auditor de sostenibilidad	El equipo directivo de optimización y auditoría debe asegurarse de que los especialistas en sostenibilidad colaboran con el resto de los equipos para garantizar la aplicación de las mejores prácticas	Aplicación y validación de las mejores prácticas en cada finca de la comunidad	<p>Mantenimiento de la sostenibilidad y las certificaciones ecológicas</p> <p>Regeneración de tierras y mejores prácticas sostenibles en curso</p>	<u>Lineamientos Básicos de Cacao Sostenible</u>

2031 - 2033: Madurez y Reconocimiento

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
<p>Escala de comunicaciónes y mercadeo</p>	<p>Creación de alianzas con los gobiernos locales (alcaldías y gobernaciones departamentales), la marca país y la Red Mundial de Destinos Turísticos de Cacao y Derivados para escalar las comunicaciones y la comercialización del agroturismo del cacao en la región.</p>	<p>Coordinador de mercadeo</p>		<p>Diversificación de los canales de comercialización y comunicación con turistas de otras regiones del mundo.</p>	<p>Aumento del mercado turístico</p>	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Establecimiento de pagos por servicios medioambientales	Creación de un sistema de incentivos (pagos por servicios medioambientales) para las fincas interesadas en la preservación, conservación y restauración de los servicios medioambientales	Auditor de sostenibilidad		Reconocimiento y entrega de incentivos por la aplicación de buenas prácticas sostenibles	<p>Social, económico y medioambiental:</p> <p>Suministro de agua más limpia e incrementada en la cantidad y calidad.</p> <p>Conservación y enriquecimiento de la diversidad biológica que habita en zonas y ecosistemas estratégicos.</p> <p>Mitigación de gases de efecto invernadero</p>	<u>Pagos por Servicios Ambientales</u>
Búsqueda de comercio internacional	La asociación inicia el comercio internacional	Asociación de cacao		Aumentar la sensibilidad a nivel internacional sobre la producción y entrega de granos de cacao de calidad que sean sostenibles mediante la venta directa a clientes internacionales.	Diversificación y aumento de los beneficios económicos	

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Instalación de paneles solares en las fincas	Instalación de paneles solares en las fincas de cacao de la comunidad	Oficina de gestión de proyectos		Abastecimiento de energía limpia mediante la creación de un ecosistema comunitario autosuficiente a largo plazo	Terrenos regenerados y mejores prácticas sostenibles en curso	Caso de <u>Hacienda La Florida</u>
Construcción de centro de beneficio de cacao	Construcción de un centro de transformación de cacao en subproductos (confitería, abono orgánico y artesanía) mediante bioconstrucción	Oficina de gestión de proyectos		Desarrollo de subproductos del cacao	Mayores beneficios sociales, económicos y medioambientales para la comunidad Procesos de transformación sin residuos	
Participación en ferias internacionales	Participación de la asociación en ferias internacionales de cacao, chocolate y turismo	Equipo de líderes de planeación y junta directiva		Sensibilización y posicionamiento de la comunidad en el mercado internacional Identificar y mapear a los colaboradores y compradores internacionales, impulsando aún más las exportaciones	Reconocimiento internacional de las certificaciones de sostenibilidad del cacao	<u>Aliados en la Transformación - Import Promotion Desk</u>

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Exposición de las mejores prácticas regenerativas y sostenibles	Exposición de buenas prácticas regenerativas y sostenibles a escala internacional (conferencias, cumbres, foros, etc.)	Equipo de líderes de planeación, Oficina de gestión de proyectos y junta directiva		Interés de gobiernos, inversionistas e instituciones de investigación	Reconocimiento mundial como productores de cacao regenerativo	<u>Chocolate scorecard</u>
Establecimiento de servicios de turismo de bienestar	Creación de servicios de turismo de bienestar relacionados con el cacao	Director de hospitalidad		Diversificación de actividades turísticas complementarias que aporten beneficios económicos a la comunidad	Aumento del mercado turístico	<u>Casa Rivera Del Cacao</u>
Diseño de planes de nutrición con plantas nativas	Creación de planes de alimentación para turistas voluntarios basados en plantas nativas (alimentación ancestral)	Coordinación de alojamiento y acomodación		Recuperar las plantas nativas comestibles Aprovechar las plantas comestibles del sistema agroforestal	Un ecosistema comunitario autosuficiente a largo plazo	<u>Alimentos ancestrales: ¿Qué debe saber antes de usarlo en el menú?</u>

2034 - 2036: Liderazgo global y sostenibilidad

Resultado	Cómo?	Quién estará a cargo?	Detalles	Impacto	Objetivo	Evidencia
Renovación de certificaciones	Renovación de certificaciones orgánicas, de comercio justo y sostenibles para las mejores prácticas turísticas y agrícolas	Oficina de gestión de proyectos		La renovación de las certificaciones de turismo sostenible garantiza a los turistas y visitantes los valores y el compromiso de la comunidad.	Comercio justo, ya que el cacao se paga a un porcentaje superior comparado con lo que pagan los grandes productores de chocolate	
Establecimiento de asociaciones comerciales oficiales	La Asociación se establece como socio oficial de las empresas especializadas en cacao de calidad de todo el mundo	Planeación, Oficina de gestión de proyectos y asociación de cacao		Alianzas a largo plazo que generan beneficios mutuos	Ingresos recurrentes para la sostenibilidad financiera de la comunidad	
Establecer alianzas oficiales con comunidades turísticas sostenibles	La Asociación se establece como socio oficial de las comunidades turísticas sostenibles de todo el mundo	Planeación, Oficina de gestión de proyectos y asociación de cacao		Establecer relaciones en la comunidad mundial del turismo sostenible y proporcionar liderazgo intelectual	Aumento del mercado turístico	

Encontrando la resiliencia

Los pequeños productores de cacao en Colombia, en contextos de post-conflicto, tienen una capacidad innata de resiliencia, ya que han logrado superar la adversidad en condiciones extremas, como las vividas durante el conflicto armado y/o las difíciles condiciones económicas, manteniendo a flote sus fincas. Esta capacidad resiliente se pone a prueba hoy en día, frente a desafíos como la fluctuación de los precios del cacao y el impacto inminente de regulaciones gubernamentales más estrictas, que podrían impedir que su producción acceda a ciertos mercados internacionales en el corto plazo.

En consecuencia, invertir en un modelo de negocio resiliente se vuelve una prioridad, ya que muchos de estos productores sienten sobre sus hombros el peso de gestionar un pequeño emprendimiento. En otras palabras, muchos de ellos necesitan apoyo para prosperar en su rol como empresarios, a través de orientación y fortalecimiento de capacidades. Como se mencionó anteriormente, el propósito de este proyecto es fomentar la resiliencia más allá de los beneficios económicos. Creemos que incluir tácticas sociales y ambientales integradas en el modelo proyectado hacia 2036 no solo permitirá que las comunidades cacaoteras prosperen, sino que generará efectos positivos para el futuro de las regiones cacaoteras y las nuevas generaciones. Nuestra esperanza es poder construir, a partir del camino recorrido por la paz, un nuevo camino hacia el florecimiento de todos.

Desarrollo de posibles escenarios del 2036

Para facilitar una toma de decisiones informada y validar tanto el modelo de negocio como sus tácticas subyacentes, se construyeron tres escenarios futuros alternativos, derivados de señales de cambio identificadas durante la fase de investigación. Esto permitió una evaluación rigurosa de la resiliencia y adaptabilidad del modelo de negocio floreciente propuesto a lo largo de los próximos años.

Al anticipar escenarios futuros, especialmente sus implicaciones, es posible diferenciar alternativas antes de tomar decisiones estratégicas en torno al futuro preferible de la comunidad cacaotera. Para explorar plenamente estos futuros, se desarrollaron tres escenarios posibles para el año 2036 utilizando la herramienta de Análisis Causal por Niveles (CLA¹⁵, por sus siglas en inglés).

Estos escenarios se construyeron con base en cinco parámetros considerados relevantes para el sistema de pequeños productores de cacao:

- Liderazgo político del gobierno nacional
- Desarrollo de las regiones rurales de Colombia
- Precios globales del cacao y evolución del mercado
- Conciencia y desarrollo del turismo
- Implementación de tecnología en la agricultura colombiana

15. El Análisis Causal por Niveles (CLA, por sus siglas en inglés) es una técnica de prospectiva utilizada para deconstruir las interpretaciones dominantes del presente y permitir la exploración de perspectivas alternativas sobre el futuro (Kerr & Miedema, 2024).

Análisis Causal por Niveles: Crecimiento continuo

Los sistemas y formas de ser de los pequeños productores de cacao siguen desarrollándose en su trayectoria actual

Letanía

Nuestro día a día, visto a través de la actualidad y las tendencias sociales y de comportamiento.

Sistemas

Estructuras sociales que incluyen, entre otros, factores económicos, culturales, políticos e históricos.

Visiones del mundo

Un paisaje más "imaginativo" que afecta a las estructuras que establecemos y a nuestra forma de entender los acontecimientos.

Mitos

Los arquetipos, paradigmas e historias culturales generalmente inconscientes y colectivos que conforman las visiones del mundo.

Gobierno	Regiones rurales de Colombia	Cacao a nivel mundial	Turismo	Implementación de tecnología en la agricultura colombiana
<p>El Gobierno sigue liderando hacia el desarrollo y la inclusión social</p> <p>El Gobierno pierde el control territorial de las regiones más remotas del país a manos de grupos armados ilegales</p>	<p>La población urbana regresa a las regiones rurales</p> <p>Inversión constante del gobierno y las instituciones para el desarrollo rural</p> <p>Recuperación de prácticas y conocimientos ancestrales aplicados al desarrollo rural</p>	<p>Precios más altos</p> <p>Más producción por hectárea</p> <p>Desarrollo de más variedades de cacao adaptables al cambio climático</p>	<p>Aumento de dos dígitos año tras año. Aproximadamente 17.000.000 de turistas en 2036.</p> <p>Descubrimiento de nuevos destinos en Colombia</p>	<p>Las regiones rurales tienen una conectividad limitada y escasa capacidad tecnológica</p>
<p>Los campesinos y jóvenes de Colombia reclaman un cambio social</p> <p>Retos en la aplicación de la "paz total"</p>	<p>Reforma Rural Integral</p> <p>Los acuerdos de paz abrieron regiones rurales que eran inaccesibles debido a los actores ilegales</p> <p>El trabajo a distancia ha hecho que las familias se trasladen a otras zonas</p>	<p>Cambio climático</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p>Más y mejores prácticas de asistencia técnica</p>	<p>Modalidades de trabajo híbridas</p> <p>Visado para nómadas digitales en Colombia</p>	<p>Las nuevas generaciones de campesinos se alejan de las zonas rurales</p> <p>Resistencia al cambio de los agricultores mayores</p> <p>Centralización del poder gubernamental en Bogotá</p>
<p>'Gobierno del Cambio' (Government of Change)</p> <p>Legacy of conservative governments</p>	<p>Volver a vivir como antes</p> <p>Formas de vida más sanas</p>	<p>Agricultura regenerativa</p>	<p>Influencers de estilo de vida</p>	<p>Falta de educación secundaria para las generaciones de agricultores mayores</p>



Figura 13: Crecimiento continuo - Análisis Causal por Niveles (CLA)

Análisis Causal por Niveles: Colapso

La trayectoria actual de los pequeños agricultores de cacao se detiene bruscamente. Sus sistemas y formas de ser se desmoronan.

Letanía

Nuestro día a día, visto a través de la actualidad y las tendencias sociales y de comportamiento.

Sistemas

Estructuras sociales que incluyen, entre otros, factores económicos, culturales, políticos e históricos.

Visiones del mundo

Un paisaje más “imaginativo” que afecta a las estructuras que establecemos y a nuestra forma de entender los acontecimientos.

Mitos

Los arquetipos, paradigmas e historias culturales generalmente inconscientes y colectivos que conforman las visiones del mundo.

Gobierno	Regiones rurales de Colombia	Cacao a nivel mundial	Turismo	Implementación de tecnología en la agricultura colombiana
Gobierno de derecha a partir de 2026 Seguridad democrática 2.0	Desinversión en el gobierno y las instituciones para el desarrollo rural Pérdida de ingresos/ayudas para las regiones rurales Aislamiento de las regiones rurales	Precios mundiales de cacao bajos Baja producción por hectárea La legislación de la UE sobre el cadmio pasa de las restricciones a la ausencia de requisitos	El turismo se estanca Los turistas prefieren destinos más seguros, como las regiones urbanas	Mejores telecomunicaciones en las zonas rurales Implementación de Blockchain por el sector privado para el seguimiento de la producción
Promesas incumplidas del anterior gobierno de izquierdas Economía lenta	Menos construcción de infraestructura (carreteras para llegar a las regiones rurales) Priorización de las industrias de servicios y la industria del petróleo y el gas	Asia entra como nuevo productor de cacao Escasa adopción de buenas prácticas sostenibles y regenerativas África se recupera de la baja producción de cacao	Impactos de los aranceles y pérdida de relaciones internacionales con los países del norte Deterioro de las relaciones con China	Las inversiones del Gobierno reducen la brecha en infraestructuras digitales Intereses de la ayuda internacional/organizaciones para mejorar relaciones con socios comerciales
Falta de confianza de los ciudadanos	Pérdida de confianza de las instituciones informales	Falta de liderazgo institucional en Cacao para impulsar iniciativas Falta de pensamiento estratégico para la preparación hacia el futuro	Cambio de mentalidad en el orden mundial	Poder de la industria tecnológica



Figura 14: Colapso - Análisis Causal por Niveles (CLA)

Análisis Causal por Niveles: Transformación

Se encuentran sistemas y formas de ser totalmente nuevos; la vida de los pequeños agricultores de cacao trasciende el orden actual.

Letanía

Nuestro día a día, visto a través de la actualidad y las tendencias sociales y de comportamiento.

Sistemas

Estructuras sociales que incluyen, entre otros, factores económicos, culturales, políticos e históricos.

Visiones del mundo

Un paisaje más "imaginativo" que afecta a las estructuras que establecemos y a nuestra forma de entender los acontecimientos.

Mitos

Los arquetipos, paradigmas e historias culturales generalmente inconscientes y colectivos que conforman las visiones del mundo.

Gobierno	Regiones rurales de Colombia	Cacao a nivel mundial	Turismo	Implementación de tecnología en la agricultura colombiana
<p>Coalición de diversos partidos políticos</p> <p>Desarme de los grupos armados restantes y vuelta a la vida civil</p>	<p>Construcción de carreteras secundarias y terciarias</p> <p>Recuperación de prácticas y conocimientos ancestrales aplicados al desarrollo rural</p> <p>Hay un nuevo equilibrio entre la población urbana y la rural</p> <p>Protección de los derechos de los ecosistemas</p>	<p>El cacao colombiano se convierte en el número 1 mundial por su calidad y sostenibilidad</p> <p>El comercio justo de cacao se basa en valores ecológicos y sostenibles</p> <p>La etiqueta de advertencia sobre el cadmio es obligatoria y queda a discreción del consumidor comprar los productos</p>	<p>Más experiencias de turismo boutique</p> <p>Turismo con propósito</p>	<p>La tecnología se aplica de forma ética y consciente</p> <p>Tecnología desarrollada por la población local</p> <p>Tecnología al servicio de la agricultura</p> <p>Producción todo el año</p>
<p>Generational change in politics</p>	<p>Confianza de los cuidadores de tierras</p> <p>Cambio de liderazgo en la industria</p> <p>Aprovechamiento de las infraestructuras como crecimiento económico para las regiones rurales</p> <p>Aplicación de prácticas sostenibles y regenerativas</p>	<p>Priorización del suministro de cacao de calidad y sostenible de los productores de cacao</p> <p>La producción de cacao se entiende y valora por su trabajo manual</p>	<p>Buscar experiencias personalizadas y de cultura</p>	<p>Lucha contra la inseguridad alimentaria</p> <p>Los alimentos se producen sin aditivos</p> <p>Escasez de mano de obra</p>
<p>Mindset shift of 'living on my own bubble'</p> <p>Citizens are done with civil war</p>	<p>Cambio generacional en el lugar de trabajo</p> <p>Comida como medicina</p>	<p>Los consumidores de cacao están informados sobre su producción y su impacto en los medios de subsistencia de los agricultores.</p>	<p>Los turistas buscan experiencias educativas e impactantes, que les permitan conectar con personas de todo el mundo</p>	<p>Buscar estilos de vida más saludables</p> <p>Producción alimentaria cada vez más difícil</p> <p>Precios más asequibles para la tecnología</p>



Figura 15: Transformación - Análisis Causal por Niveles (CLA)

Simulación de escenarios futuros y conclusiones

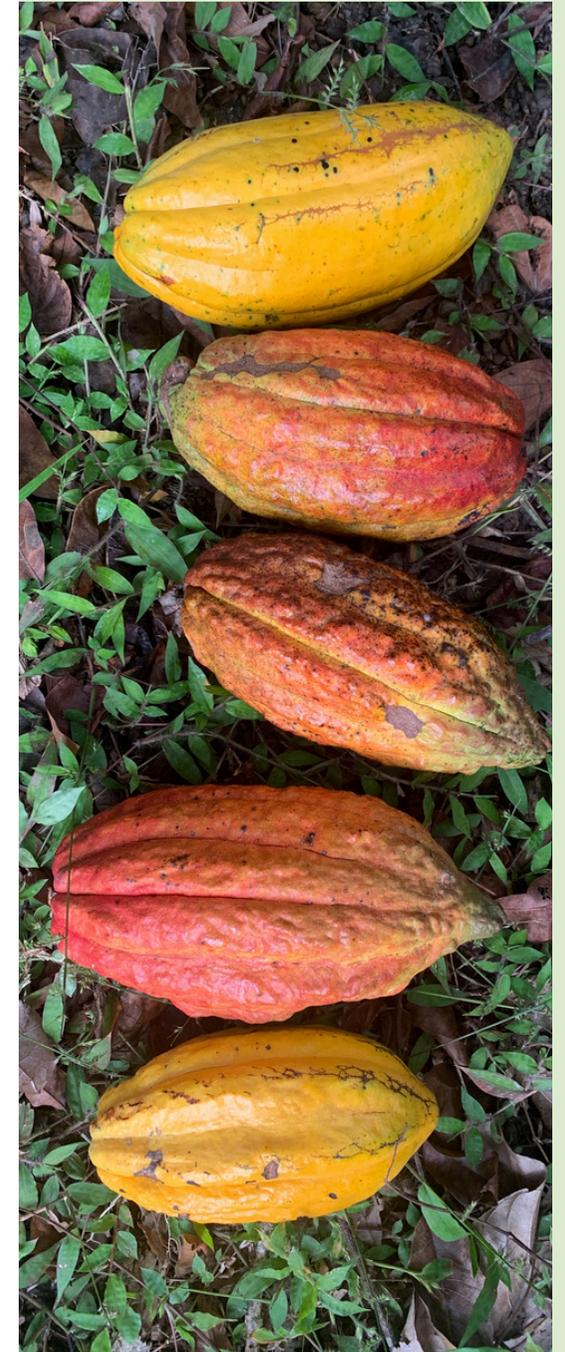
Para poner a prueba y validar la resiliencia de las respuestas estratégicas diseñadas para los pequeños productores de cacao, realizamos un ejercicio de simulación de escenarios futuros¹⁶ (wind-tunnelling, UNDP, 2022) frente a los tres escenarios desarrollados: Crecimiento continuo, Colapso y Transformación.

Cada respuesta estratégica fue evaluada con base en tres criterios principales: deseabilidad, viabilidad y factibilidad, extraídos del enfoque de pensamiento de diseño (IDEO.org, 2015), que permiten determinar las condiciones ideales para la innovación. En el contexto de este proyecto, la deseabilidad se define como el deseo y la disposición de la comunidad para adoptar el cambio; la viabilidad se refiere a que dicho cambio genere resiliencia socioeconómica para la comunidad; y la factibilidad evalúa si la comunidad cuenta con las herramientas, habilidades y recursos necesarios para implementar los cambios propuestos.

Cada criterio fue medido en una escala del 1 al 5, resultando en los siguientes puntajes totales en orden secuencial:

- Respuesta estratégica #1: Agroturismo + Sostenibilidad: **34 puntos**
- Respuesta estratégica #2: Agroturismo: **30 puntos**
- Respuesta estratégica #3: Sostenibilidad: **38 puntos**

16. "Método de prospectiva que nos permite poner a prueba nuestras estrategias frente a una variedad de futuros o escenarios alternativos".



		Escenario 1: Crecimiento continuo	Escenario 2: Colapso	Escenario 3: Transformación	Calificación total
Respuesta estratégica: Agroturismo + Sostenibilidad	Deseabilidad	4	4	4	34
	Viabilidad	3	4	5	
	Factibilidad	3	2	5	
	Total	10	10	14	
Respuesta estratégica: Agroturismo	Deseabilidad	4	4	5	30
	Viabilidad	2	3	4	
	Factibilidad	3	2	3	
	Total	9	9	12	
Respuesta estratégica: Sostenibilidad	Deseabilidad	5	3	5	38
	Viabilidad	4	4	5	
	Factibilidad	4	3	5	
	Total	13	10	15	

Figura 16: Matriz de escenarios/estrategias

¿Qué aprendimos?

Al analizar cómo se asignaron los puntajes para cada uno de los escenarios presentados, un factor crucial fue el hecho de que las próximas elecciones presidenciales en Colombia en 2026 influirán de manera significativa en los resultados y en la priorización de inversiones y seguridad en las regiones rurales. Además, al momento de finalizar este proyecto de investigación, nuevos acontecimientos a nivel mundial comenzaron a modificar las alianzas globales y los acuerdos comerciales, generando preocupación por la estabilidad económica y social. Estados Unidos ha establecido un arancel base del 10% bajo su nueva política proteccionista, lo cual ha afectado las exportaciones colombianas (exceptuando el petróleo), a pesar del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia firmado en 2012 (Cohen, 2025). Como resultado, muchos países, incluida Colombia, están considerando diversificar sus mercados hacia otras regiones como Europa, Asia y Medio Oriente. Por otro lado, los viajes internacionales a EE. UU. disminuyeron un 10% en marzo (en comparación interanual), y los viajeros están comenzando a buscar nuevos destinos en otras regiones del mundo (Wong, 2025). Esto podría posicionar a Colombia como un destino atractivo, especialmente en la próxima temporada turística. Este nuevo contexto global ha sido considerado en términos del impacto en la economía colombiana y los posibles cambios en el orden mundial en los próximos años.

En el escenario de Crecimiento Continuo, observamos que la respuesta estratégica de Sostenibilidad resultaría ser la estrategia más resiliente y sólida. En términos simples, el cacao ya es un cultivo sostenible, y aplicar las mejores prácticas y escalar su producción representa el camino más accesible hacia el éxito. Por el contrario, eventos violentos aislados en zonas rurales que se expandan al resto del país en la próxima década podrían tener un gran impacto en la seguridad a nivel nacional, haciendo fracasar cualquier iniciativa de agroturismo si estas condiciones se cumplen. La segunda mejor opción sería implementar la estrategia de Agroturismo junto con la de sostenibilidad, ya que diversificar el portafolio podría ser beneficioso para satisfacer la nueva demanda del mercado turístico. Actualmente, las visitas internacionales al país han aumentado un 8,5 % anual en el período 2023-2024 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025). Este interés por el turismo rural ha sido impulsado por estrategias en redes sociales promovidas tanto por comunidades de base cacaotera como por ministerios e instituciones

locales y gubernamentales.

En el escenario de Colapso, observamos que la mejor respuesta estratégica sería Agroturismo + Sostenibilidad. Esta estrategia mantendría un equilibrio frente a posibles cambios en las inversiones del nuevo gobierno en 2026 en el desarrollo rural, la caída de los precios y la producción de cacao, y el estancamiento del turismo. Los turistas internacionales podrían preferir destinos más seguros, como centros urbanos en otras regiones del mundo. En este contexto, los pequeños productores deberían asegurar que la diversificación de su portafolio sea intencionada, escalable y sostenible. Esto podría implicar operar de manera más eficiente para gestionar sus actividades cacaoteras y, al mismo tiempo, ofrecer experiencias turísticas en sus fincas para visitantes locales y nacionales con un enfoque en la seguridad.

Por el contrario, el escenario de Transformación obtuvo la puntuación más alta en las tres respuestas estratégicas, posicionando primero Agroturismo + Sostenibilidad, seguido por Sostenibilidad y luego Agroturismo. En muchos aspectos, este escenario se asemeja a los futuros preferibles que imaginaron nuestros pequeños productores, donde se combinan prácticas sostenibles y regenerativas con actividades de agroturismo en sus fincas. Por lo tanto, resulta evidente que, si se apuesta por la estrategia de Agroturismo + Sostenibilidad y se integran con compromiso los principios sostenibles en las rutas turísticas, se podrán alcanzar grandes logros en beneficio de toda la comunidad.

En resumen, la jerarquía de las respuestas estratégicas en el escenario de Transformación coincide con la obtenida al comparar cada estrategia frente a los distintos escenarios de futuros posibles (ver columna de Puntuación Total). Podemos afirmar con certeza que es fundamental garantizar las condiciones para que los pequeños productores puedan alcanzar la sostenibilidad como máxima prioridad e inmediato objetivo. Su mayor recompensa será maximizar los beneficios derivados de volúmenes más altos de cacao sostenible y de calidad, lo que permitirá acceder al comercio justo y asegurar ingresos sostenibles a largo plazo.

Limitaciones

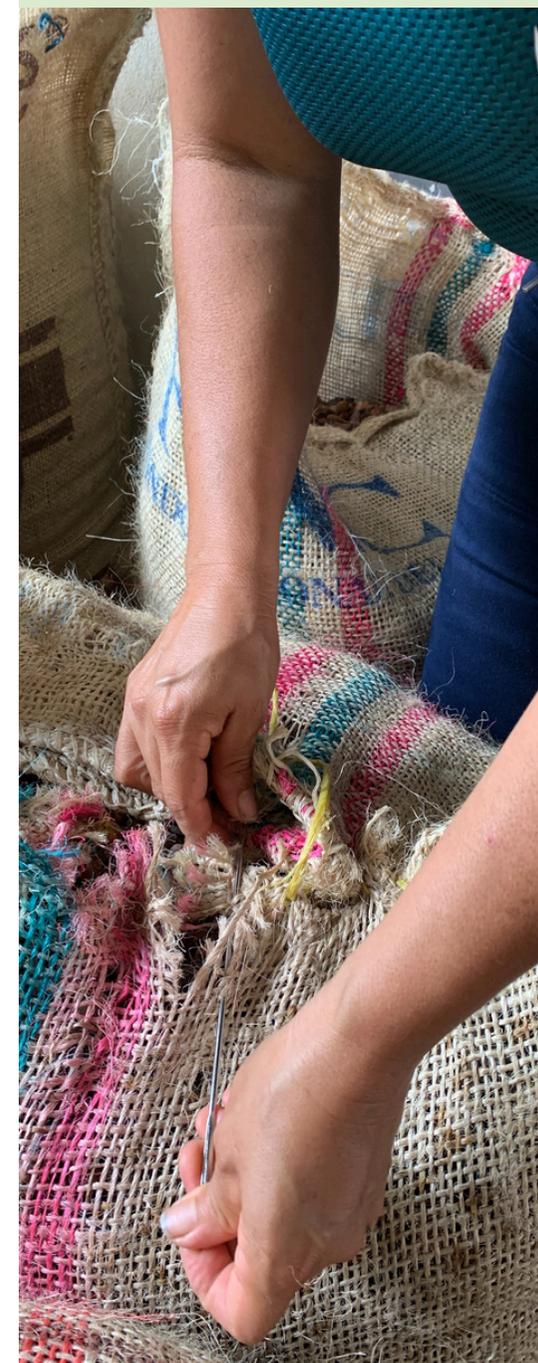
Este proyecto de investigación ha sido de gran valor, ya que nos brindó la oportunidad de co-crear con un grupo diverso de pequeños productores de cacao en distintas regiones del país. Su conocimiento y experiencia enriquecieron profundamente los resultados que se presentan en este documento. Sin embargo, al cerrar la fase de desarrollo, consideramos importante reconocer algunas limitaciones:

Perspectivas en las validaciones: Las validaciones del modelo de negocio floreciente con pequeños productores de cacao se realizaron exclusivamente mediante herramientas de videoconferencia y con un tiempo limitado de una hora por participante.

En primer lugar, estas condiciones redujeron la cantidad de personas que pudieron participar debido a la falta de conectividad digital en algunas zonas del país y al uso limitado de herramientas de colaboración virtual. En segundo lugar, el tiempo disponible solo permitió revisar ciertas áreas del Lienzo de modelo de negocio floreciente con cada participante. Esto llevó a que los investigadores presentaran el modelo a un nivel general y solicitaran comentarios específicos dependiendo del área de conocimiento o experiencia de cada participante.

Cambio de contexto en zonas rurales en post-conflicto: En 2024, algunas zonas rurales del país que se habían mantenido libres de conflicto tras la firma del acuerdo de paz en 2016, comenzaron a experimentar nuevos brotes de violencia y desplazamiento. Esto ha generado preocupación pública, ya que la paz y seguridad garantizadas están nuevamente en riesgo. El gobierno colombiano y las autoridades locales han ampliado las operaciones militares para frenar a los actores violentos, pero esta crisis pone en duda el futuro y la estabilidad de las comunidades rurales del país, incluidos los pequeños productores de cacao. Por lo tanto, existe la posibilidad de que la implementación de la estrategia propuesta se vea comprometida.

Apoyos para la implementación: Como investigadoras y diseñadoras de este proyecto, nuestro alcance se limitó a la co-creación de un modelo de negocio floreciente y una hoja de ruta estratégica para los pequeños productores de cacao. Brindar apoyo en la implementación requeriría una participación activa y constante por parte de las investigadoras, lo cual representa un desafío, ya que actualmente nos encontramos ubicados fuera de las regiones cacaoteras.



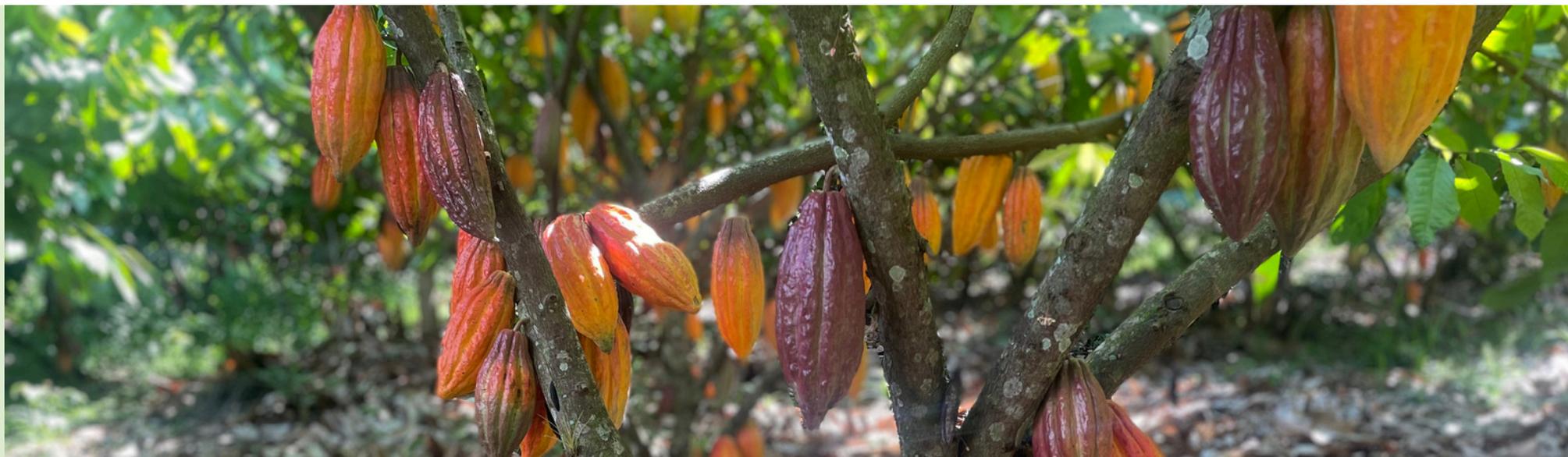
Pasos a seguir

El modelo de negocio floreciente y la hoja de ruta estratégica propuestos representan una fuente de inspiración para que las comunidades y pequeños productores de cacao en Colombia fortalezcan sus esfuerzos hacia un futuro más sostenible y resiliente. No obstante, al explorar cómo puede implementarse cualquiera de las tres estrategias, es fundamental considerar el recorrido particular de cada comunidad cacaotera y establecer un punto de partida acorde a su contexto.

Nuestra recomendación, respaldada por los hallazgos y la exploración de futuros posibles hacia 2036, es que las comunidades comiencen a alinear sus planes estratégicos inmediatos con tácticas enfocadas en la sostenibilidad y la agricultura regenerativa. De esta manera, podrán sentar las bases para enfrentar amenazas como una posible congelación de precios del cacao por parte de grandes empresas chocolateras (nacionales e internacionales) y condiciones de mercado más estrictas, derivadas del aumento de aranceles o nuevas regulaciones para la exportación.

Además, reforzar estas tácticas desde ahora permitiría anticiparse a posibles cambios en las decisiones económicas y de inversión del gobierno tras las elecciones de 2026. Actualmente, la incertidumbre sobre los planes y prioridades de los candidatos dificulta la toma de decisiones por parte de organizaciones y empresas, particularmente en lo relacionado con la mitigación de riesgos ante resultados políticos desconocidos. En caso de que las elecciones de 2026 resulten en un cambio del partido político en el poder, sería recomendable revisar las tácticas de agroturismo y evaluar sus condiciones de implementación en términos de deseabilidad, viabilidad y factibilidad.

En conclusión, el deseo de las comunidades cacaoteras de prosperar a través de la sostenibilidad y la agricultura regenerativa es clave para generar beneficios económicos, sociales y ambientales. A su vez, esto favorecerá una mayor especialización del oficio y reducirá la dependencia de otras fuentes de ingreso para su sustento.



Referencias

Abbot, Philip C., Tamara J. Benjamin, Gary R. Burnisle, Marcia M. Croft, Marieke C. Fenton, Colleen R. Kelly, Fernando Rodríguez Camayo, y Michael D. Wilcox Jr. «An Analysis of the Supply Chain of Cacao in Colombia», 15 de junio de 2017.

«ABC del Acuerdo de Paz», s. f.
<https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/cartillaabcdelacuerdofinal2.pdf>.

Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera: 24 de noviembre de 2016. Segunda edición. Colombia: Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2018.
Administrative Department of Public Service. «Acuerdo Reforma Agraria». Gobierno de Colombia. Accedido 7 de julio de 2024.
<https://www1.funccionpublica.gov.co/documents/418537/1564007/AcuerdoReformaAgraria.pdf>.

«Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria ACFC». Ministerio de Agricultura, n.d.
<https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>.

Agrosavia. «El cultivo de cacao en Colombia va bien, pero puede estar mejor», 10 de julio de 2024. <https://www.agrosavia.co/noticias/el-cultivo-de-cacao-en-colombia-va-bien-pero-puede-estar-mejor>

Aldana, Johana Silvana, Javier Castillo Calderon, Juan Pablo Henao Torres, Gustavo Adolfo Quintero Sierra, Jorge Enrique Aponte Otalvaro, y Marcela Valencia Toro. «Tejiendo un acuerdo para la vida. Quinto Aniversario del Acuerdo de Paz». CEPDIPO - Centro de Pensamiento y Dialogo Politico, n.d.

Arias, Maria Alejandra, y Ibáñez, Ana Maria. «Conflicto armado en Colombia y producción agrícola: ¿aprenden los pequeños productores a vivir en medio del conflicto?» CEDE Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, noviembre de 2012.

Banco Agrario - Quién es el pequeño productor? «Banco Agrario - Quién es el pequeño productor?», s. f. Accedido 7 de julio de 2024.
Baquero, Petrit. «Las “guerras verdes” y la nueva era». ELESPECTADOR.COM, 19 de julio de 2020.
<https://www.elespectador.com/colombia/mas-regiones/las-guerras-verdes-y-la-nueva-era-article/>.

Beer, Stafford. The Viable Systems Model, 1981.
«Cacao for Peace (CfP)». Purdue University. Accedido 14 de julio de 2024.
<https://www.purdue.edu/colombia/partnerships/cacaoforpeace/index.php>.

«Cacao for Peace Conflict Zones». Colombia Purdue Partnership, n.d.
<https://www.purdue.edu/colombia/partnerships/cacaoforpeace/docs/Cacao%20for%20Peace%20conflict%20zones.pdf>.

«Cacao for Peace Supply Chain». Colombia Purdue Partnership, n.d.
<https://www.purdue.edu/colombia/partnerships/cacaoforpeace/docs/Cacao%20for%20Peacesupply%20chain.pdf>.

Campbell, Jordan. «Kakaoteros de Paz, Cocaine or Chocolate: Colombia's Peace Building Proposition». Ramro Global, 29 de octubre de 2022.
<https://www.ramroglobal.com/journal/kakaoteroes-de-paz>.

CBI. «The European market potential for community-based tourism», 8 de junio de 2023. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/community-based-tourism/market-potential>.

Cohen, Victor. «Trump Hits Colombia with Tariffs Set at 10% Rate, Excluding Oil». Colombiaone, 7 de abril de 2025.

Defensoría del pueblo Colombia. «QUINTO INFORME DE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL ACUERDO DE PAZ». Defensoría Delegada para Asuntos Agrarios y Tierras, septiembre de 2023. <https://www.defensoria.gov.co/documents/20123/2707980/Presentacio%C%81n+Acuerdo+de+Paz.pdf/c98333bb-a1b4-fb81-c3b9-369158809768?t=1708395668105>.

Dirección Nacional de Planeación. «Elementos básicos del Estado colombiano». Imprenta Nacional de Colombia, 2011.

Elliott Smith. «La conectividad ayuda a los productores de cacao colombianos a cosechar beneficios». Source Latam (blog), 21 de febrero de 2024.

<https://news.microsoft.com/source/latam/features/innovacion/colombia-cacao-conecta-conectividad/>.

Erns & Young LLP. «How to Create Long-Term Value in a Reimagined Food System». ey.com, 2021. https://www.ey.com/en_ca/consumer-products-retail/create-long-term-value-in-a-reimagined-food-system#:~:text=food%20system%20reimagined-,To%20create%20long%20term%20value%20in%20a%20reimagined%20food%20system,to%20behaviors%20and%20digital%20experiences.

Espejo, Raul, y Antonia Gill. «The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations», 2011.

Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). «Tejiendo Futuros Weaving Futures», 2023. <https://docs.google.com/presentation/d/15HGH8KsSTJwqmxDY4KZyNuOkAgGBtjBoKXp1HRgQOLk/edit#slide=id.p>.

Hasell, Joe. «Measuring inequality: what is the Gini coefficient», 30 de junio de 2023. <https://ourworldindata.org/what-is-the-gini-coefficient>.

IDEO.org. «The Field Guide to Human-Centered Design», 2015.

Jones, Peter, y Kristel Van Ael. Design Journeys through Complex Systems Practice Tools for Systemic Design. Bis Publishers, 2022.

Kerr, Helen, y Kassie Miedema. «Safeguarding the Future», 2024.

Kolumbien, ed. No matarás: relato histórico del conflicto armado interno en Colombia. Primera edición. Hay futuro si hay verdad, Tomo 3,3. Bogotá: Comisión de la Verdad, 2022.

Maaß, Gregor, y Karin Fiege, eds. Entre reparación y transformación: estrategias productivas en el marco de la reparación integral a las víctimas del conflicto armado en el Oriente de Caldas, Colombia. Schriftenreihe des Seminars für Ländliche Entwicklung / Humboldt-Universität zu Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät, S 256. Berlin: Humboldt-Univ., Seminar für Ländliche Entwicklung, 2014.

Maria Alejandra Arias y Ana María Ibáñez. «Agricultural Production amidst Conflict: The Effects of Shocks, Uncertainty and Governance of Non-State Armed Actors», 8 de agosto de 2012.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. «Colombia, el País de la Belleza, rompió nuevo récord en turismo al recibir cerca de 6,7 millones de visitantes no residentes en 2024». Government, 21 de enero de 2025. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-rompio-nuevo-record-en-turismo-en-2024#:~:text=Tambi%C3%A9n%20aument%C3%B3%20la%20cifra%20de,incremento%20del%207%2C9%20%25>.

Moberg, Fredrik, y Sturle Hauge Simonsen. «What is resilience? An introduction to social-ecological research». Stockholm Resilience Centre, 2014.

Osterwalder, Alexander, y Pigneur Yves. Business Model Generation. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Pinilla de Brigard, Felipe. «Impacto del Conflicto Armado Colombiano en la Producción Agrícola Nacional». Repositorio Institucional Seneca, 2013. <http://hdl.handle.net/1992/11999>.

Raudsepp-Hearne, C., G. D. Peterson, E. M. Bennett, R. Biggs, A. V. Norström, L. Pereira, J. Vervoort, et al. «Seeds of good anthropocenes: developing sustainability scenarios for Northern Europe». Sustainability Science 15, n.º 2 (1 de marzo de 2020): 605-17. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00714-8>.

Restrepo Manrique, Cecilia y Zarana Rincón, Rosa Isabel. El papel del cacao en la historia del Virreinato del Nuevo Reino de Granada y en los inicios republicanos, 1717-1830. Colombia: Academia Colombiana de Historia, 2023.

Rich Asplund. «Cocoa Prices Plummet on Rain Forecasts for West Africa». Barchart, 13 de mayo de 2024, Nasdaq edición. <https://www.nasdaq.com/articles/cocoa-prices-plummet-on-rain-forecasts-for-west-africa>.

Russell, Daniel M., Mark J. Stefik, Peter Pirolli, y Stuart K. Card. «The Cost Structure of Sensemaking», 1993. https://www.researchgate.net/publication/235961374_The_cost_structure_of_sense_making.

Ryan, Alex J., y Booz Allen Hamilton. «Thinking in systems», 2012.

Semana. «¿Cómo el cacao mejora el futuro de las mujeres en el Urabá Antioqueño?» 10 de abril de 2024. <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/>.

«Three Horizons». Accedido 6 de abril de 2025. [Moberg, Fredrik, y Sturle Hauge Simonsen. «What is resilience? An introduction to social-ecological research». Stockholm Resilience Centre, 2014.](https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/)

[Osterwalder, Alexander, y Pigneur Yves. Business Model Generation. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 2010.](https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/)

[Pinilla de Brigard, Felipe. «Impacto del Conflicto Armado Colombiano en la Producción Agrícola Nacional». Repositorio Institucional Seneca, 2013. http://hdl.handle.net/1992/11999](https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/)

[Raudsepp-Hearne, C., G. D. Peterson, E. M. Bennett, R. Biggs, A. V. Norström, L. Pereira, J. Vervoort, et al. «Seeds of good anthropocenes: developing sustainability scenarios for Northern Europe». Sustainability Science 15, n.º 2 \(1 de marzo de 2020\): 605-17. https://doi.org/10.1007/s11625-019-00714-8.](https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/)

[Restrepo Manrique, Cecilia y Zarana Rincón, Rosa Isabel. El papel del cacao en la historia del Virreinato del Nuevo Reino de Granada y en los inicios republicanos, 1717-1830. Colombia: Academia Colombiana de Historia, 2023.](https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/)

[Rich Asplund. «Cocoa Prices Plummet on Rain Forecasts for West Africa». Barchart, 13 de mayo de 2024, Nasdaq edición. https://www.nasdaq.com/articles/cocoa-prices-plummet-on-rain-forecasts-for-west-africa](https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/como-el-cacao-mejora-el-futuro-de-las-mujeres-en-el-uraba-antioqueno/202410/)

Webb, Amy. «How to Do Strategic Planning Like a Futurist». Harvard Business Review, 30 de julio de 2019. <https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist>.

Wong, Kathleen. «International travel is declining, and it's costing the US: "It's shaking everything up"». USA Today, 10 de abril de 2025.

Referencias de Imágenes de Inteligencia Artificial

1. OpenAI. (2025) ChatGPT [Utiliza el Análisis Causal por Niveles adjunto para generar 5 imágenes diferentes de Colombia en 2036]. <https://chatgpt.com/>
2. OpenAI. (2025) ChatGPT [Utiliza el Análisis Causal por Niveles adjunto para generar 5 imágenes diferentes de Colombia en 2036]. <https://chatgpt.com/>
3. OpenAI. (2025) ChatGPT [Ahora céntrate en que el Gobierno pierde el control territorial de la mayoría de las regiones rurales del país a manos de grupos ilegales]. <https://chatgpt.com/>
4. OpenAI. (2025) ChatGPT [Ahora céntrate en el aislamiento y el deterioro rural: las comunidades rurales se enfrentan a la desinversión, la escasa infraestructura y las dificultades económicas por falta de apoyo gubernamental.]. <https://chatgpt.com/>
5. OpenAI. (2025) ChatGPT [Utiliza este nuevo archivo adjunto del Análisis Causal para generar 5 imágenes diferentes de Colombia en 2036]. <https://chatgpt.com/>
6. OpenAI. (2025) ChatGPT [Utiliza el nuevo Análisis Causal por Niveles adjunto para generar 5 imágenes diferentes de Colombia en 2036]. <https://chatgpt.com/>
7. OpenAI. (2025) ChatGPT [Ahora hay que centrarse en el poder de la tecnología para mejorar los resultados agrícolas.]. <https://chatgpt.com/>

8. OpenAI. (2025) ChatGPT [Céntrate en el renacimiento del turismo en Colombia. Un futuro en el que el turismo se centra en experiencias significantes, personalizadas y de cultura. Los visitantes se enganchan con inmersiones de ecoturismo, históricas y viajes que benefician a las comunidades locales. Dame 5 opciones.]. <https://chatgpt.com/>

9. Flux, Freepik Mystic, and Imagen 3. (2025) Freepik AI Suite 2025 [Genera una imagen ambientada en la región agroforestal del cacao en Colombia, donde los agricultores trabajan ayudados por la tecnología para controlar los cultivos y mejorar la producción. Esta imagen debe incluir la región de los Andes colombianos y tener carreteras con jeeps en las vías principales.] <https://www.freepik.com/pikaso/ai-image-generator>

Apéndice

Apéndice 1: Contexto y detalles de nuestro viaje a Pauna

Línea de tiempo

Día 1 – Visita a la Finca San Luis y entrevista semiestructurada con productor de cacao

- Bienvenida a la Finca San Luis y entrevista
- Recorrido por la finca con explicación de cada una de las etapas, sistemas agroforestales ideales, plagas y procesos de poscosecha del cacao
- Degustación de chocolate elaborado con cacao de la Finca San Luis

Día 2 – Visita al centro de acopio de la Asociación regional

- Recorrido por las oficinas de la Asociación
- Observación de la venta de cacao por parte de pequeños productores en el centro de acopio y del proceso de empaque por parte de la Asociación para su comercialización

Día 3 – Encuentro con pequeños productores de cacao

- Asistencia a taller: Aprender a aprovechar el mucílago del cacao más allá de la semilla
- Presentación personal y del proyecto a los productores
- Participación en una sesión de asistencia técnica brindada por la Asociación

Día 4 – Visita a San Pablo de Borbur y entrevistas semiestructuradas a pequeños productores de cacao

- Visita a una finca de alta calidad productora y exportadora de cacao, su centro de procesamiento y almacenamiento
- Entrevista al administrador de la finca

Visita a la Asociación de San Pablo de Borbur y sus instalaciones de transformación (elaboración de chocolate)

- Entrevista al exalcalde de San Pablo de Borbur
- Entrevistas a pequeños productores de cacao

Día 5 – Visita a fincas cacaoteras y entrevista semiestructurada con productor de cacao

- Bienvenida a la finca y entrevista
- Recorrido por la finca y sus instalaciones de poscosecha

Apéndice 2: Modelo de negocio actual para pequeños productores de cacao en Colombia

Modelo de negocio actual para pequeños productores de cacao en Colombia

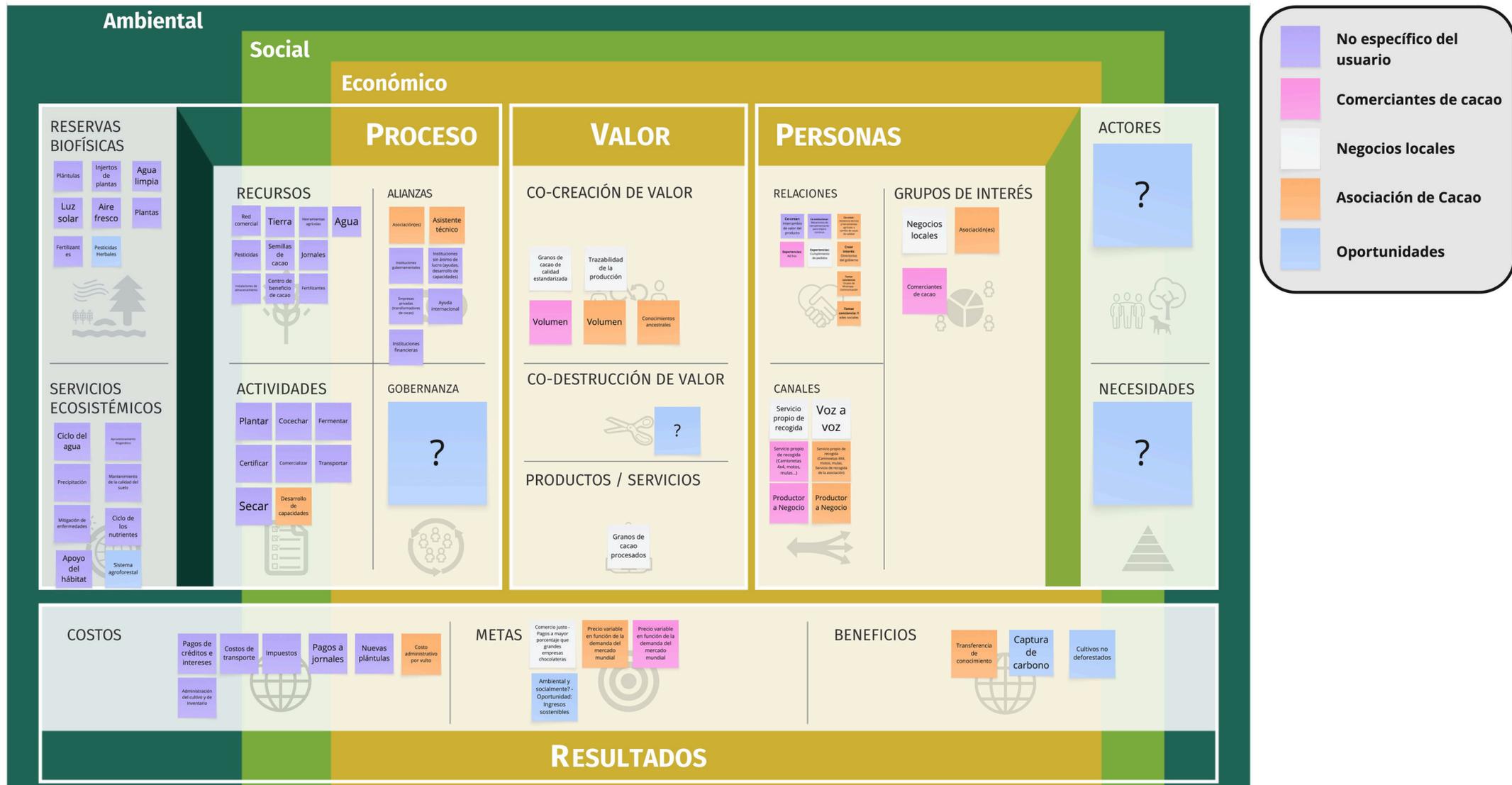


Figura 17: Modelo de negocio actual para pequeños productores de cacao en Colombia

Modelo de negocio actual para pequeños productores de cacao en Colombia

Actores clave

Los pequeños productores de cacao atienden a tres segmentos principales de clientes: negocios locales, asociaciones de pequeños productores y comerciantes. Todos estos clientes adquieren granos de cacao seco mediante una relación directa o indirecta con el productor, y normalmente esta transacción ocurre en el pueblo o cabecera municipal.

Co-creación de valor

Los pequeños productores son clave en la cadena de valor, ya que proveen la materia prima esencial para que los fabricantes de chocolate puedan ofrecer al consumidor final una barra o taza de chocolate. Gracias a su conocimiento ancestral, la estandarización de la calidad de los granos, sus prácticas sostenibles y su capacidad productiva, los pequeños productores aportan un valor fundamental que permite garantizar la trazabilidad del producto, lo cual es altamente valorado por los fabricantes.

Objetivos

Los pequeños productores buscan generar ingresos sostenibles a través del comercio justo y, en la actualidad, se benefician de un precio variable más alto debido a la alta demanda global de granos de cacao. Los clientes que están dispuestos a pagar un precio justo suelen considerar factores como el cumplimiento de estándares de calidad específicos, lo que implica, en algunos casos, el envío previo de muestras para su validación antes de concretar la compra.

Canales

Los granos de cacao se comercializan y distribuyen a través de un único canal o una combinación de canales: voz a voz, servicio de recolección propio (incluyendo camionetas 4x4, motos o mulas) y relaciones tipo Productor a Empresa (P2B).

Relaciones

Asociaciones de pequeños productores: Los cacaocultores suelen estar vinculados a su asociación local mediante un acuerdo inicial. Esto les brinda apoyo técnico, participación en el ecosistema cacaotero (incluida la asistencia a eventos patrocinados por gobiernos o entidades locales) y un canal de comunicación continuo a través de grupos de WhatsApp.

Negocios locales: Algunos productores, mediante redes locales, venden directamente a empresas que requieren materia prima de calidad, por ejemplo, pequeñas fábricas artesanales de chocolate.

Comerciantes: Actúan como intermediarios que compran cacao a granel para venderlo a compradores nacionales o internacionales. Su relación con los productores es más informal y se centra en necesidades de compra inmediatas.

Actividades

Para llegar al cliente, el cacao debe sembrarse, cosecharse, fermentarse, secarse, transportarse y comercializarse. El agricultor también debe fertilizar y podar los cacaotales para mantenerlos sanos durante las dos cosechas anuales. Estas labores se realizan en gran medida gracias a la capacitación y el apoyo de la asociación local de productores.

Recursos

Los pequeños productores suelen disponer de un terreno heredado o adquirida. Se requiere una inversión inicial en herramientas agrícolas, construcción de bodegas y beneficiaderos, adquisición de semillas (si el terreno no cuenta con cacaotales), pesticidas y fertilizantes. Además, la parcela debe tener acceso a una quebrada o fuente de agua cercana para el riego. Durante la cosecha, se contratan jornaleros y se necesita apoyo logístico para la comercialización.

Alianzas

Las alianzas estratégicas con asociaciones locales de pequeños productores y sus asistentes técnicos son fundamentales para el éxito de cualquier productor de cacao. Además, existen otras alianzas que brindan apoyo, como instituciones gubernamentales (ej.: Fedecacao), organizaciones sin ánimo de lucro (que ofrecen financiamiento y fortalecimiento de capacidades), patrocinios de empresas privadas (productoras de cacao), cooperación internacional (como USAID) y entidades financieras nacionales y locales.

Costos

Los principales costos de operar una pequeña finca cacaotera comienzan con la inversión inicial en nuevas plántulas y herramientas, el manejo del cultivo y del inventario, y el transporte al casco urbano más cercano. Adicionalmente, existen costos asociados a la tierra, como impuestos y pagos a jornaleros según las actividades específicas que se requieran en la finca. Si el propietario tiene créditos asociados, deberá asumir los intereses y pagos correspondientes. Finalmente, por cada venta de granos de cacao a la asociación local de pequeños productores, se aplica un cobro del 3% que se destina a la federación nacional del cacao, Fedecacao.

Modelo de negocio actual para las asociaciones de pequeños productores de cacao en Colombia



Figura 18: Modelo de negocio actual para asociaciones de pequeños productores de cacao en Colombia

Modelo de negocio actual de las asociaciones de pequeños productores de cacao en Colombia – Patrón de modelo multilateral

Actores clave

Las asociaciones de pequeños productores de cacao atienden cinco segmentos principales de clientes: negocios locales, grandes productores de chocolate (Casa Luker y Nacional de Chocolates), exportadores, consumidores de chocolate y comerciantes. La mayoría de estos clientes adquieren granos de cacao seco a través de una relación directa o indirecta con la Asociación, o compran cacao transformado en productos como barras de chocolate.

Co-creación de valor

Las asociaciones de pequeños productores venden materia prima en grandes volúmenes a fabricantes de chocolate nacionales e internacionales, garantizando la más alta calidad a través de la recolección de los granos de cacao de todos sus asociados. Además, comercializan productos artesanales de chocolate que respaldan prácticas sostenibles alineadas con las regulaciones de la Unión Europea, lo que aumenta su atractivo para compradores en el exterior.

Objetivos

Las asociaciones generan ingresos mediante la venta de granos de cacao de alta calidad a granel, con el fin de satisfacer la alta demanda de compradores nacionales e internacionales, así como a través de la venta de sus productos artesanales de chocolate al por menor.

Canales

Los granos de cacao se venden y envían directamente a grandes empresas (como Luker y Nacional de Chocolates) a través de un ejecutivo de cuenta regional, y de forma similar a exportadores bajo demanda. Las asociaciones también participan en ferias comerciales locales, gubernamentales y nacionales, lo que les permite vender tanto granos de cacao a granel como productos de chocolate artesanal a clientes B2C o B2B. Finalmente, han comenzado a construir una presencia digital en

redes sociales, lo que permite que los clientes consulten y compren productos en línea.

Relaciones

Negocios locales: Algunas asociaciones de pequeños productores, a través de redes, venden directamente a negocios locales que necesitan materia prima de calidad para sus productos y colaboran de manera conjunta para la mejora continua.

Comerciantes: Son intermediarios que adquieren cacao en grandes volúmenes para venderlo a compradores nacionales o internacionales. Su relación con las asociaciones es más informal, ya que se basa en necesidades de compra inmediatas.

Exportadores: Las exigencias de alta calidad en el cumplimiento de pedidos requieren que las asociaciones coordinen con socios logísticos para asegurar entregas fluidas y oportunas.

Consumidores de chocolate: A través de mercados campesinos y ferias patrocinadas por el gobierno, las asociaciones se encargan de educar y presentar al público sus nuevos productos de chocolate artesanal.

Grandes empresas: Las asociaciones mantienen una relación transaccional con los ejecutivos regionales de cuenta de las grandes empresas, basada en las necesidades del cliente y un precio de compra fijo.

Actividades

Los granos de cacao que recibe la asociación de pequeños productores pueden ser fermentados (si se reciben en baba) y posteriormente secados para ser vendidos a granel. Cuando se reciben granos de cacao secos para su transformación, estos se tuestan, muelen y descascarillan, para luego ser templados, moldeados y empacados en forma de barras de chocolate artesanal.

La asociación también brinda fortalecimiento de capacidades a sus asociados a través de asistencia técnica, lo cual requiere una operación de mayor escala y gestión logística para coordinar estas actividades. Asimismo, se necesita una gestión de inventario eficiente, ya que los pequeños productores venden diariamente sus granos secos de cacao directamente y reciben pagos en efectivo.

El equipo directivo de la asociación también debe construir y mantener alianzas con instituciones gubernamentales, así como con Fedecacao. Finalmente, la asociación requiere apoyo en marketing y promoción para asegurar la visibilidad de sus actividades y su portafolio de productos.

Recursos

Las asociaciones de pequeños productores de cacao suelen contar con una bodega de almacenamiento en el casco urbano, donde un pequeño equipo operativo gestiona la recepción diaria de granos de cacao seco y garantiza que los pagos se realicen directamente en efectivo al productor. Esto requiere una caja registradora con flujo de efectivo suficiente, un sistema de gestión de inventarios, computadora o portátil, báscula, costales, personal de apoyo y servicios públicos pagos como el internet para la conectividad. Para transformar los granos secos en barras de chocolate artesanal, se necesita un área o instalación de procesamiento separada con maquinaria especializada.

Alianzas

Las alianzas estratégicas con los pequeños productores locales son clave para el éxito de cualquier asociación, ya que garantizan el volumen y la calidad de los granos de cacao seco. Además, existen otras alianzas que brindan apoyo, como instituciones gubernamentales (ej.: Fedecacao), organizaciones sin ánimo de lucro (que ofrecen financiamiento y fortalecimiento de capacidades), patrocinios de empresas privadas

(productores de cacao), cooperación internacional (USAID), cámaras de comercio y entidades financieras nacionales y locales.

Costos

Los principales costos de operación de una asociación de pequeños productores de cacao incluyen pagos a los productores por sus granos de cacao seco, sueldos y salarios del personal, códigos de barras para la gestión de inventarios, costales para almacenamiento y transporte. Además, se deben considerar los servicios públicos y el mantenimiento de la infraestructura de la bodega, impuestos, intereses y pagos de créditos, así como la depreciación de maquinaria.

Apéndice 3: STEEP-V Pre-llenado



EL FUTURO NO EXISTE PERO PODEMOS DISEÑARLO

30 minutos

Análisis del contexto actual

Compartan con el grupo cada uno de los temas que anotaron durante el tiempo individual. Incluyendo los temas todos los participantes (está bien si hay temas repetidos), piensen y anoten cómo se ve actualmente cada uno de los cuadrantes del cuadro (Sociedad, Tecnología, Economía, Medio Ambiente, Política y Ética).

Nota: Algunas preguntas que pueden usar de guía son:

- ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo de los productores de cacao en Colombia? ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo de las asociaciones?
- ¿Cuáles son las mayores preocupaciones de los productores de cacao en Colombia? ¿Cuáles son las mayores preocupaciones de las asociaciones?
- ¿Qué partes del contexto actual ya no responden a las necesidades de los productores de cacao en Colombia?
- ¿Qué es lo que no va bien en este momento?

SOCIEDAD	TECNOLOGÍA	ECONOMÍA	MEDIO AMBIENTE	POLÍTICA	ÉTICA
<p>Empoderamiento de género El empoderamiento de las mujeres ha desempeñado un papel fundamental en el sistema cacaoero de Colombia, un sector agrícola liderado predominantemente por mujeres. Como resultado, las regiones productoras de cacao han ganado mayor visibilidad tanto a nivel nacional como internacional. Este mayor reconocimiento ha atraído apoyo adicional en forma de ayuda financiera y asistencia técnica, lo que ha mejorado aún más el empoderamiento de las mujeres dentro de estas comunidades.</p>	<p>Asistencia técnica La asistencia técnica es un elemento clave para aumentar la productividad de los productores de cacao, creando así más oportunidades para ellos. En consecuencia, los cacaoeros generan mayores ingresos, lo que les permite reinvertir en sus cultivos. Esta reinversión no solo beneficia a los productores de cacao individualmente, sino que también fortalece las asociaciones, fomentando una mayor colaboración y capacidad colectiva.</p>	<p>Expansión internacional Las asociaciones necesitan encontrar formas de diversificar su portafolio de clientes más allá de los compradores nacionales. La exportación de granos de cacao secos de calidad ofrece una oportunidad única para expandir las asociaciones a los mercados internacionales, los cuales actualmente buscan nuevos productores que puedan satisfacer sus necesidades.</p>	<p>Cumplimiento = Comercio Justo El comercio justo del cacao está estrechamente vinculado al cumplimiento de mejores prácticas ambientales, como la implementación de sistemas agroforestales sostenibles, ya que la mayoría de las cosechas de cacao se encuentran en estos ecosistemas. Un factor clave que impulsa este cambio es el cumplimiento de las normativas como la Regulación de Deforestación de la Unión Europea (EUDR) 2023/1115, requerida para exportar a este mercado. Sin embargo, los pequeños agricultores enfrentan dificultades significativas para obtener los recursos necesarios para estas certificaciones y, una vez adquiridas, encuentran obstáculos para mantenerlas debido a los altos costos y la falta continua de recursos.</p>		<p>Narrativa Las prácticas ambientales y la calidad de los granos de cacao son fundamentales para la narración de historias que se necesita para fidelizar a los compradores. Los pequeños productores de cacao tienen dificultades para comunicar estos conceptos, y esto crea una oportunidad para incluir estos temas en sus narrativas a través de la creación de marcas y las asociaciones.</p>

#1

Figura 19: Figura STEAP-V prellenada

Apéndice 4: Tendencias sobre agricultura y sistemas alimentarios, con énfasis en el contexto colombiano

Producción todo el año

Combinación de innovación científica y tecnológica para garantizar la disponibilidad de alimentos bajo cualquier condición climática.

Súper campesinos

Combinación de la solidaridad característica de los campesinos con el uso estratégico de tecnologías digitales y espacios físicos para transformar la relación entre el campo y las ciudades.

Economía rural sostenible

Un enfoque que reconoce el valor del campo no solo para garantizar la seguridad alimentaria, sino también como base para fortalecer comunidades rurales y promover estabilidad social.

Materias primas alternativas

La búsqueda de materias primas alternativas está revolucionando la forma en que producimos alimentos y objetos cotidianos, con un enfoque en minimizar el impacto ambiental y aumentar la sostenibilidad.

Nutrición personalizada

La nutrición personalizada, impulsada por la búsqueda de bienestar después del COVID-19, adapta planes alimenticios a las necesidades individuales de cada persona para prevenir enfermedades.

Productos corrientes como superalimentos

Los alimentos comunes ahora se fortifican con nutrientes adicionales, mientras las marcas eliminan ingredientes nocivos. Esto redefine el consumo cotidiano hacia opciones más saludables y funcionales.

Agricultura inteligente: La tecnología al servicio de la agricultura

Para enfrentar la falta de mano de obra, grandes fincas han comenzado a implementar tecnologías como robots, drones e inteligencia artificial, mejorando la eficiencia y productividad agrícola.

Protección de los ecosistemas y los derechos humanos en la agricultura

La agricultura, antes ligada a explotación infantil y deforestación, impulsa ahora leyes e incentivos para proteger ecosistemas y derechos humanos, fomentando prácticas responsables y sostenibles.

De la finca a la mesa

Los consumidores y los productores de alimentos están ahora más conectados que nunca a través de asociaciones y colectivos que permiten que los productos frescos lleguen a sus comunidades locales más rápido que nunca.

Igualdad de género en las zonas rurales

El papel que desempeñan las mujeres en la agricultura ha ido ganando cada vez más reconocimiento a nivel mundial, lo que ha abierto el camino a nuevos roles de liderazgo para las mujeres empresarias en el sector agrícola.

Conquistando la economía orgánica

La cadena de producción y suministro de alimentos orgánicos enfrenta un gran desafío frente a los modelos comerciales actuales de producción de alimentos, ya que lograr este objetivo supone una gran inversión y el mismo producto es más costoso de producir al inicio.

En platos y no en basureros

Los productores y mercados de alimentos están encontrando formas creativas de educar a los consumidores sobre la práctica actual de desechar los alimentos que no cumplen con los estándares estéticos, lo que crea un enorme desperdicio de alimentos.

Volver a vivir como antes

Los académicos y líderes comunitarios preocupados por la pérdida de conocimientos alimentarios ancestrales y prácticas agrícolas sostenibles están utilizando las redes sociales y las narrativas del futuro para difundir el conocimiento, de modo que las personas puedan tomar decisiones más conscientes que determinen su el futuro de su salud y bienestar.

El renacimiento del campo colombiano

La industria agrícola colombiana ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, especialmente después de la firma del acuerdo de paz en 2016. Esto ha generado oportunidades para que los pequeños agricultores y las grandes industrias expandan sus negocios (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024).

Las siguientes tendencias son las que inspiraron el escenario preferible de la comunidad cacaotera colombiana y su modelo de negocio floreciente.

Agroturismo

El agroturismo es un puente fundamental entre las ciudades y rurales de todo el mundo. Para muchos habitantes de las ciudades, ofrece una forma significativa de apoyar la alimentación local, reconectarse con la naturaleza y comprender mejor el origen de sus alimentos.

Descripción

Desde la pandemia de COVID-19, ha aumentado el interés del público por conectarse con la naturaleza y los alimentos que consumimos todos los días. Las comunidades rurales se encuentran ahora en el epicentro de la exhibición de sus tierras y su producción a través de un aumento del turismo ofrecido para atraer a personas de los centros urbanos.



Señales de cambio

- **Turismo gastronómico:** ‘FICO Eataly World’ abrió sus puertas en noviembre de 2017 en Boloña (Italia), ha sido descrito como el parque agroalimentario más grande del mundo. El parque muestra el agroturismo del país e incluye experiencias agrícolas y conceptos de la granja a la mesa para sus visitantes. (McQuarrie, 2017)
- **Turismo rural:** A través de una asociación sin fines de lucro con una comunidad local en el Líbano, un nuevo proyecto agrícola educativo y social tiene como objetivo llevar a cabo actividades agrícolas y agroturísticas para llevar el desarrollo económico a la región. (dice: et al., 2022)
- **Turismo experiencial:** “El Hotel la Palma y el Tucán” se encuentra en una exuberante plantación de café en el departamento de Cundinamarca en Colombia. Además del recorrido personalizado por el café, el hotel ofrece una pista para bicicletas diseñada para respetar la montaña (ya que se adapta a sus formas) e invita a los viajeros a asistir a su serie de observación de aves. (La Palma y el Tucán, n.d.)

Figura 20: Tendencia de agroturismo – Página 1



Implicaciones

Los pequeños agricultores colombianos tienen una oportunidad única de crear experiencias de agroturismo en sus fincas para visibilizar su experiencia, conocimiento y productos.

Para las iniciativas de agroturismo, se necesitarán alianzas estratégicas con líderes del turismo y la logística del transporte en cada región y territorio para coordinar las experiencias de los visitantes.

Las experiencias de los clientes deben diseñarse teniendo en cuenta las prácticas de accesibilidad y sostenibilidad para garantizar un bajo impacto ambiental y social en las regiones.

Tendencias asociadas

Súper campesinos: Combinación de la solidaridad característica de los campesinos con el uso estratégico de tecnologías digitales y espacios físicos para transformar la relación entre el campo y las ciudades.

Agricultura sostenible: La inclusión de prácticas agrícolas sostenibles, desde pequeñas hasta grandes industrias, está impactando la forma en que se cosechan y entregan tanto los productos agrícolas como otros bienes, fomentando un nuevo camino hacia un entorno más limpio y sostenible.

Economía rural sostenible: Un enfoque que reconoce el valor del campo no solo para garantizar la seguridad alimentaria, sino también como base para fortalecer comunidades rurales y promover estabilidad social.

De la finca a la mesa: Los consumidores y los productores de alimentos están ahora más conectados que nunca a través de asociaciones y colectivos que permiten que los productos frescos lleguen a sus comunidades locales más rápido que nunca.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2023). Aventura en la Naturaleza en nuestra caminata por el humedal el salitre: Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y pensiones. FONCEP. <https://www.foncep.gov.co/programate/aventura-en-la-naturaleza-en-nuestra-caminata-por-el-humedal-el-salitre>
- Black, D. (2023, March 8). Why experiential tourism is one of the fastest growing sectors of travel. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/why-experiential-tourism-one-fastest-growing-sectors-travel-black/>
- La Palma y el Tucán. (n.d.). In ¿Lo mejor? Es un plan para toda la familia. <https://lapalmayeltucanhotel.com/cabanas-2/>
- McQuarrie, L. (2017, September 5). Italian food theme parks. TrendHunter.com. <https://www.trendhunter.com/trends/fico-eataly-world>
- Says, A. H., Hallage, A., Says, R. F. S., & Saade, R. F. (2022, April 27). Agri-Food and Agri-tourism project in Lebanon. Rotary Club Beirut Cedars. <https://rcbeirutcedars.org/project/agri-food-and-agri-tourism-project-in-lebanon/>

Agricultura sostenible

Las prácticas agrícolas sostenibles, tanto en la pequeña como en la gran industria, están afectando la forma en que se cosechan y distribuyen los productos, lo que fomenta una nueva forma de avanzar hacia un medio ambiente más limpio y sostenible.

Descripción

Las antiguas formas de agricultura, como la ganadería y la deforestación, han causado un impacto devastador tanto para el medio ambiente como para las comunidades que trabajan la tierra, a causa del agotamiento de los recursos naturales. Desde los pequeños agricultores hasta las grandes empresas, usan nuevas y mejoradas formas de cultivo que están teniendo un impacto positivo, dándole espacio a una agricultura más resiliente, la cual permite que esta pueda sostenerse a sí misma mediante la reutilización de desechos como insumos para la misma finca.



Señales de cambio

- **Repensando el uso de la agricultura:** La agricultura de carbono busca capturar emisiones mediante la plantación de grandes extensiones de tierra, que antes se usaban para la agricultura, como parte de una estrategia regenerativa más amplia para rejuvenecer el suelo degradado y convertirlo en grandes esponjas de CO₂. Este nuevo enfoque promete un nuevo modelo de negocio que se enfrenta al cambio climático, proporciona buenos empleos y salva fincas que antes se consideraba que no eran rentables. (Lane, 2022)
- **Ropa hecha de arroz:** Una colección de ropa reciclada hecha de cascarilla de arroz. La cascarilla, que sobra tras la cosecha del arroz, es un residuo agrícola que suele utilizarse para el ganado, el compost y como combustible de biomasa. Unos fabricantes de tractores colaboró con una Universidad y con colectivos locales de cultivadores de arroz, productores de seda y tejedores para crear un nuevo tejido de cascarilla de arroz y seda.
- **Técnicas agrícolas mejoradas:** Al llevar la agricultura al interior, Aerofarms utiliza un sistema de circuito cerrado que hace crecer las raíces de las plantas a través de una lámina de tela. Este método utiliza un 95% menos de agua que las granjas de campo tradicionales, lo que reduce el impacto de la alta demanda que actualmente está agotando los acuíferos naturales. (BBC Future, 2019)

Figura 22: Tendencia de agricultura sostenible – Página 1



Implicaciones

Los pequeños agricultores necesitan reconocer y aplicar nuevos métodos y productos agrícolas sostenibles a sus cosechas para garantizar el cumplimiento y el cuidado de su éxito futuro.

Las tierras cultivadas con cacao tienen el potencial de convertirse en ofertantes de créditos de carbono para otros beneficiarios que no sean sus propietarios tales como empresas interesadas en adquirirlas. Por lo tanto, se deben crear alianzas estratégicas para proponer un acuerdo de este tipo que beneficie a la tierra y a las partes interesadas.

Tendencias asociadas

Economía rural sostenible: Un enfoque que reconoce el valor del campo no solo para garantizar la seguridad alimentaria, sino también como base para fortalecer comunidades rurales y promover estabilidad social.

Producción todo el año: Combinación de innovación científica y tecnológica para garantizar la disponibilidad de alimentos bajo cualquier condición climática.

Protección del ecosistema y de los derechos humanos en la producción agrícola: La agricultura, antes ligada a explotación infantil y deforestación, impulsa ahora leyes e incentivos para proteger ecosistemas y derechos humanos, fomentando prácticas responsables y sostenibles.

Agricultura regenerativa: Prácticas que restauran los terrenos agrícolas para garantizar la producción sostenible de alimentos. Su objetivo es no solo mantener los cultivos actuales, sino también preservar la fertilidad del suelo para futuras generaciones.

Referencias

- BBC Future. (2019). Sustainable farming: Can we use less pesticides for more environmentally friendly agriculture. BBC News. <https://www.bbc.com/future/bespoke/follow-the-food/the-clean-farming-revolution/>
- Lane, A. (2022, February 28). The Regenerative Revolution in Food. BBC News. <https://www.bbc.com/future/article/20211020-carbon-farming-a-better-use-for-half-earths-land>
- Leroy, A. (2024, July 20). Tractor Maker and streetwear brand create a capsule collection using Thai rice straw. TrendWatching. <https://www.trendwatching.com/innovations/tractor-maker-and-streetwear-brand-create-a-capsule-collection-using-thai-rice-straw>
- Toom, L. den. (2024, September 11). In a pilot, unsold flowers are being transformed into fragrances for Unilever products. TrendWatching. <https://www.trendwatching.com/innovations/in-a-pilot-unsold-flowers-are-being-transformed-into-fragrances-for-unilever-products>
- United Nations. (2023). Chocó-Darién Conservation Corridor - Colombia. Unfccc.int. <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/activity-database/momentum-for-change-choco-darien-conservation-corridor>
- World Cocoa Foundation. (2024). Our future: Resilience through sustainability. <https://worldcocoafoundation.org/partnership-meeting/join-us#about>

La trazabilidad y la transparencia de los productos son la nueva norma

Los clientes exigen cada vez más información sobre el origen de sus alimentos y los criterios bajo los que las empresas los producen.

Descripción

La trazabilidad y la transparencia son dos de las principales preocupaciones de los consumidores a la hora de comprar alimentos. El aumento de la conciencia sobre los aditivos nocivos que se añaden a los alimentos durante el proceso de producción, así como la forma en que las empresas contribuyen al medio ambiente y una cadena de suministro sostenibles, ha generado un cambio en las decisiones de los clientes en el momento de la compra.



Señales de cambio

- **La nueva norma:** “Los consumidores quieren listas de ingredientes cortas, etiquetas sencillas e ingredientes funcionales de fuentes éticas”. Por eso, tanto las empresas agrícolas como los campesinos deben comprender las necesidades de los consumidores. Además, su estrategia comercial debe alinearse con las necesidades de sus clientes y los valores cambiantes en un mundo en constante evolución. (Gramling, 2021)
- **Choco4Peace:** La misión de Choco4Peace es digitalizar a los productores de cacao en Colombia, ya que esto brindará oportunidades de financiamiento, creación de redes y trazabilidad de su producto hacia sus compradores y clientes. (Choco4Peace, n.d.)
- **Líder en cadena de suministro equitativa de cacao:** La misión de la marca Tony Chocolonely a través de la iniciativa “Cadena Abierta” de Tony espera generar un cambio sistémico en la industria al permitir una cadena de suministro de cacao equitativa. Los agricultores recibirán un ingreso digno; el bosque se conservará y los consumidores podrán estar seguros de que su compra proviene de una fuente conocida que apoya a las comunidades de agricultores. (Tony’s “Open Chain.”, n.d.)

Figura 24: La trazabilidad y la transparencia de los productos son la nueva norma – Página 1



Implicaciones

Los requisitos del Reglamento Europeo sobre Deforestación (EUDR) 2023/1115 entraron en vigor en diciembre de 2024 y afectan a cualquier producto importado a la Unión Europea. El EUDR tiene como objetivo reducir la deforestación y la degradación forestal mediante requisitos de trazabilidad.

Cuando los pequeños productores de cacao cumplen los requisitos reglamentarios de trazabilidad y transparencia del producto a través de certificaciones, se abren nuevas oportunidades de mercado para diversificar su base de clientes y su rentabilidad.

Tendencias asociadas

Agricultura sostenible: Las prácticas agrícolas sostenibles, tanto en la pequeña como en la gran industria, están afectando la forma en que se cosechan y distribuyen los productos, lo que fomenta una nueva forma de avanzar hacia un medio ambiente más limpio y sostenible.

Conquistando la economía

orgánica: La cadena de producción y suministro de alimentos orgánicos enfrenta un gran desafío frente a los modelos comerciales actuales de producción de alimentos, ya que lograr este objetivo supone una gran inversión y el mismo producto es más costoso de producir al inicio.

De la finca a la mesa: Los consumidores y los productores de alimentos están ahora más conectados que nunca a través de asociaciones y colectivos que permiten que los productos frescos lleguen a sus comunidades locales más rápido que nunca.

Referencias

- Charlito's Cocina. (n.d.) In *America's best cured meats-about US*. <https://charlitoscocina.com/pages/about>
- Crowdfarming. (n.d.) In *Crowdfarming | Alimentos ecológicos y de temporada directamente del agricultor*. <https://www.crowdfarming.com/es>
- Gramling, K. (2021, May 6). *Create long-term value in a reimagined food system*. Create long-term value in a reimagined food system | EY Canada. [https://www.ey.com/en_ca/consumer-products-retail/create-long-term-value-in-a-reimagined-food-system?](https://www.ey.com/en_ca/consumer-products-retail/create-long-term-value-in-a-reimagined-food-system?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwhIS0BhBqEiwADAUhC8jQHLoi7Yk7xmWNJk0cm-MRMMtWo8h6k85SNRMcE-cH0Sag3ia2aRoCzawQAvD_BwE&gclid=aw.ds)
- Choco4Peace. (n.d.) In *About our Technology*. <https://www.choco4peace.com/technology>
- Tony's "Open Chain." (n.d.) In *Tony's Open Chain exists to end exploitation in cocoa, together*. <https://www.tonysochain.com/>
- Wikipedia. (2024, September 24). *Nutri-score*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Nutri-Score>

Agricultura regenerativa

Prácticas que restauran los terrenos agrícolas para garantizar la producción sostenible de alimentos. Su objetivo es no solo mantener los cultivos actuales, sino también preservar la fertilidad del suelo para futuras generaciones.

Descripción

A causa del agotamiento de los recursos naturales, los agricultores al rededor del mundo han hecho esfuerzos para regenerar los terrenos para que continúen generando suficientes alimentos para las comunidades a su alrededor. Estas iniciativas tienen como objetivo, no solo continuar con los cultivos como los conocemos hoy en día, sino dejarle buenos terrenos a las generaciones que vienen. En consecuencia, esto ha traído el renacer de nuestras plantas y alimentos nativos, los cuales nos han traído mejores formas de alimentarnos.



Figura 26: Tendencia de agricultura regenerativa – Página 1

Señales de cambio

- **Amazonía Emprende:** Una empresa en Florencia, Caquetá que lucha por restaurar los terrenos de la selva amazónica que ha sido deforestada con fines de extracción de madera o ganadería. En un periodo de 5 años restauró un a finca de 30 hectáreas, por medio de su centro de semillas nativas donde crecen los árboles que plantan y se aseguran de que sobrevivan en estos terrenos selváticos.
- **Kelp Blue:** Esta empresa cultiva bosques de algas gigantes a gran escala para mejorar la salud de los océanos, ya que estas algas crecen rápidamente, absorben más CO2 que los bosques terrestres y no requieren fertilizantes, pesticidas, tierra ni agua dulce. Además, ayudan a los animales marinos al servirles de hábitat. Solo se cosecha la copa de las algas para producir bienes sostenibles como alimentos, fertilizantes, fármacos y telas, promoviendo una economía baja en carbono.
- **Asmelash Dagne, Etiopía:** Un pequeño terreno con pocos árboles de café se transformó en un ecosistema próspero gracias a prácticas de agroecología enseñadas por Asmelash Dagne. Cultivos como el hinojo y la batata se integraron para proteger plantas y conservar agua en el suelo, inspirando a agricultores vecinos. Dagne, un ambientalista con formación científica, promueve métodos sostenibles que evitan el uso excesivo de fertilizantes, pesticidas y agua de riego, adaptando prácticas tradicionales como la recolección de agua de lluvia.
- **Liquid Natural Clay:** Esta arcilla especial que convierte los desiertos en tierras de cultivo se esparce sobre la arena, empapa la tierra y la ayuda a retener el agua y los nutrientes. Convierte la tierra árida en suelo fértil en 7 horas y reduce las necesidades de riego en un 45%. Esta empresa colabora ahora con organismos del Medio Oriente para ayudar a resolver las sequías.



Implicaciones

A pesar de que la comunidad cacaotera ha sido consiente de no agotar los recursos naturales al rededor de sus cultivos, seguramente, cada vez habrá más políticas nacionales e internacionales que le pedirán a los cacaoteros garantizar el cuidado de la tierra.

Además, estas garantías de cuidado y restauración de las terrenos servirán como medio para convencer a futuros compradores de cacao y chocolate de comprar a precios justos para los productores.

Tendencias asociadas

Agricultura Sostenible: La inclusión de prácticas agrícolas sostenibles, desde pequeñas hasta grandes industrias, está impactando la forma en que se cosechan y entregan tanto los productos agrícolas como otros bienes, fomentando un nuevo camino hacia un entorno más limpio y sostenible.

Producción todo el año: Combinación de innovación científica y tecnológica para garantizar la disponibilidad de alimentos bajo cualquier condición climática.

Conquistando la economía orgánica: La cadena de producción y suministro de alimentos orgánicos enfrenta un gran desafío frente a los modelos comerciales actuales de producción de alimentos, ya que lograr este objetivo supone una gran inversión y el mismo producto es más costoso de producir al inicio.

De la finca a la mesa: Los autores y líderes comunitarios preocupados por la pérdida de conocimientos alimentarios ancestrales y prácticas agrícolas sostenibles están utilizando las redes sociales contemporáneas y las narrativas del futuro para difundir el conocimiento, de modo que las personas puedan tomar hoy decisiones más conscientes que determinen su salud y bienestar futuros.

Referencias

- About desert control: Desert Control. Desert Control. (2024, May 30). <https://desertcontrol.com/about-desert-control-inc/>
- BBC. (n.d.-a). Sustainable farming: Can we use less pesticides for more environmentally friendly agriculture. BBC News.
- Global Food Crisis and Food Shock Window FAQs. International Monetary Fund. (2022, September 28). <https://www.imf.org/en/About/FAQ/global-food-crisis-and-food-shock-window> <https://www.bbc.com/future/bespoke/follow-the-food/the-clean-farming-revolution/>
- Justamante, A. (2021, October 16). ¿Qué es la agricultura regenerativa?. CREA.F. <https://www.creaf.cat/es/articulos/que-es-la-agricultura-regenerativa>
- Reinforcing Europe's resilience: Halting biodiversity loss and building a healthy and Sustainable Food System. European Commission. (n.d.). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_884
- Mahtani, N. (2024, March 17). Un Laboratorio de Semillas en el corazón de la amazonia para restaurar La Selva. El País América. <https://elpais.com/america-futura/2024-03-17/un-laboratorio-de-semillas-en-el-corazon-de-la-amazonia-para-restaurar-la-selva.html>

Apéndice 5: Titular sobre el cacao colombiano en 2025



EL FUTURO NO EXISTE PERO PODEMOS DISEÑARLO

15 minutos

La noticia sobre el cacao en Colombia en el 2035

En equipo, discutan y escriban cuál será el encabezado de las noticias sobre el cacao en Colombia en el 2035. Una pregunta que pueden usar de guía es, ¿qué estará sucediendo en el occidente de Boyacá con el cacao en el 2035?

Ejemplo en otra industria: Los estudiantes de medicina se preparan para hacer cirugías a larga distancia mediante el uso de robots y computadores.

Noticia sobre el cacao en Colombia en el 2035:

En equipo, detallen el escenario futuro del que viene esta noticia que crearon.

35 minutos

<p>Tiempo Es el año 2035</p>	<p>Espacio Comunidades productoras de cacao a lo largo y ancho de Colombia</p>	<p>Visión <i>Copien aquí su Noticia sobre el cacao en el 2035</i></p>	<p>Ética ¿Qué valores y principios se priorizan en este futuro? ¿Por qué? ¿Qué valores ya no son tan importantes?</p>	<p>Cultura ¿Qué nos sigue identificando como país?</p>	<p>Aspiraciones Si ustedes siguieran cultivando y cosechando cacao en este escenario, ¿cuál sería su objetivo en su finca?</p>	<p>Resultados ¿Qué cambios se han logrado en la comunidad de cacao en Colombia en este escenario?</p>
<p>Acciones ¿Qué debemos realizar como productores de cacao para lograr este escenario? ¿Qué deben realizar las asociaciones de cacao para lograr este escenario? ¿Qué debe realizar la institucionalidad para lograr este escenario?</p>	<p>Recursos ¿Qué recursos ambientales, económicos y sociales posibilitan nuestro escenario?</p>	<p>Eventos disruptivos ¿Qué ocurrió del 2025 al 2035 para que este escenario se hiciera posible?</p>	<p>Actores ¿Quiénes lideran y dominan el cambio? ¿Quién no sigue haciendo parte de la comunidad del cacao en Colombia? ¿Quién(es) ha apoyado a la comunidad del cacao para que esta noticia del 2035 sea posible?</p>			

#2

Figura 28: Plantilla de titular sobre el cacao colombiano en 2035

Apéndice 6: Paso a paso para llegar al 2035



EL FUTURO NO EXISTE PERO PODEMOS DISEÑARLO

Paso a paso

🕒 30 minutos

En grupo, discutan y anoten cuales son los pasos que debe recorrer la comunidad de cacao, la institucionalidad, las empresas grandes (Luker, Nacional de chocolates) y los demás actores importantes para llegar al escenario que crearon en la herramienta anterior. Ubiquen estos pasos en la línea de tiempo, en orden cronológico. Algunas preguntas que pueden ayudar son:

- ¿Cómo llegará la comunidad del cacao en Colombia a ese escenario?
- ¿Cómo se prepararían ustedes como cacaoteros para los cambios y desarrollos en ese escenario? ¿Cómo se prepararían las asociaciones?
- ¿Qué tiene que pasar para que este escenario se haga realidad?
- ¿Qué aspectos de hoy deben ser disminuidos o incluso destruidos para hacer este escenario posible?



Figura 29: Plantilla paso a paso para llegar a 2035

Apéndice 7: Modelo de Negocio Comunitario

Lienzo de modelo de negocio floreciente

Diseñado para: Pequeños cacaoteros del post-conflicto en Colombia

Diseñado por: Laura Marín Hurtado y María Sanz de Santamaría

Fecha: Verano 2026

Fecha de hoy: Abril 30, 2025

PERSONAS: ¿Quiénes son todas las personas involucradas en este negocio? ¿A quiénes está dirigido, para quiénes y con quiénes se desarrolla?

ACTORES CLAVE

El nuevo modelo de negocio comunitario para pequeños productores de cacao incluirá cuatro actores principales. En primer lugar, el coordinador de inventario de la(s) **Asociación(es)** desempeña un papel fundamental en la adquisición de los granos de cacao de más alta calidad que la comunidad produce de forma sostenible. **Los fundadores y chocolateros de negocios locales**, junto con **los comerciantes**, adquieren granos de cacao sostenibles y con calidad estandarizada, aunque estos no siempre cumplan con los estándares más exigentes establecidos por los compradores de la Asociación. No obstante, estos granos son comprados por grandes empresas chocolateras a través de los comerciantes cuyo interés está más centrado en la cantidad que en la calidad, lo que a su vez genera un comercio justo para los pequeños productores de cacao.

Por último, se incluyen **los turistas** extranjeros interesados en explorar Colombia a través de experiencias inmersivas a precios accesibles. Para este grupo de interés, es fundamental asegurar que las experiencias estén cuidadosamente diseñadas, y que su estadía en las fincas cacaoteras brinde el apoyo laboral necesario a los productores.

RELACIONES

Fundadores y chocolateros de negocios locales: Construir confianza e interés

- De pequeños productores de cacao a negocios locales
 - Cumplimiento de la demanda y pedidos
- De negocios locales a pequeños productores de cacao
 - Creación de requerimientos de pedido
 - Retroalimentación para la mejora continua

Asociación(es): Co-crear valor

- De pequeños productores de cacao a Asociación(es)
 - Granos de cacao de calidad y sostenibles en volumen
 - Beneficios por captura de carbono
- De Asociación(es) a pequeños productores de cacao
 - Asistencia técnica e insumos agrícolas
 - Retroalimentación para la mejora continua
 - Formación en capacidades de hospitalidad para productores

Comerciantes: Construir confianza e interés

- De pequeños productores de cacao a comerciantes
 - Flujo activo de producción de cacao para la venta
- De comerciantes a pequeños productores de cacao
 - Venta asegurada de su producción

Turistas: Co-crear valor y experiencia

- De pequeños productores de cacao a turistas
 - Prácticas sostenibles y regenerativas
 - Intercambio de conocimientos ancestrales y culturales
- De turistas a pequeños productores de cacao
 - Intercambio de conocimientos internacionales y fuerza laboral
 - Retroalimentación para la mejora continua
- De operadores turísticos a pequeños productores de cacao
 - Co-diseño de la experiencia cacaotera y traslado de turistas a las regiones productoras
- De pequeños productores de cacao a operadores turísticos
 - Intercambio de conocimientos ancestrales y culturales

- De la agencia de marca país de Colombia, el Ministerio de Comercio y Turismo y las embajadas internacionales a los pequeños productores de cacao
 - Presencia de la comunidad cacaotera en eventos y redes sociales
- De los pequeños productores de cacao a la agencia de marca país, el Ministerio de Comercio y Turismo y las embajadas internacionales
 - Aumento del turismo a través de iniciativas de agroturismo
- De los pequeños productores de cacao a las embajadas
 - Intercambio cultural
- De la Red Mundial de Destinos Turísticos del Cacao y sus Derivados a los pequeños productores de cacao
 - Conocimiento sobre el turismo cacaotero

Todos: Colaborar/apoyar y coevolucionar

- De grandes empresas chocolateras / Finagro / Ministerios de Ambiente y Agricultura a los pequeños productores de cacao
 - Ser agentes de cambio en prácticas sostenibles que incentivan a los proveedores de cacao
- De los pequeños productores de cacao a grandes empresas chocolateras / Finagro / Ministerios de Ambiente y Agricultura
 - Incremento de la sostenibilidad en el cultivo de cacao en el país
- De los Ministerios de Agricultura y Turismo a los pequeños productores de cacao
 - Presencia en directorios oficiales y acceso a financiación
- De los pequeños productores de cacao a los Ministerios de Agricultura y Turismo
 - Aumento del turismo a través de iniciativas de agroturismo
- De INVIAS a los pequeños productores de cacao
 - Cumplimiento en la entrega de infraestructura necesaria para el acceso a comunidades cacaoteras
- De Fedecacao a los pequeños productores
 - Asistencia técnica para los pequeños productores de cacao
- De los pequeños productores de cacao a Fedecacao
 - Aporte del 3% de su producción de cacao

CANALES

Fundadores y chocolateros de negocios locales: Utilizan servicios propios de recolección y proveedores de entrega para adquirir granos de cacao seco directamente de los productores. Además, trabajan a través de referencias o recomendaciones para conectarse con productores en su región y a nivel nacional.

Asociación(es): Utilizan servicios propios de recolección, incluidos vehículos 4x4, motocicletas y mulas, para recoger cacao en baba directamente de los productores y llevarlo al centro comunitario de fermentación. Esto forma parte de lo que denominamos un canal de Productor a Empresa (P2B, por sus siglas en inglés).

Comerciantes: También operan con servicios propios de recolección (camionetas 4x4, motocicletas, mulas) para adquirir granos de cacao seco, los cuales son enviados a grandes empresas chocolateras en Colombia y/o a compradores internacionales por medio de transporte aéreo o marítimo. Esto también se considera un canal de Productor a Empresa (P2B).

Turistas: Serán atraídos mediante una combinación de canales para conectar con los productores locales. María del Campo (embajadora de la Federación Nacional de Cacaoteros) desempeñará un papel clave al visibilizar el rol de las mujeres en la industria cacaotera, además de invitar a turistas a vivir experiencias inmersivas en todas las regiones cacaoteras de Colombia. A través de publicaciones impresas y digitales, tanto residentes locales como nacionales conocerán los granos de cacao de calidad cultivados en Colombia y los múltiples beneficios nutricionales del cacao nativo para un estilo de vida saludable. El Choco Show, organizado anualmente por Fedecacao en la capital del país, deberá enfocarse en atraer a visitantes internacionales interesados en conocer la calidad y variedad de los granos que ofrecen las diferentes regiones cacaoteras, ampliando así las oportunidades de mercadeo. Además, quienes ya han vivido la experiencia de visitar fincas y consumir productos locales de cacao pueden convertirse en embajadores que recomienden la experiencia a sus redes de amigos y familiares fuera del país, invitándolos a descubrir la cultura y comunidades cacaoteras.

De manera complementaria, a nivel comunitario, las regiones cacaoteras pueden aumentar su presencia en redes sociales mediante la creación de contenido que visibilice su rol y esfuerzos, al tiempo que generan oportunidades promocionales para invitar a visitantes de todo el mundo. En alianza con embajadas internacionales, se deberán implementar estrategias para promocionar las actividades experienciales de las regiones cacaoteras de Colombia, especialmente durante la temporada de invierno del hemisferio norte, ya que durante este periodo los turistas buscan experiencias en regiones más cálidas del mundo. Finalmente, Marca País Colombia, a través de ProColombia, deberá posicionar las regiones cacaoteras como destino turístico en ferias internacionales de cacao y chocolate para atraer visitantes extranjeros potenciales.

Para todos los actores involucrados, es fundamental que la promoción del agroturismo sea impulsada por los entes turísticos de los gobiernos locales y departamentales (por ejemplo: el Instituto Distrital de Turismo (IDT) de Bogotá y la Secretaría de Turismo de Cundinamarca), así como por los directorios de productos agrícolas actualmente disponibles, como el Portafolio de Negocios Verdes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

ACTORES

Asociación(es):

- Ministerio de Agricultura
- Grandes empresas chocolateras (Casa Luker y Nacional de Chocolates)

Turistas extranjeros:

- Red Mundial de Destinos Turísticos del Cacao y sus Derivados
- Operadores turísticos
- Embajadas internacionales
- Gobierno local
- Proveedores de seguros
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Marca País Colombia - ProColombia (Agencia de promoción de Colombia)

Todos:

- INVIAS
- SENA
- Fedecacao
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Finagro

NECESIDADES

Los fundadores y chocolateros de negocios locales tienen como necesidad principal adquirir granos de cacao de calidad estandarizada y sostenible, ya que esta es la materia prima para la elaboración de sus barras de chocolate. Además, siempre están en la búsqueda de ampliar su base de clientes, por lo que la creación de nuevas recetas de chocolate implica experimentar y hacer catas con variedades de cacao provenientes de diferentes regiones de Colombia.

La necesidad fundamental de las asociaciones es lograr la sostenibilidad financiera del negocio a través de:

- El pago de precios justos a sus productores de cacao
- La compensación adecuada al personal de la asociación
- La entrega de granos de cacao de calidad estandarizada y sostenible a todos sus clientes
- El mantenimiento de alianzas sólidas y relaciones duraderas con sus compradores para el crecimiento continuo del negocio

Las necesidades principales de los comerciantes son mantener un flujo constante de granos de cacao estandarizados y sostenibles para cumplir con la demanda de sus clientes. En segundo lugar, deben asegurar el crecimiento de sus ingresos mediante estrategias de adquisición de nuevos clientes, ya sea a nivel nacional o internacional.

Las necesidades de los turistas extranjeros que participan en experiencias de agroturismo son diversas:

- Adquirir conocimiento ancestral a través del intercambio de trabajo en las fincas de pequeños productores

- Buscar experiencias de bienestar mental y emocional dentro de las comunidades cacaoteras
- Desean dejar una baja huella turística durante su estadía e itinerarios de viaje.
- Además, buscan contribuir a los esfuerzos de los gobiernos locales y la población, ya que su intercambio de trabajo genera reconocimiento para los territorios cacaoteros, lo que se traduce en crecimiento económico para las comunidades.

VALOR: ¿Qué valor se co-crea y se co-destruye ahora y/o en el futuro entre este negocio y todos los actores involucrados?

CO-CREACIONES DE VALOR

Asociación(es): entregan granos de cacao sostenibles de calidad estandarizada y de la más alta calidad, en volumen, a compradores internacionales, resaltando la historia detrás del trabajo de los pequeños productores de cacao.

Fundadores y chocolateros de negocios locales: transforman granos de cacao sostenibles y estandarizados en volumen, mientras destacan la historia detrás de sus barras de chocolate.

Comerciantes: venden granos de cacao estandarizados en volumen a grandes empresas chocolateras.

Turistas extranjeros: visitan diferentes regiones de Colombia mientras experimentan la historia detrás del cacao, la cultura y las prácticas agrícolas regenerativas a través del intercambio de trabajo.

Cada actor puede beneficiarse de las prácticas y procesos de producción regenerativos y sostenibles en las fincas de pequeños productores de cacao, lo que permitirá restaurar los pastizales, los sistemas agroforestales y los ecosistemas locales. Además, esto garantizará la producción sostenible de alimentos preservando la fertilidad del suelo para las futuras generaciones.

CO-DESTRUCCIONES DE VALOR

Ambientales

Todos:

- Contaminación del agua derivada de procesos agrícolas y actividades del cultivo
- Emisiones de CO₂ provenientes de vehículos de transporte, cocción y actividades agrícolas

Sociales

Todos:

- Dilución de los objetivos estratégicos de la comunidad debido a metas individualistas de algunos miembros y actores involucrados
- Riesgo de comodificación (tratamiento como mercancía) de productos y servicios para la comunidad local

Turistas:

- Posible aumento en los precios de bienes debido al turismo

PRODUCTOS/SERVICIOS

Fundadores y chocolateros de negocios locales: Granos de cacao procesados y sostenibles

Asociación(es): Granos de cacao procesados sostenibles de la más alta calidad para exportación

Comerciantes: Granos de cacao procesados y sostenibles

Turistas: Turismo experiencial con propósito. Experiencia de aprendizaje y trabajo en torno al cacao regenerativo

PROCESO: ¿Cómo, dónde y con qué este negocio co-crea su valor para alcanzar sus objetivos?

- Siembra
- Cosecha
- Fermentación
- Transformación de residuos orgánicos en fertilizante
- Subproductos del cacao y sus residuos (mucílago)
- Secado
- Certificaciones
- Comercialización
- Transporte
- Cooperativa
- Fortalecimiento de capacidades
- Reunión trimestral de la Junta Directiva de la Asociación de Cacao
- Informes de rendición de cuentas trimestrales
- Generación de energía con paneles solares
- Gestión con el gobierno para evitar la entrada de instituciones cuyos valores no se alinean con los objetivos y valores de la comunidad

GOVERNANZA

La gobernanza del Modelo de Negocio Comunitario se basa en el Modelo de Sistemas Viables (Beer, 1981). Este establece cinco funciones sistémicas que proporcionan un marco flexible para las organizaciones, permitiendo adaptabilidad para equilibrar las perspectivas externas e internas, así como el pensamiento a corto y largo plazo (Espejo & Gill, 2011).

S1 Operaciones

El equipo de operaciones se enfocará en tres áreas principales para apoyar las iniciativas comunitarias de productos y servicios: agroturismo, cadena de valor de la producción de cacao y mercadeo. Estos equipos co-crearán y colaborarán con los diferentes equipos de coordinación para la ejecución de proyectos y operaciones de mantenimiento.

S2 Coordinación

Con base en las tres áreas de enfoque mencionadas anteriormente, hemos establecido los siguientes roles de coordinación:

- Finanzas, logística y administración
- Fortalecimiento de capacidades (incluye, pero no se limita a hospitalidad, agroturismo y producción)
- Coordinación de alojamiento y alimentación para actividades turísticas
- Coordinación de actividades en la(s) finca(s)
- Coordinación de recursos humanos

Dirección

- S3 Optimización y Auditoría
 - Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Esta función debe establecer los roles de liderazgo y procedimientos necesarios para que los equipos de operaciones y coordinación puedan ejecutar sus funciones. Recomendamos crear los siguientes roles como equipo de apoyo para la PMO:
 - Auditor/a de sostenibilidad
 - Gerente administrativo y financiero
 - Gerente de operaciones
 - Gerente de hospitalidad
 - Gerente de finca(s)

Estos roles garantizarán que los productos y servicios se entreguen adecuadamente y que existan los apoyos necesarios para llevar a cabo las auditorías de certificación cuando sea requerido.

• S4 Planeación

- Desarrollo de Negocios (Turismo y Producción): Esta función debe supervisar el desarrollo de nuevos negocios en beneficio de los productos y servicios de la comunidad. Es importante destacar que este equipo debe continuar explorando señales de cambio y tendencias que impactan las industrias del cacao y del turismo, fortaleciendo así su capacidad de adaptación ante los cambios.

- S5 Identidad
 - Junta Directiva de la Asociación de Cacao: La membresía de la junta debe establecerse mediante nominación por parte de los miembros de la comunidad, y debe realizarse un proceso de elección democrática para confirmar a los integrantes cada año. Recomendamos asegurar que dos de los puestos sean asignados a un joven y a una productora de la comunidad, ya que estas dos perspectivas garantizan diversidad, equidad e inclusión, lo que beneficia el proceso de toma de decisiones. Además, se debe considerar la inclusión de uno o dos asesores externos a la comunidad para aportar una perspectiva imparcial que enriquezca la pluralidad de voces dentro de la junta.

RESERVAS BIOFISICAS

Todos:

- Plántulas
- Injertos de plantas
- Agua limpia
- Luz solar para las cosechas y la energía solar
- Aire fresco
- Plantas
- Fertilizantes naturales
- Semillas
- Suelos saludables
- Microorganismos (suelo, hongos, insectos, polinizadores)
- Combustible (petróleo)
- Leña
- Materiales para bioconstrucción
- Minerales raros para baterías solares
- Biogás

SERVICIOS ECOSISTÉMICOS

Todos:

- Ciclo del agua
- Provisión genética de plantas

- Control de plagas (control biológico)
- Mantenimiento de la calidad del suelo
- Crecimiento y fotosíntesis de las plantas
- Ciclo de nutrientes
- Metales
- Radiación solar

RESULTADOS: ¿Qué resultados demuestran si este negocio ha alcanzado sus objetivos, cumpliendo con la definición de éxito de sus actores clave a lo largo del tiempo?

COSTOS

Ambientales

Todos:

- Uso de gasolina (petróleo): Galones × precio promedio/año
- Emisiones de CO₂:
 - Emisiones por combustible y maquinaria: (tCO₂e/año)
 - Emisiones por fertilizantes y agroquímicos: (tCO₂e/año)
 - Uso de electricidad y energía: (tCO₂e/año)
- Uso de madera: Toneladas por año

Sociales

All:

- Inversión de tiempo dentro de la comunidad para asegurar la apropiación del nuevo modelo de negocio
 - Tiempo dedicado a formación y fortalecimiento de capacidades: (horas/año)
- Cambio intergeneracional en la capacidad de la comunidad
 - Tasa de participación juvenil en programas de fortalecimiento de capacidades (%): Participantes jóvenes en formación / Total de jóvenes en la comunidad × 100
 - Tasa de retención de habilidades a lo largo de generaciones (%): Jóvenes que aplican las habilidades aprendidas / Total de jóvenes formados × 100

Económicos:

Asociación(es):

- Costos administrativos por volumen: Gastos (\$) Año tras año

Turistas:

- Costos de alimentación de los turistas: Gastos (\$) Año tras año
- Marketing y comunicaciones: Gastos (\$) Año tras año
- Fortalecimiento de capacidades en hospitalidad: Gastos (\$) Año tras año

Todos:

- Impuesto predial: Gastos (\$) Año tras año
- Pago a jornaleros: Gastos (\$) Año tras año
- Nuevas plántulas: Gastos (\$) Año tras año
- Servicios públicos: Gastos (\$) Año tras año
- Gestión de cultivos e inventario: Gastos (\$) Año tras año
- Cargo del 3% de la producción de cacao para Fedecacao (Fondo de Desarrollo Cacaotero): Gastos (\$) Año tras año
- Certificaciones de sostenibilidad: Gastos (\$) Año tras año
- Intereses/pagos de créditos asociados: Gastos (\$) Año tras año
- Costos de transporte: Gastos (\$) Año tras año

METAS

Ambientales

Todos:

- Para 2036, lograr el reconocimiento nacional como el sistema de producción de cacao más sostenible de Colombia, asegurando que el 90% de las fincas participantes implementen agroforestería regenerativa, reduzcan el uso de insumos químicos y aumenten los indicadores de biodiversidad.
- Para 2036, generar al menos el 10% del ingreso total de la comunidad a partir de la venta de créditos de carbono, registrando todas las hectáreas de cacao agroforestal en un programa certificado de compensación de carbono, capturando al menos 5 tCO₂e/ha anualmente y asegurando compradores a largo plazo para dichos créditos.

Sociales

Todos:

- Para 2036, reducir la escasez de mano de obra en el cultivo de cacao en un 40% mediante una iniciativa de empleo juvenil que capacite y emplee al menos a 200 jóvenes, mejore los salarios en un 20% y ofrezca incentivos financieros para la retención de la fuerza laboral local.
- Para 2036, reducir la escasez de mano de obra en el cultivo de cacao en un 40% mediante un programa de formalización laboral que brinde empleos a tiempo completo con cobertura de salud y pensión.
- Para 2036, la comunidad cacaotera alcanzará el 100% de beneficios económicos, sociales y ambientales mediante la consolidación de una capacidad de asociatividad del 90% dentro de la comunidad.
- Para 2036, reducir la escasez de mano de obra en el cultivo de cacao en un 40% mediante una iniciativa de aprendizaje + experiencia laboral en cacao que capacite al menos a 200 voluntarios extranjeros a cambio de trabajo.

Económicos

Todos:

- Para 2036, lograr un uso circular del 80% de los residuos del cacao mediante el desarrollo de subproductos de alto valor (por ejemplo, fertilizante a base de cáscara de cacao, bebidas a base de mucílago y biocombustible con cáscara de cacao), el establecimiento de centros de procesamiento local y la creación de alianzas comerciales que generen al menos un 5% de ingresos anuales provenientes de productos derivados de residuos.
- Para 2036, aumentar en un 30% el ingreso promedio por hogar en las regiones cacaoteras mediante el acceso mejorado a mercados, acuerdos de precios premium por cacao de alta calidad, diversificación de fuentes de ingreso (por ejemplo, turismo y productos de valor agregado del cacao), y programas de inversión respaldados por el gobierno para apoyar a los pequeños productores.

BENEFICIOS

Ambientales

Todos:

- Captura de carbono: Captura neta de carbono (tCO₂e/ha/año)
- Cultivos sin deforestación: Hectáreas sostenibles y/o regeneradas por año y hectáreas reforestadas por año (sistemas agroforestales)
- Expansión de la producción regenerativa y sostenible: Hectáreas sostenibles y/o regeneradas por año
- Mejoramiento de los servicios ecosistémicos a través de sistemas agroforestales: Mejora de la salud del suelo (% de cambio en carbono orgánico y nutrientes del suelo). Mide el aumento de materia orgánica y disponibilidad de nutrientes

Sociales

Asociación(es):

- Transferencia de conocimiento: Número de personas capacitadas por año

Turistas:

- Incremento en la fuerza laboral turística: Número de turistas recibidos por año
- Transferencia de conocimiento: Número de turistas recibidos por año

Todos:

- Equidad en capacidades de género: Número de mujeres trabajadoras vs. número de hombres trabajadores por año involucrados en actividades económicas relacionadas con el cacao
- Uso estratégico de las habilidades y capacidades de la comunidad cacaotera, incluyendo nuevas generaciones: Índice de satisfacción de los miembros de la comunidad (basado en encuestas que miden cómo perciben el valor y reconocimiento de sus habilidades)
- Formalización laboral: Número de empleados con contrato a término indefinido y beneficios

Económicos

Fundadores y chocolateros de negocios locales:

- Comercio justo – Pago a un porcentaje mayor que las grandes compañías chocolateras: % de agricultores que reciben un precio justo por encima del valor de mercado

Comerciantes:

- Precio variable dependiendo de la demanda del mercado global: Ingresos (\$) año tras año

Asociación(es):

- Comercio justo – Pago a un porcentaje mayor que las grandes compañías chocolateras: % de agricultores que reciben un precio justo por encima del valor de mercado

Turistas:

- Contribución fija pagada por los turistas al fondo comunitario de ahorro: Ingresos (\$) año tras año
- Ganancias por subproductos (souvenirs, mucílago, fertilizante): Ingresos (\$) año tras año
- Ganancias por actividades de bienestar y turísticas complementarias: Ingresos (\$) año tras año

Todos:

- La producción rechazada por no cumplir con estándares de calidad es absorbida por grandes empresas chocolateras: Ingresos (\$) año tras año