



Revista de Relaciones Internacionales,  
Estrategia y Seguridad

ISSN: 1909-3063

cinuv.relinternal@unimilitar.edu.co

Universidad Militar Nueva Granada  
Colombia

Hurtado, Mónica; Pereira, Catherine

LEGITIMIDAD EMPRESARIAL, CONFLICTO DE TIERRAS Y PRODUCCIÓN PALMERA EN  
COLOMBIA

Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, vol. 6, núm. 2, julio-diciembre, 2011,  
pp. 91-110

Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92722562004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

rev.relac.int.estateg.segur.6(2):91-110,2011

## LEGITIMIDAD EMPRESARIAL, CONFLICTO DE TIERRAS Y PRODUCCIÓN PALMERA EN COLOMBIA\*

Mónica Hurtado\*\*  
Catherine Pereira\*\*\*

### RESUMEN

Este artículo analiza el conflicto de tierras que tuvo lugar en 2009 en el Sur de Bolívar (Colombia), entre el Grupo Daabon y 123 familias campesinas que resultaron desalojadas. En particular, se analizan las respuestas de este Grupo, líder en la producción de palma de aceite orgánico en el mundo, para reivindicar su legitimidad cuestionada internacionalmente a raíz de este conflicto. Después de describir el perfil del Grupo Daabon, y el contexto local en el que opera, se

Recibido: 21 de octubre de 2011  
Aceptado: 09 de noviembre de 2011

\* Este artículo es resultado del proyecto de investigación EICEA-58, denominado Responsabilidad Social Empresarial en Contexto de Conflicto Armado: El Caso de la Agroindustria Palmera en el Departamento del Magdalena. Universidad de La Sabana.

\*\* Profesora Asistente de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana; M.A. en Estudios de América Latina de la Universidad de Stanford; M.A. en Estudios Internacionales de Paz de la Universidad de Notre Dame; politóloga de la Universidad de Los Andes. monicahl@unisabana.edu.co

\*\*\* Profesora Asistente y Jefe de área de Negociación y Comercio Internacional de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana. M.A. y M.Phil. en Economía Avanzada y Finanzas Internacionales de la Universidad de Glasgow, Reino Unido; economista de la Universidad de Aberdeen, Reino Unido. catherine.pereira@unisabana.edu.co - pereiracatherine@hotmail.com

formulan algunas reflexiones en torno al manejo que este grupo empresarial le dio a temas relacionados con desplazamiento forzado, inseguridad jurídica y biodiversidad. Este estudio sostiene que en un contexto como el colombiano, una compañía bajo escrutinio internacional debe considerar no solo aspectos legales si no también sociales y políticos a la hora de gestionar su legitimidad.

**Palabras clave:** legitimidad empresarial, conflicto de tierras, agroindustria palmera, sur de Bolívar, Colombia.

## ABSTRACT

This article analyzes the land conflict that took place in 2009 in the south of Bolivar (Colombia), between the Daabon Group – world leader in the production of organic palm oil – and 123 peasant families who were evicted. Specifically, this paper analyzes the ways in which the Group responded to the incident, to vindicate its legitimacy, internationally challenged as a result of the conflict. Once the profile of Daabon Group and the local context in which it operates are described, some thoughts are formulated on that business group's handling of issues associated with forced displacement, legal uncertainty and biodiversity. This study argues that in a Colombian context, a company under international scrutiny should manage its legitimacy not only on legal considerations but also on social and political aspects.

**Key Words:** corporate legitimacy, land conflict, oil palm agribusiness, south of Bolívar, Colombia.

## RESUMO

Este artigo analisa o conflito de terras que ocorreu, em 2009 no Sul de Bolivar (Colômbia), entre o grupo Daabon e 123 famílias camponesas que terminaram desalojadas. Analisam-se, de maneira particular, as respostas desse Grupo, líder mundial na produção de um azeite de palmeira orgânico, para reivindicar sua legitimidade que foi questionada internacionalmente por causa desse conflito. Depois de descrever o perfil do Grupo Daabon e o contexto local no qual opera, são feitas algumas reflexões sobre a atuação do grupo em torno a alguns temas como a remoção forçosa das famílias, insegurança jurídica e biodiversidade. Este estudo sustenta que, em um contexto como o colombiano, uma companhia sob o escrutínio internacional deve considerar não somente os aspectos legais, mas também os sociais e políticos na hora administrar sua legitimidade.

**Palavras chave:** Legitimidade empresarial, conflito de terras, agroindústria palmeira, sul de Bolivar, Colômbia.

## INTRODUCCIÓN

El Grupo Daabon<sup>1</sup> ha sido una de las empresas nacionales más exitosas en Colombia por su producción de palma, banano y café, y también por haber logrado insertarse en el mercado internacional de productos orgánicos. De hecho, el Grupo Daabon es pionero en la producción de aceite de palma orgánico en el mundo.

Sin embargo, desde 2009 la imagen internacional del Grupo Daabon se vio seriamente deteriorada a raíz de un conflicto local de tierras. Se trata de una disputa entre 123 familias campesinas (alrededor de 500 personas), y el consorcio *El Labrador* conformado por CI Tequendama, subsidiaria del Grupo Daabon y Aportes San Isidro (que no pertenece a este grupo empresarial). Como se explica a continuación, ambas partes en conflicto -el consorcio *El Labrador* y los campesinos- afirmaban tener legítimo derecho sobre la propiedad de la finca las Pavas ubicada en el sur de Bolívar. El hecho es que esta disputa legal condujo al desalojo de las familias campesinas, lo que generó rechazo a nivel nacional e internacional, por ejemplo, en 2009 tuvieron lugar algunas protestas frente a las tiendas de *Body Shop* en Inglaterra. Debe recordarse que *Body Shop* es una de las tiendas de cosméticos más grandes del mundo que se ha acogido a códigos de ética y promueve estándares de sostenibilidad; para la época en que tuvo lugar el conflicto, el Grupo Daabon abastecía a *Body Shop* con más del 90% del aceite de palma para producir jabones y cosméticos (The Observer, 13 de septiembre, 2009).

Aparentemente, el problema del conflicto de tierras fue un simple negocio malogrado entre un consorcio, *El Labrador*, y una persona natural que tenía títulos de propiedad (aunque había abandonado sus tierras). No obstante, terminó siendo un asunto de mayor importancia para el Grupo Daabon, dado que su legitimidad internacional resultó cuestionada a raíz del desalojo de las familias campesinas.

La legitimidad será entendida aquí como la “percepción o presunción por parte de los grupos de interés de que las acciones que lleva a cabo la compañía son deseables y apropiadas dentro de las normas, valores y creencias de un sistema social construido” (Suchman, 1995: 574). En otras palabras, una organización se considera legítima cuando los fines y medios que utiliza parecen coincidir con las normas y valores de la sociedad (Dowling & Pfeffer, 1975:177).

En el caso de Las Pavas, las actuaciones del Grupo Daabon no parecieron coincidir con las expectativas de sus clientes. De hecho, *Body Shop* terminó su relación comercial con el Grupo

---

1. El nombre de este grupo empresarial es en realidad *Daabon Organic*, sin embargo, en este artículo se referirá en general a *Grupo Daabon*. Por otro lado, el Grupo Daabon la integran distintas subsidiarias, *CI Tequendama* es la que maneja todo lo relacionado con la agroindustria palmera.

Daabon poco tiempo después de haberse publicado el informe sobre el esclarecimiento de los hechos, titulado “Primer Informe, Comisión Independiente de Tierras Las Pavas – Bolívar, Colombia” (Body Shop y Christian Aid, 2010).

El presente artículo analiza las diferentes respuestas del Grupo Daabon para gestionar su legitimidad. Los métodos utilizados para evaluar la legitimidad de las organizaciones generalmente constan del estudio de las políticas de revelación de información de estas mediante sus páginas web, documentos públicos y proyectos ambientales, éticos y de apoyo a la comunidad (Livesey & Kearins, 2002), del uso de datos derivados de entrevistas con la organización y contactos con los diferentes grupos de interés (Driscoll, 2006; O'Donovan, 2002), y de métodos para el análisis del lenguaje utilizado por las organizaciones (Long & Driscoll, 2008). Este estudio retoma algunos aspectos de las dos primeras metodologías.

Además de revisar los informes, publicaciones y noticias sobre el conflicto de la Pavas, visitamos las instalaciones de CI Tequendama en Magdalena e hicimos entrevistas semi-estructuradas a personas vinculadas al Grupo Daabon, entre otras, a la Directora de Gestión Social, a trabajadores de la planta extractora de palma en el municipio de Aracataca, a pequeños productores vinculados a las AE del Grupo Daabon, y a representantes de cooperativas. También, entrevistamos a un miembro de Christian Aid en Colombia, INDEPAZ y funcionarios de Fedepalma, y finalmente, a un funcionario del Ministerio de Agricultura.

A continuación se desarrollan tres secciones: primero, se presentará un breve perfil del Grupo Daabon, en particular, en relación con su desarrollo de la agroindustria palmera. Segundo, se incluirá un análisis del caso de la finca las Pavas. Finalmente, se formularán algunas reflexiones en torno a la gestión de la legitimidad de Grupo Daabon en un contexto de conflicto armado como el colombiano.

## **1. PERFIL DEL GRUPO DAABON**

Colombia tiene condiciones naturales excepcionales para producir aceite de palma. Aunque dista de alcanzar los niveles de producción de Indonesia y Malasia, -que producen más del 80 % del aceite de palma en el mundo,- Colombia es el primer productor del continente americano y el quinto en el mundo, con cerca de 800.000 toneladas al año (Fedepalma 2009: 59, 67).

Sin embargo, la imagen de la agroindustria palmera colombiana se ha visto afectada a nivel internacional por la vinculación de algunos empresarios del sector con casos de desplazamiento forzado, violación de derechos humanos y deterioro del medio ambiente. El episodio más conocido es quizá el del Urabá chocoano, donde grupos paramilitares desplazaron co-

comunidades negras (aproximadamente 3.000 habitantes), para apropiarse de sus tierras, y sembrar palma o venderla a empresas extractoras. Aunque estos grupos ilegales no pertenecían al gremio palmero representado en Fedepalma, sus acciones afectaron la imagen internacional de la agroindustria palmera (Mingorance, 2004; sobre otras zonas véase Comisión Interclecial de Justicia y Paz, 2007: 69-74; Álvarez y Castrillón 2007: 83-88; Goebertus, 2008; Elhawary, 2008).

A su vez, existen algunas experiencias de construcción de paz en la agroindustria palmera, como es el caso de la “Palma Campesina” adelantada por el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PPMM), donde la producción palmera le ha permitido a los campesinos recibir mayores ingresos, tener acceso al sistema financiero y comercializar sus productos de manera más estable (Hurtado, 2009; Villegas, 2008; Rettberg, 2009).

Cabe anotar que el caso de Las Pavas es muy distinto al del Urabá chocoano. La disputa no involucra a un grupo paramilitar sino a una empresa legal, el Grupo Daabon, reconocido internacionalmente por sus estándares de sostenibilidad. Tampoco se trata de un caso de desplazamiento de una minoría étnica, o de la compra de un territorio colectivo (que no es objeto de transacción comercial), sino del desalojo de colonos que han ocupado por una década una finca parcialmente abandonada.

Por varias décadas, el Grupo Daabon ha sido una de las firmas colombianas más dinámicas a nivel nacional. Se inició en 1914 con cultivos de banano y ganadería en el Departamento del Magdalena (Costa Caribe), y posteriormente, incursionó en cultivos de palma de aceite, café, azúcar y cacao (Grupo Daabon, Presentación Power Point, 2010). Desde los años noventa, esta firma diversificó su portafolio hacia los productos orgánicos y se comprometió con el cumplimiento de estándares de sostenibilidad. De hecho, la productividad y eficiencia de los cultivos palmeros y bananeros del Grupo Daabon se ha incrementado notablemente. En 1996, la productividad de los cultivos de palma estuvo por el orden del 36% (Ospina, 2001: 285), y entre 2006 y 2007 se incrementó la productividad de los cultivos orgánicos de banano en un 30% (Viloria, 2008: 47).

El Grupo Daabon promovió su legitimidad, no solo a través de la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente (al producir palma, café y banano de forma orgánica), sino también a través del establecimiento de altos estándares laborales –así lo confirman las distintas certificaciones internacionales obtenidas. En 1993, por ejemplo, recibieron la certificación internacional de ECOCERT, en 2003, la certificación de contabilidad social SA 8000, y en 2005, la certificación social de Fairtrade (Viloria, 2008: 47-48). Debe mencionarse que, muy pocas empresas en la zona han logrado obtener esta última certificación, dado que implica mantener altos estándares de contratación laboral, como por ejemplo, garantizar ingresos fijos a los trabajadores, dar prestaciones sociales, primas y vacaciones, e incluye exigentes condiciones de se-

guridad e higiene en los lugares de trabajo, así como la inexistencia de trabajo infantil (Viloria, 2008: 47) En 2010, el Grupo Daabon recibió la certificación de la Mesa de Trabajo de Aceite de Palma Sostenible (RSPO por su sigla en inglés), (RSPO, 2010). Esta última le facilitaría la comercialización de su aceite de palma a los mercados europeos y a grandes multinacionales como Unilever.

Actualmente, alrededor del 99% de la producción del Grupo Daabon se vende en el exterior. Entre los países con los que comercializa directamente sus productos se cuentan Japón, Corea, Holanda, Inglaterra, Australia, Estados Unidos, Canadá, República Dominicana y Alemania. Los clientes internacionales son fundamentalmente empresas que usan los productos del Grupo Daabon como insumos en galletería, helados, esencias, jabones, margarinas, champú o cremas para las manos (Revista Dinero, 2009). La composición de las ventas se divide en 50% para clientes industriales, 30% para mayoristas y 20% para cadenas de supermercados (Revista Dinero, 2009). Entre otros clientes está la gran tienda de cosméticos Rapuncel, Allos y Alnatura en Alemania, firmas reconocidas internacionalmente por suscribir códigos éticos y promover la defensa de derechos humanos.

## DESARROLLO LOCAL DE LA AGROINDUSTRIA PALMERA DEL GRUPO DAABON

Hacia los años ochenta, el Grupo Daabon a través de su subsidiaria CI Tequendama inició cultivos de palma aceitera en los municipios de El Retén y Aracataca, donde instaló una planta extractora (Ospina, 2001: 285). En las últimas décadas se ha extendido a los municipios de Fundación y Pivijay en el Departamento del Magdalena, El Copey en el Departamento del Cesar, y los municipios de Río Viejo y Regidor en el Departamento de Bolívar. Además, a comienzos de 2009 inauguró una planta de biodiesel en la ciudad de Santa Marta, *Biocombustibles Sostenibles del Caribe SA*, con una capacidad de producción de 100.000 toneladas anuales de combustible (Daabon Organics Fair News, 2009).

Desde 1999, ha venido desarrollando proyectos productivos de palma de aceite a través de las denominadas “alianzas estratégicas” (AE)<sup>2</sup>. Las AE son un modelo de producción horizontal integradas por un operador, empresas comercializadoras, entidades financieras y pequeños empresarios (DNP, 2007 citado en Salinas, 2008: 11). El trabajador es socio del empresario y propietario de la tierra, y es quien pone la mano de obra. El inversionista privado no asume los

---

2. Las AE son “[...] un conjunto de relaciones y arreglos formales entre productores de bienes agropecuarios, comercializadores y agroindustriales y organismos de apoyo, públicos o privados, cuyo propósito es expandir empresarialmente las áreas de cultivos de tándem rendimiento y actualizar tecnológicamente a las unidades productivas de pequeños productores” (véase USAID/Midas, FEDEPALMA y SNV & CECODES 2010).



costos de la seguridad social, pero sirve de garante del crédito ante la entidad pública a cargo de financiar proyectos de pequeños productores.

No hay consenso sobre las bondades que genera a nivel local la implementación de las AE. Existen argumentos a favor de este modelo en la medida en que las grandes empresas son socios solidarios frente a compromisos financieros de los pequeños productores, se da acceso a obtención de semillas y tecnología en la producción, y se garantiza la comercialización. Sin embargo, en ocasiones las AE pueden generar dependencia de los trabajadores frente al empresario, en la medida que este último es el que establece precios y volúmenes del aceite que compra. Igualmente, los cultivadores tienen que cubrir los gastos de su propia seguridad social y el transporte (Salinas, 2008: 11-12).

La experiencia del Grupo Daabon con el modelo de AE parece ser exitosa. En total, ha constituido siete AE en palma de aceite, que involucran a más de 200 familias campesinas en una extensión de 4.000 hectáreas (entrevista con la Directora de Gestión Social del Grupo Daabon, el 23 de junio de 2010). Cinco AE operan en el Departamento del Magdalena y dos en el Departamento de Bolívar.

El acompañamiento del Grupo Daabon a las AE ha funcionado en diferentes frentes, entre otras, ha brindado a sus aliados asistencia agronómica y ambiental para el establecimiento y manejo de los cultivos; igualmente, ha ayudado a gestionar créditos para los productores (Grupo Daabon. Presentación Power Point, 2010). Este acompañamiento se refleja, por ejemplo, en la construcción de las *Casas de las Alianzas*, equivalente a un centro administrativo de las AE. También, ha implementado el programa “Compra de la fruta del productor al mejor precio del mercado”, a través del cual se paga al cultivador el precio establecido a nivel nacional, pero además, se incluye una prima de US\$ 4 (Col\$ 8.000) por tonelada. Del mismo modo, brinda una ayuda con el transporte de la fruta de la palma, dado que en varias zonas las vías de comunicación están en mal estado y el transporte puede resultar muy costoso (entrevista con la Directora de Gestión Social del Grupo Daabon, el 25 de junio de 2010).

Finalmente, debe mencionarse la construcción y dotación de un centro de acopio de la fruta ubicado en el municipio de El Retén (Magdalena), donde se encuentra gran parte de los cultivos palmeros y donde la empresa facilita el transporte de la fruta al centro de acopio.

## **POLÍTICAS DE GOBIERNO Y GRUPO DAABON**

Al igual que otros grupos empresariales palmeros en Colombia, el desarrollo del Grupo Daabon ha sido uno de los más dinámicos en la zona norte del país en parte gracias al apoyo de



políticas gubernamentales en materia de impuestos, subsidios y exenciones, entre otros. En relación con los impuestos, se destaca la reforma tributaria contenida en el Decreto 1111 de 2006, y las normas que regulan las zonas francas. En este sentido, el biocombustible que produzca la planta de biodiesel y glicerina de la empresa Biocombustibles Sostenibles del Caribe, S. A., (propiedad del grupo Daabon, en asocio con Palmeras de la Costa, S. A.), tendrá todas las ventajas fiscales, aduaneras y cambiarias, además, podrá gozar de los llamados pactos de estabilidad jurídica que pueden oscilar entre 3 y 20 años. Respecto de los subsidios, se destaca el programa Agro Ingreso Seguro (AIS), del cual el Grupo Daabon recibió cerca de \$ 1.200 millones<sup>3</sup>.

Más que atacar los beneficios obtenidos por el Grupo Daabon, la reflexión que se quiere plantear aquí se refiere a la relación entre privilegios y responsabilidades. Si bien, los beneficios recibidos por el Grupo Daabon han permitido crecimiento y desarrollo de esta firma, no es muy claro en qué medida esto ha redundado en bienestar socioeconómico municipal, más allá de las AE.

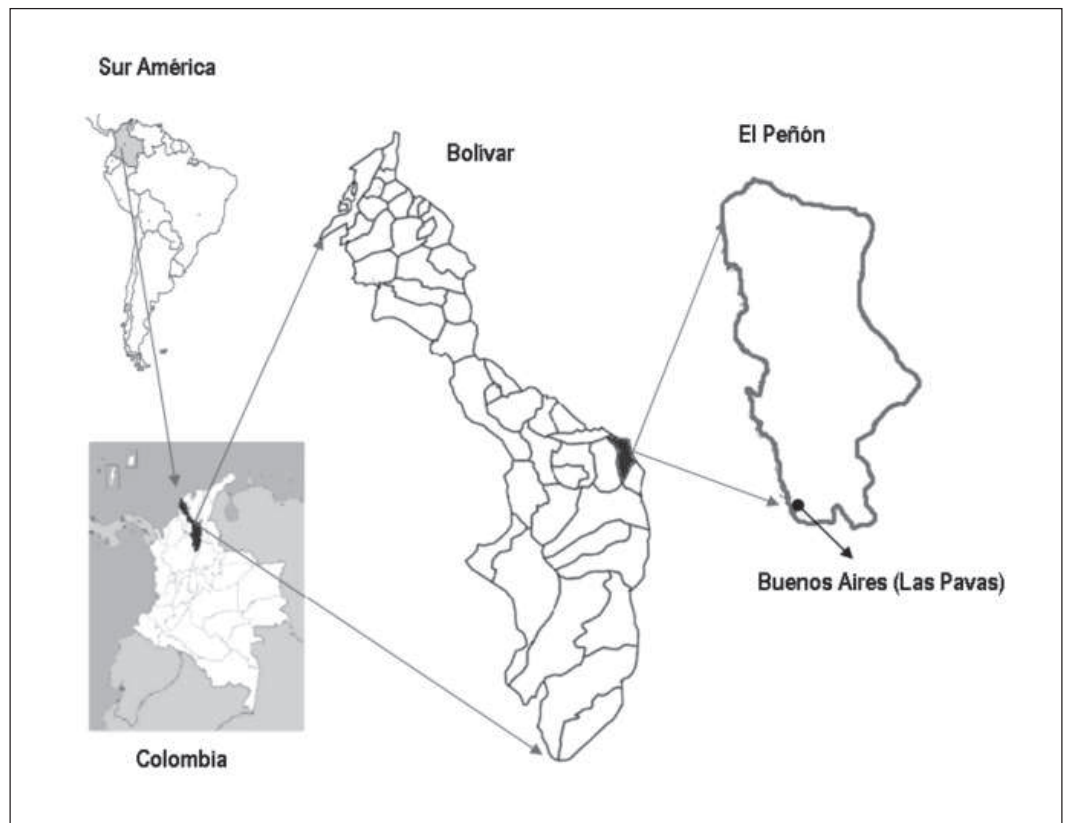
Los estándares de bienestar socioeconómico de las localidades donde se encuentran las principales fincas palmeras del Grupo Daabon son bajos. Los índices de necesidades básicas insatisfechas en los municipios de El Retén y Aracataca son de 59 % y 56 %, respectivamente, comparado con el nivel de Colombia que es del 27% (Viloria, 2008: 13). La cobertura de servicios públicos es muy baja: en Aracataca el 41 % de la población no dispone de acueducto, y en El Retén solo el 1 % dispone de alcantarillado (Viloria, 2008: 15).

Si bien, la responsabilidad primordial de promover bienestar social le corresponde al Estado, en lugares donde la presencia institucional es precaria y operan empresas muy rentables, uno esperaría que el sector privado aportara al bienestar colectivo más allá de dar empleo. En el caso del Grupo Daabon, este es un asunto particularmente importante entre otras razones porque cuenta con un arraigo local, su inversión en capacidad física instalada específica para la industria palmera es alta, y su plan de negocios es de largo plazo. En este sentido, para esta empresa invertir en el bienestar colectivo de la zona debería no solo ser un compromiso moral, sino un objetivo estratégico a la luz de una inversión de largo plazo.

---

3. Según Coronell, "[...] para reclamar esos dineros públicos se identificaron de diferentes maneras: C. I. La Samaria, S. A., que recibió más de 463 millones; C. I. Tequendama, S. A., con casi 480 millones; Ecobio Colombia Ltda., que obtuvo 409 millones; Guillermo Barrios del Duca -gerente de Alianzas Estratégicas de Daabon y director del boletín del grupo llamado Agro-alianzas-, a cuyo nombre lograron 469 millones; Jesús Carreño Granados -jefe de contabilidad de Daabon-, feliz ganador de un subsidio no reembolsable por casi 415 millones, y Luis Miguel Vergara -gerente del Fondo de Empleados de Daabon-titular de otro regalo por cerca de 400 millones." (Coronell, 2009a).

## 2. EL CASO DE LAS PAVAS EN CONTEXTO



**Figura 1:** Ubicación finca Las Pavas.

Fuente: Body Shop & Christian Aid 2010, p. 10.

La finca Las Pavas tiene una extensión aproximada de 2.840 hectáreas. Está ubicada en el sur del Departamento de Bolívar, entre los municipios de El Peñón y Regidor. En el año 1983, el señor Jesús E. Escobar adquirió el predio de Las Pavas y lo utilizó para ganadería extensiva, pero a comienzos de los años noventa, lo abandonó, probablemente debido al asedio de los grupos guerrilleros (principalmente del ELN), que operaban en la zona (Body Shop y Christian Aid, 2010: 6).

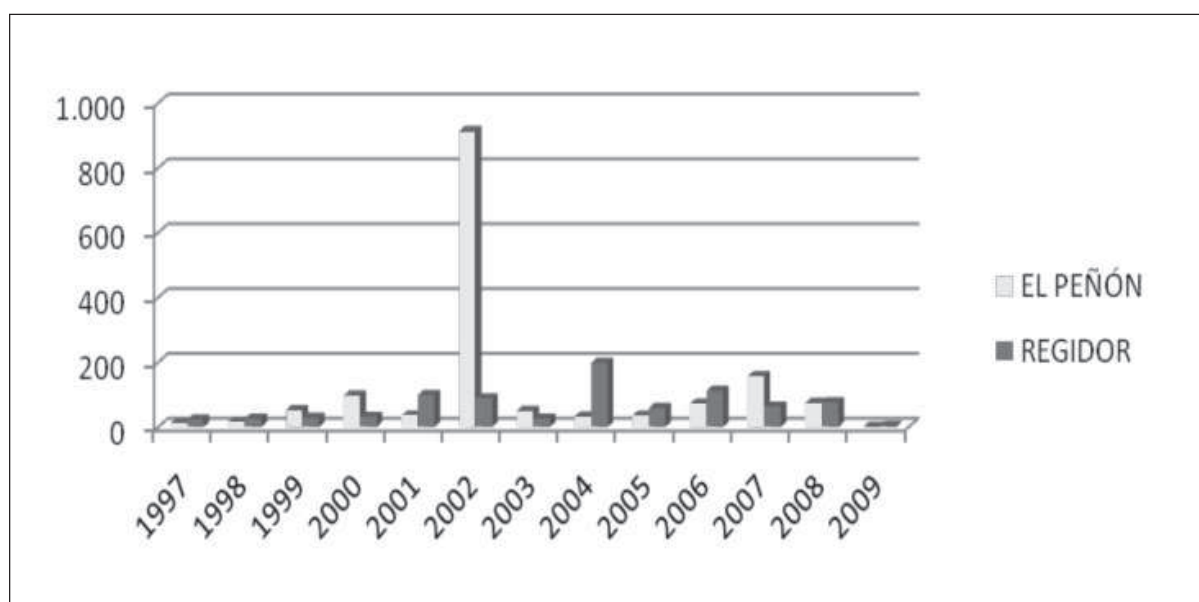
Entre 1997 y 2006, un número de familias campesinas ocupó estos predios con fines de explotación agrícola para la subsistencia. Estos colonos se organizaron y conformaron la Asociación de Campesinos de Buenos Aires (ASOCAB), a través de la cual solicitaron créditos para cultivos de cacao y maíz entre otros (Body Shop y Christian Aid, 2010: 8-9).

Los campesinos ocuparon los predios de las Pavas por más de una década, y fueron víctimas de desplazamiento forzado en dos ocasiones. El primer episodio en 2003 tuvo que ver con la llegada del grupo paramilitar Bloque Central Bolívar (Revista Cambio.com, 2009). Si bien, esta organización armada ilegal tenía como propósito declarado acabar con la insurgencia, luego quedaron en evidencia sus intereses por controlar territorios para traficar drogas y armas, y en este sentido amedrentaron y desplazaron a población civil. Entre 2003 y 2006, algunos campesinos ingresaron de manera intermitente a los predios para ocuparlos parcialmente (Body Shop y Christian Aid, 2010: 7).

El segundo episodio de desplazamiento tuvo lugar en 2006. Al parecer, previo a la venta de la finca las Pavas, el señor Escobar expulsó a los campesinos de los predios y destruyó los cultivos “con la ayuda de hombres que vestían prendas de uso exclusivo de las fuerzas armadas y que portaban fusiles de largo alcance” (Body Shop y Christian Aid, 2010: 11).

Como se aprecia en el cuadro 1, ambos municipios presentaron problemas de desplazamiento forzado significativo durante la última década. De acuerdo con la información del Observatorio de Derechos Humanos de la Vicepresidencia de la República, el municipio de El Peñón, con una población de cerca de 8.000, y Regidor, con una población de 9.000, alcanzaron en algunos años más de 100 víctimas de desplazamiento forzado.

**Cuadro 1: Desplazamiento forzado en El Peñón y Regidor (1997 -2007)**



Fuente: Base de datos del Observatorio de Derechos Humanos de la Vicepresidencia de la República, 2009

El Peñón, por ejemplo, tuvo alrededor de 900 desplazados en el año 2002, y más de 150 en el año 2007. Por su parte, Regidor presentó picos en los años 2004 (casi 200 víctimas), y 2006 (más de 150). La compraventa de los predios entre el señor Escobar y el consorcio *El Labrador* se inició en 2004, y se perfeccionó en 2007 (Sustainability Department at the Daabon Group: 1-4).

A pesar de los episodios de desplazamiento, los campesinos regresaron a los predios en cuanto pudieron. De hecho, los miembros de ASOCAB, en 2006, solicitaron ante el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) la extinción de dominio de la finca Las Pavas, dado que estaba abandonada por su dueño. Los funcionarios de dicha institución realizaron una inspección ocular donde constataron que, efectivamente, había explotación económica de los predios por parte de 116 familias durante seis años (Body Shop y Christian Aid, 2010: 10). Sin embargo, y este es otro aspecto que añade complejidad a la disputa, el INCODER nunca notificó sobre el proceso de extinción de dominio que estaba en curso, de modo que el comprador –en este caso, el consorcio *El Labrador*, del cual hace parte en 50% CI Tequendama del Grupo Daabon, procedió con la compra.

En 2008, los campesinos ocuparon pacíficamente los predios, y el consorcio *El Labrador* inició una acción policiva para que los desalojaran. Esta acción tuvo lugar aunque estaba en curso un proceso de extinción de dominio. La acción adecuada bajo esas circunstancias era judicial y no policiva (Body Shop y Christian Aid, 2010: 10). Fue en ese entonces que ASOCAB interpuso una tutela ante el juzgado promiscuo municipal de San Martín de Loba, que falló a favor de los campesinos. Sin embargo, el consorcio *El Labrador* impugnó la decisión del juez ante el juzgado del Circuito de Mompox, que falló a favor de los empresarios, y de esta forma, se llevó a cabo un proceso policivo a través del cual desalojaron a los campesinos.

Sin embargo, la decisión del juzgado fue revocada en mayo de 2011 por la Corte Constitucional en su sentencia T- 267 de 2011, mediante la cual se concede “el amparo al debido proceso y a los derechos a la vida digna y al trabajo del cual son titulares los campesinos ocupantes del predio Las Pavas, representados por ASOCAB” (Corte Constitucional, sentencia T-267 de 2011: 44). Además, la sentencia determinó que “el INCODER deberá continuar el proceso de extinción de dominio privado sobre los predios “Las Pavas”, “Peñaloza” y “Si Dios quiere”. Hasta la fecha, los predios siguen en disputa en el sentido que solo hasta que el INCODER avance en el proceso de extinción de dominio se podrá tener una decisión definitiva. Debe aclararse que los títulos de propiedad de Las Pavas los tiene Aportes San Isidro.

Por su parte, el Grupo Daabon cedió sus derechos sobre el predio (Montero, 2011). Probablemente pudo influir en esta decisión la presencia de organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales como PPDMM, FIP, Christian Aid y OXFAM en la zona, así como la publicación del informe de Christian Aid y The Body Shop sobre Las Pavas. Esto contribuyó al deterioro de la imagen y legitimidad de la empresa. De hecho, los efectos comerciales y de

imagen para el Grupo Daabon ya se han evidenciado: The Body Shop terminó su relación comercial con este grupo empresarial, poco tiempo después de haberse publicado el informe sobre el esclarecimiento de los hechos, titulado “Primer Informe, Comisión Independiente de Tierras Las Pavas – Bolívar, Colombia” (Body Shop y Christian Aid, 2010).

Independientemente de las decisiones judiciales a favor o en contra del Grupo Daabon, se observa que la legitimidad de esta compañía quedó seriamente afectada. ¿Qué enseñanzas se pueden extraer del caso de las Pavas, y en particular, de las actuaciones del Grupo Daabon frente a distintos temas como el desplazamiento forzado, la inseguridad jurídica y la biodiversidad?

### **3. GESTIÓN DE LA LEGITIMIDAD EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE CONFLICTO ARMADO**

Más allá del interés intrínseco, el caso del conflicto de las Pavas sirve para estimular distintas reflexiones sobre el rol de los empresarios en un país con conflicto armado como Colombia. Este país ha padecido una confrontación bélica prolongada, cuyos orígenes se remontan a la década de los 60, cuando se crearon distintos grupos guerrilleros de izquierda que buscaban tomarse al Estado. En la década de los 80, y con el auge del narcotráfico, además de las guerrillas, se crearon grupos paramilitares de derecha que empezaron a disputar el control territorial de los insurgentes, a veces con la complicidad del Estado y de empresarios que sentían amenazados sus intereses por las organizaciones revolucionarias.

Con el paso de los años y el fin de la Guerra Fría, las razones del conflicto armado se modificaron: se pasó de una confrontación esencialmente política a una primordialmente económica, donde la codicia de los grupos armados irregulares alteró la dinámica del conflicto. Tanto las organizaciones guerrilleras como los denominados grupos paramilitares evidenciaron su interés por controlar el tráfico de drogas y armas en distintas regiones, así como por extorsionar a la economía legal, más que por tomarse el poder. Se generó una economía de guerra en la cual los lugares con mayores índices de violencia coincidieron con centros de desarrollo económico, como es el caso de las zonas bananeras, ganaderas y petroleras<sup>4</sup>.

Igual que sucede en otros países en desarrollo, en Colombia muchas empresas tuvieron que operar en zonas apartadas con débil presencia del Estado, pero además, con una fuerte presencia de grupos armados ilegales. Esto incrementó los costos en seguridad para el sector privado, y convirtió a los empresarios y sus negocios en víctimas de extorsiones, secuestros y sabotajes, a la vez que las guerrillas con frecuencia infiltraron los sindicatos y movimientos sociales (sobre

---

4. Investigación por publicar del grupo de Recursos, Región y Conflicto Armado del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de Los Andes en 2010.

costos del conflicto para los empresarios véase Álvarez y Rettberg, 2008). Las empresas debieron enfrentar las consecuencias de contar con una débil presencia del Estado, no solo en términos militares, sino de servicios, infraestructura y acceso a la justicia.

En este contexto, ocasionalmente las empresas pasaron de ser víctimas a victimarios. Es el caso de las compañías que hicieron alianzas con grupos paramilitares para apropiarse de tierras de los campesinos, o para intimidar a los sindicatos de la empresa y así evitar las acciones colectivas y demandas de mejores condiciones laborales. Las demandas ante cortes extranjeras contra la British Petroleum (BP), Coca Cola, Drummond y OXY por su presunta colaboración con grupos paramilitares en la violación de derechos humanos, dan cuenta de ello (Guáqueta y Mantilla, 2005: 40).

Pero el presente escrito se centra en otro tipo de empresas: empresas que no han tenido señalamientos de estar aliados con grupos armados y que conservan un relativo bajo perfil interno, pero un gran reconocimiento internacional. Las certificaciones obtenidas por el Grupo Daabon son muestra de una apuesta que implica el compromiso de implementar prácticas respetuosas del medio ambiente y de los derechos humanos, a cambio de obtener ganancias superiores a las de otras empresas. Al apostarle al mercado internacional del aceite orgánico, producido bajo condiciones de sostenibilidad ambiental y respeto por las normas laborales, el Grupo Daabon capturó un sector del mercado que está dispuesto a pagar más por un producto, siempre y cuando haya evidencia de que no hay explotación laboral, daño ecológico o prácticas ilícitas de por medio. Esto ha beneficiado al Grupo Daabon pero también ha acentuado el escrutinio internacional de sus prácticas, lo cual lo hace más vulnerable frente al mercado, en particular, si se produce un escándalo en los países consumidores, como ocurrió en las tiendas inglesas de Body Shop por el caso de Las Pavas (The Guardian, 13 de septiembre de 2009).

La legitimidad puede ser un medio para sobrevivir en los mercados (Dowling & Pfeffer, 1975), y en ese sentido, las organizaciones buscan “adaptarse o alterar las percepciones, expectativas y valores de sus grupos de interés” (O’Donovan, 2002: 345). No obstante, la legitimidad puede ser problemática en la medida en que es ante todo un atributo que se confiere, un juicio de valor (Ashford y Gibbs, 1990:177). Para una compañía puede resultar difícil compaginar acciones deseables y apropiadas con valores y creencias de la sociedad (Kostova & Zaheer, 1999), más aun en un mundo pluralista en el cual los grupos de interés participan activamente (Scherer & Palazzo, 2007: 1108; Ashford y Gibbs, 1990:177).

En cualquier evento, las compañías con poca legitimidad o que han sido cuestionadas, buscan recuperarla y lo hacen a través de diferentes medios, bien sean formales o sustanciales: desde la mera adopción de metas “socialmente aceptables,” la petición de excusas, hasta la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial o el cambio efectivo de comportamientos (Pfeffer, 1981; Ashforth & Gibbs, 1990).



Una de las estrategias que utilizó el Grupo Daabon para gestionar su legitimidad fue demostrar la legalidad de sus actuaciones ante los juzgados y la opinión pública. Aunque esto fue necesario, no fue suficiente para reivindicar su imagen. En efecto, para un grupo seriamente interesado en el tema de la certificación internacional, es inexplicable la falta de cuidado frente a varios aspectos como el de desplazamiento forzado, con los que no se puede alegar ignorancia, al menos en Colombia. Debe aclararse que Colombia es el segundo país con mayor número de víctimas de desplazamiento forzado, cerca de 3.7 millones, (ACNUR, 2011:24), y que se hace un seguimiento anual a estas comunidades vulnerables en distintos municipios por parte de entidades como CODHES y Acción Social de la Presidencia. Igualmente, existen informes sobre enfrentamientos bélicos y presencia de actores armados ilegales (véase Verdad Abierta, ODP, entre otros). Los informes son públicamente accesibles, con lo que se facilita la consulta de los eventos de diversos lugares. Suponiendo incluso que el vendedor (es decir el señor Escobar) haya engañado a los compradores en la inspección ocular del terreno, los informes sobre desplazamiento forzado alertaban una situación irregular en la zona donde está ubicada Las Pavas. El Grupo Daabon debió ser particularmente cuidadoso en la compra de tierras donde se ha reportado desplazamiento forzado de comunidades y toma de tierras por parte de grupos armados ilegales.

La ineficiencia de las instituciones del Estado en este caso es innegable. Independiente de las razones por las cuales el INCODER no informó públicamente sobre el proceso de extinción de dominio de Las Pavas (Body Shop y Christian Aid, 2010: 12), con lo que perjudicó a ambas partes, pero probablemente mucho más a los campesinos desalojados. En efecto, el INCODER constató en 2006 la explotación económica en la finca Las Pavas por varios años, y reconoció también que había en curso una solicitud formal de extinción de dominio (Sentencia Corte Constitucional T-267 de 2011: 7-8). No obstante, la Resolución 346 del 23 de febrero de 2010 del INCODER ordenó la nulidad del proceso de extinción de dominio interpuesto por ASOCAB, y favoreció al Consorcio *El Labrador* por razones fundamentalmente de procedimiento, por ejemplo, por el hecho que la diligencia de la visita al predio por parte de INCODER no estaba firmada por el funcionario respectivo (Body Shop y Christian Aid, 2010: 16). Por supuesto, los aspectos formales son sumamente importantes, sin embargo, tratándose de un caso como este donde no solo estaban en juego asuntos legales sino de legitimidad, este fallo parcial resultaba insuficiente para defender la legitimidad del Grupo Daabon<sup>5</sup>.

En efecto, a nivel internacional el conflicto quedó planteado entre “empresarios poderosos y codiciosos” por un lado, y “campesinos pobres y desplazados” por el otro. La acción policiva del Grupo Daabon para desalojar las 123 familias del predio o la Resolución del INCODER que anulaba el proceso de extinción de dominio por razones de procedimiento, pudieron ser inter-

---

5. Debe recordarse que posteriormente la Corte Constitucional de Colombia falló a favor del amparo del derecho de los campesinos en la sentencia T- 267 de abril 8 de 2011.



pretadas a nivel internacional como un testimonio más del enorme poder de los empresarios, frente a los campesinos, y una evidencia más de la relación entre agroindustria palmera colombiana y problemas de desplazamiento forzado. Por eso, contar con un fallo legal a favor significó en ese momento lograr una victoria legal de corto plazo pero perder legitimidad a nivel internacional.

Respecto de la legitimidad en ambientes internacionales, algunos autores han resaltado que las multinacionales (MN) enfrentan escenarios divergentes en materia de estándares (Sethi, 2002). Esta circunstancia se da por cuanto las casas matrices de las MN están generalmente ubicadas en países desarrollados cuyos estándares son más estrictos que los de países en desarrollo, en particular, aquellos relacionados con aspectos ambientales, laborales y tributarios. Probablemente, y con el objeto de atraer capital extranjero, los países en desarrollo tienden a relajar normas o exigir estándares menores que en los países de origen de las MN, esta circunstancia representa un dilema para la operación de la compañía porque debe escoger qué estándar seguir (Sethi, 2002). El Grupo Daabon es una empresa multinacional colombiana que enfrenta un dilema similar al descrito, porque opera bajo estándares locales, pero su operación comercial se rige por estándares internacionales.

De acuerdo con Sethi (2002), frente a este dilema las MN tienden a optar con frecuencia por beneficios de corto plazo; no obstante, esto puede generar consecuencias adversas para la credibilidad de las MN, en particular por la presencia de grupos de interés diversos y que exigen respuestas. En el caso que nos atañe, las respuestas de una empresa internacional como el Grupo Daabon ante el conflicto de Las Pavas pueden ser interpretadas como de corto plazo, entre ellas se destacan el énfasis en demostrar la legalidad de sus actuaciones, por la forma en que intentó negociar con la contraparte y la manera en que intentó esclarecer los hechos. Aunque este estudio no profundiza en aspectos medioambientales, cabe anotar que otra respuesta del Grupo Daabon fue la de guardar silencio, o al menos no ser explícito sobre este tema.

En 2008, el Consorcio *El Labrador*, del cual hacía parte en un 50 % el Grupo Daabon, adelantó algunas reuniones con el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM) como representante de la comunidad. El propósito inicial de dichas reuniones era resolver la situación sin llegar a un conflicto jurídico. Sin embargo, estas reuniones se suspendieron al poco tiempo dado que, según el PDPMM, el Consorcio continuó las acciones legales mientras sostenía diálogos en la mesa. Esto motivó al PDPMM a desistir en seguir con el diálogo (Body Shop y Christian Aid, 2010: 18).

El Grupo Daabon también trató de responder a la situación aclarando los hechos. En 2009 esta empresa propuso patrocinar una comisión de esclarecimiento de los hechos que desencadenaron las protestas frente a Body Shop. La iniciativa tuvo poca acogida entre la comunidad y las organizaciones cercanas -como Christian Aid y PDPMM, entre otras, porque no confiaban en la objetividad de una comisión patrocinada por la contraparte. Body Shop y Christian Aid confor-

maron una comisión independiente integrada por la Fundación Ideas para La Paz (FIP) y algunos académicos. El informe final de esta comisión se presentó en el segundo semestre de 2010, y entre otras cosas concluyó que el conflicto de Las Pavas es complejo para las operaciones empresariales por la poca presencia del Estado, la inseguridad jurídica y la existencia de economías y actores armados ilegales. Por estas razones, el informe considera que las alianzas productivas propuestas por Daabon desconocen las particularidades de la zona. Además, según el informe hay una gran asimetría y polarización de las partes en conflicto, y por otra parte, se desaprovecha la productividad natural de los humedales (véase Body Shop y Christian Aid, 2010: 62-76).

Informar a la opinión pública y a sus grupos de interés fue otro tipo de respuesta del Grupo Daabon. En la web se divulgaron informes sobre el caso de las Pavas tales como “Las Pavas: Case General Recount” (Sustainability Department at the Daabon Group, consultado en 2010) y “Las Pavas: An Approach to the Current Situation” (ENLAZA, 2010). Si bien se presentó información relevante y ordenada, se aprecia cierta parcialidad. En el informe “Las Pavas: Case General Recount” por ejemplo, se muestra a un Grupo Daabon interesado en acercarse y dialogar con una comunidad dividida, que utiliza artimañas para ganar el pleito (Sustainability Department at the Daabon Group, consultado 2010). Probablemente, la comunidad no es el ideal de consenso y neutralidad, pero los informes no constituyen en realidad una verdadera investigación para informar y aclarar los hechos.

Finalmente, guardar silencio en torno a temas medioambientales fue otro tipo de respuesta del Grupo Daabon. Como lo constató el informe de Body Shop y Christian Aid (2010: 20-24; 37), el desarrollo de la agroindustria palmera en la zona de Las Pavas ponía en peligro el ecosistema y su biodiversidad. Debe aclararse que Las Pavas hace parte de la llamada Isla Papayal, la cual está rodeada de ciénagas, humedales y ríos. Probablemente para el desarrollo del monocultivo palmero, esta riqueza natural representaría un problema antes que una riqueza invaluable por proteger (véase Body Shop y Christian Aid, 2010: 20-24; 37 – 44). Llama la atención que el Grupo Daabon, líder en la producción de palma de aceite orgánico en el mundo, no haya advertido (al menos explícitamente), los riesgos medioambientales de desarrollar la agroindustria palmera en esta zona, más aun conociendo que otras grandes empresas palmeras como las de los grupos Murgas y Espinosa adelantan proyectos palmeros en el área. Por otro lado, resulta contradictorio que para producir biodiesel o palma de aceite orgánico tuvieran que sacrificarse estas fuentes hídricas fundamentales para la subsistencia de ecosistemas y biodiversidad de la zona.

## CONCLUSIONES

Este artículo analizó algunas de las respuestas del Grupo Daabon para reivindicar su legitimidad cuestionada internacionalmente a raíz del conflicto de tierras que tuvo lugar en las Pavas, se identificaron cuatro: demostrar la legalidad de sus actuaciones, intentar negociar con la contra-

parte, esclarecer los hechos e informar a sus grupos de interés y finalmente, guardar silencio. Estas respuestas tuvieron resultados mixtos, en el sentido que comercialmente el conflicto de tierras no le cerró totalmente los mercados internacionales al Grupo Daabon, pero sí tuvo efectos notorios como perder a Body Shop como cliente.

Una reflexión surge de este caso: si la comercialización de un producto no se vincula con el mantenimiento de estándares laborales y ambientales altos, los problemas de imagen para algunas empresas quizás causarán molestia, pero no necesariamente perjudicarán significativamente el negocio como tal, aún empresas con poca legitimidad tendrían compradores locales e internacionales. La situación es muy distinta en el caso de empresas con alto perfil internacional y consideradas políticamente correctas, como el Grupo Daabon.

Para esta empresa actuar en forma acorde con los estándares legales locales no basta. Las expectativas internacionales van más allá de lo legal y probablemente para gestionar su legitimidad no bastará demostrar la legalidad de sus acciones, desarrollar las AE, o cumplir los estándares locales, sino también, su capacidad para promover labores de construcción de paz, que en el caso colombiano, significa apoyar la resolución de conflictos de tierras, el fortalecimiento de instituciones democráticas y del estado de derecho.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. y Fernando, C. (2007). Una Vía para el Despojo de las Tierras y la Inseguridad Alimentaria de los Campesinos del Centro-Oriente de Colombia (Sur de Bolívar). *Revista Semillas N. 34/35*, 83-88.
- Álvarez, S. y Rettberg, A. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano. *Colombia Internacional No. 67*, 14-37. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ashforth, B. y Gibbs, B. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Body Shop y Christian Aid. (2010). Primer Informe, Comisión Independiente de Tierras Las Pavas – Bolívar, Colombia. Bogotá: Body Shop y Christian Aid.
- Comisión Interclecial de Justicia y Paz (CIJP). (2007). La Memoria, Presente y Perspectivas de Curvaradó y Jiguamiandó (Chocó) *Revista Semillas N. 34/35*, 69-74.
- Coronell, D. 3 de octubre 2009. El Pastorcito. *Revista Semana*. <http://www.semana.com/noticias-opinion/pastorcito/129573.aspx>.

- Coronell, D. 7 de noviembre 2009<sup>a</sup>. Otras Zonas Francas. Revista Semana.com. <http://semana.pandac.com/noticias-opinion/otras-zonas-francas/131034.aspx>
- Daabon Organics Fair News, (2009). Número 9 “La planta de Biocombustibles Sostenibles del Caribe S.A. inaugurada el 3 de febrero de 2009, por el Sr. Presidente de Colombia, Dr. Álvaro Uribe Vélez”. 2009. Santa Marta, Colombia. <http://www.daabon.com/usa/pdf/ESPA%D1OL%20%202009%20final%20final.pdf>.
- Daabon Organic. 2010. Proyectos Sociales. Presentación Power Point.
- Dowling, J. y Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.
- Driscoll, C. (2006). The not so clear-cut nature of organizational legitimating mechanisms in the Canadian forest sector. *Business and Society*, 45(3), 322-353.
- Elhawary, S. (2008). ¿Caminos violentos hacia la paz?: reconsiderando el nexo entre conflicto y desarrollo en Colombia. *Colombia Internacional*, 67, 84-100. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- ENLAZA (2009). Las Pavas: An Approach to the Current Situation. <http://www.daabon.com/pavas/pdf/Executive%20Summary%20EnlazaReport-%20English.pdf>
- Eltiempo.com. Octubre 2010. “Tienda británica canceló a proveedor por desplazamiento en Colombia”. [http://www.eltiempo.com/mundo/europa/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-8064780.html](http://www.eltiempo.com/mundo/europa/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8064780.html)
- FEDEPALMA. (2007). Los Rostros de la Palma. Bogotá: FEDEPALMA.
- FEDEPALMA. (2009). Anuario Estadístico. La Agroindustria de la Palma en Colombia y el Mundo 2004-2008. Bogotá: FEDEPALMA.
- Goebertus, J. (2008). Palma de aceite y desplazamiento forzado en Zona Bananera: “trayectorias” entre recursos naturales y conflicto. *Colombia Internacional*, 67, 152-175. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Guáqueta, A. y Mantilla, G. (2005). Cómo manejar riesgos de seguridad y construir paz al mismo tiempo. *Revista EAN*, 55, 39 – 49. Bogotá: EAN.
- Grupo Daabon, (2010). “Proyectos Sociales.” Presentación Power Point.

- Hurtado, M. (2009). Palm Oil Production and Armed Conflict in Colombia: Exploring the Cases of San Alberto and San Martín. Global Business and Technology Association Reading Book: Praga, República Checa.
- Hurtado, M. y Hernández Salazar, G. A. (2010). Perfil local y agroindustria palmera: Explorando el caso de San Alberto y San Martín (Cesar). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7(65): 127-149.
- Kostova, T. y Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under conditions of complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24 (1), 64-81.
- Livesey S. y Kearins, K. (2002). Transparent and Caring Corporations? : A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch Shell. *Organization and Environment*, 15, 233-258. Sage Publications.
- Mingorance, F., Flaminia, M. y Helene, L. (2004). El Cultivo de la Palma Africana en el Chocó. *Legalidad Ambiental, Territorial y Derechos Humanos*. Bogotá: Human Rights Watch Everywhere and Diócesis de Quibdó.
- Montero, D. (2011). Las Pavas: la encrucijada del Ministro Juan Camilo Restrepo. Silla Vacía. <http://www.lasillavacia.com/historia/las-pavas-la-encrucijada-del-ministro-juan-camilo-restrepo-23035>
- O'Donovan, D. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 344-371.
- Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para Los Refugiados, ACNUR (2011). Desplazamiento Forzado, Tierras y Territorios. Agendas Pendientes: La Estabilización socioeconómica y la Reparación. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD.
- Ospina, M and Doris, O. (2001). La Palma Africana. Apuntes y Memorias (2da ed.). Bogotá, Colombia: FEFEPALMA.
- Palazzo, G. y Scherer, G. (2006). Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.

- Revista Cambio.com. (Octubre 2009). "Más de 120 familias del sur de Bolívar están en litigio con la familia samaria Dávila Abondano." [http://www.cambio.com.co/portadacambio/849/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_CAMBIO-6300189.html](http://www.cambio.com.co/portadacambio/849/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_CAMBIO-6300189.html).
- Revista Dinero. 11/21/2008. "Negocios/Orgánicos la Multinacional Samaria." [http://www.dinero.com/negocios/multinacional-samaria\\_54518.aspx](http://www.dinero.com/negocios/multinacional-samaria_54518.aspx)
- Roundtable on Sustainable Palm Oil (2010). "Notificación de Certificación RSPO de la empresa CI Tequendama subsidiaria del Grupo DAABON" <http://www.rspo.org/?q=content/notification-de-certificacion-rspo-de-la-empress-ci-tequendama-subsidiaries-del-grupo-daabon>
- Salinas, Y. (2008). Expansión de la Palma, *KAS Papers # 2*. Bogota: Konrad Adenauer Stiftung.
- Sethi, P. (2002). Standards for Corporate Conduct in the International Arena: Challenges and Opportunities for Multinational Corporations. *Business and Society Review*, 107 (1), 20-40.
- Sustainable Department at the Daabon (consultado 2010). Las Pavas Case, General Recount. Group. <http://www.daabon.com/pavas/pdf/Las%20Pavas%20Case.pdf>.
- The Observer, 13.08.2009. "Body Shop ethics under fire after Colombian peasant evictions" <http://www.guardian.co.uk/world/2009/sep/13/body-shop-colombia-evictions>.
- USAID/Midas, FEDEPALMA y SNV & CECODES. 2010. De las Alianzas Productivas a los Negocios Inclusivos. Bogotá: USAID/Midas, FEDEPALMA y SNV & CECODES.
- Villegas, M. (2008). Finca Campesina con Palma: Ocupación Productiva del Territorio en el Magdalena Medio. Documento sin publicar.
- Vilorio, J. (2008). Banano y Revaluación en el Departamento del Magdalena. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional*. Cartagena: Banco de la República – Sucursal Cartagena.