

# Crepes & Waffles



## Impact Management Case Study



**Lugar** Montes de María, Colombia

**Sector** Alimentos y bebidas

**BOP Stakeholders** Proveedores

**Total impactados** 141 familias



## Introducción

Al norte de Colombia, en la región Caribe, conformada por 15 municipios de los departamentos de Bolívar y Sucre se halla la subregión de los Montes de María, considerada estratégica por su ubicación geográfica al ser corredor que conecta a buena parte del interior del país con la región Caribe y sus principales puertos, y que, además, actúa como guardiana del bosque seco tropical, ecosistema que según datos del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt, quedan en la actualidad apenas un **8%** de lo que alguna vez fue su extensión.

Esta subregión, de economía tradicionalmente agrícola y ganadera fue una de las más afectadas por el conflicto armado colombiano. En este territorio, durante los años ochenta y noventa diversos actores lucharon por ejercer control y obtener los réditos, legales e ilegales, que esta subregión proporcionaba. Lo que originó una acentuación de las brechas en las dimensiones económico, ambiental y social de sus habitantes.<sup>1</sup>

Hoy en día, de acuerdo con el documento de trabajo denominado “Economía Regional sobre los Montes de María” publicado por el Banco de la República (2013), el número de familias dedicadas al agro en esta región, llegan a ser casi el doble del porcentaje de ruralidad en el país. Igualmente, estas

familias comparten con los campesinos de otras regiones problemáticas tales como: 1) barreras de acceso a mercados de valor, 2) deficiencia en el acceso a los servicios básicos domiciliarios y 3) un bajo acceso a la oferta de asistencia técnica que busque cerrar brechas por medio del aumento de la productividad y del cumplimiento de los estándares de calidad exigidos en la producción para acceder a mercados de alto valor y que a su vez, protejan los ecosistemas y el medio ambiente.

Desde 2014 Crepes & Waffles (C&W), una reconocida cadena de restaurantes a nivel nacional e internacional con más de 40 años de experiencia en el mercado y reconocida por sus estrategias de inclusión laboral y sostenibilidad, identificó la oportunidad de crear alianzas para aunar esfuerzos orientados al cierre de algunas de estas brechas en la subregión de Montes de María, con entidades como: el Fondo Patrimonio Natural<sup>2</sup>, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), el Programa de Riqueza Natural de USAID y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) entre otros.

<sup>1</sup> Fundación Ideas para la Paz (2011). Análisis Regional de los Montes de María. Disponible en línea: <http://ideaspaz.org/media/website/MontesdeMariaweb.pdf>

<sup>2</sup> El Fondo Patrimonio Natural es una fundación sin ánimo de lucro, de participación mixta, encaminada a la conservación de las áreas naturales de Colombia.

Como resultado de la identificación de alianzas, C&W participó en la estrategia “Saber del Monte”, la cual busca contribuir al desarrollo rural sostenible y la conservación y restauración del bosque seco tropical en la región de Montes de María mediante la planificación predial, la generación de acuerdos de conservación, la siembra y monitoreo de árboles nativos para la restauración del ecosistema y la capacitación para la transformación de las prácticas agronómicas de cientos de pequeños productores. La participación de C&W se dio como aliado comercial, técnico y logístico impulsando así la

transformación del territorio y permitiendo la capitalización y consolidación del trabajo adelantado por los demás actores.

Esta estrategia, en donde C&W desempeña un papel relevante, será, en el marco de la participación de C&W en “Impact Champions Programme” de Business Call to Action (BCtA), objeto de estudio para dar a conocer la relación entre los resultados de las actividades ejecutadas y su aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Lo anterior, haciendo uso de herramientas metodológicas como la Teoría del Cambio (TdC) y el Impact Management Project (IMP).

## Actores Involucrados

Como parte de sus estrategias y haciendo énfasis en la propuesta de valor del área de sostenibilidad, y también como resultado de las alianzas con entidades como el Fondo Patrimonio Natural, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), el Programa de Riqueza Natural de USAID y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), C&W ha actuado como ente articulador y creador de demanda por medio de la inclusión de productos, entre ellos miel y frijol cuarentano, dentro de sus platos y productos de temporada.

Esta creación de demanda jalónada por C&W y apoyada en la gestión previa de los gobiernos y cooperación internacional para el fortalecimiento de capacidades de los campesinos, permite la creación de un modelo de sostenibilidad para pequeñas asociaciones, quienes pueden ser vinculadas a las cadenas de valor a través de la implementación de compra directa de los productos requeridos. De esta manera, C&W se ha convertido en un actor y aliado estratégico para los productores agrícolas de la región y el gobierno.

Dentro de la estrategia “Saber del Monte” C&W ha establecido alianzas con dos asociaciones de la región llegando a 141 familias en condiciones de vulnerabilidad y víctimas del conflicto armado en esta región, (i) Asociación de Jóvenes Productores del Salado (Asojospros) la cual según la información compartida por ellos en los formularios aplicados cuenta con 9 afiliados de los cuales solo 1 persona es mujer, y (ii) Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para Negocios Inclusivos (Asproaceb) la cual también, según información reportada por ellos en los diferentes instrumentos, cuenta con 132 personas asociadas de las cuales 16 son mujeres.

Estas familias que conforman las asociaciones de la región, según el Departamento Nacional Administrativo Nacional de Estadística (DANE), y basados en el Censo Nacional de Población

y Vivienda (CNPV) 2018. Presentan un resultado promedio de 42% en el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), resultado el cual dobla al promedio nacional de municipios el cual se ubica en **22,68%**.

Adicionalmente, durante el ejercicio de recopilación de información para la medición de impacto, C&W trabajó de la mano del Fondo Patrimonio Natural y se estableció incluyó una alianza con la Institución Educativa Técnica Ecológica Emma Cecilia Arnold – IETEECA. Esta alianza permitió que los líderes locales de extensión agroecológica (Promotores Locales) tuvieran el acompañamiento de 12 estudiantes de esta institución en la tarea de encuestar a las familias productoras de frijol de las veredas. Esta colaboración permitió un intercambio de saberes en el que los estudiantes aportaron su conocimiento en el uso de tecnologías de la información y tuvieron la posibilidad de comprender el impacto del trabajo de extensión agroecológica de los promotores locales.

- 3 El Fondo Patrimonio Natural es una fundación sin ánimo de lucro, de participación mixta, encaminada a la conservación de las áreas naturales de Colombia.
- 4 El NBI es un indicador que considera como pobre un hogar que sufra al menos una de las siguientes privaciones, y en miseria dos o más. Expresa las siguientes características: viviendas inadecuadas, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, viviendas con alta dependencia económica y viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.



## Modulo 1: Evaluando la preparación y la capacidad

C&W cuenta con experiencia en la recopilación de información, el análisis de datos e indicadores que le permitan medir y gestionar el impacto de sus intervenciones. La empresa se unió al “Impact Champions Programme” de Business Call to Action (BCtA) con el objetivo de profundizar sus conocimientos y aplicar nuevas técnicas para la recolección de datos más detallados, a fin de apoyar los procesos de toma de decisiones y ampliar sus iniciativas, proporcionando al mismo tiempo resultados eficaces que ayuden a la consecución de los objetivos planteados dentro del desarrollo de su negocio.

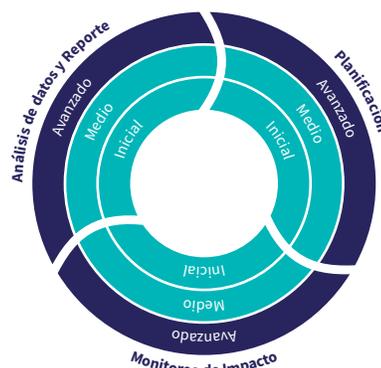
Al comienzo del “Impact Champions Programme”, y haciendo uso de las herramientas de BCtA se comprobó que C&W tenía una capacidad media para emprender la medición y gestión del impacto teniendo en cuenta las 3 fases analizadas a saber: Planeación y diseño, monitoreo del impacto, análisis y reporte.

Después del proceso, C&W ha logrado implementar herramientas tecnológicas para la captura de datos y levantamiento de información en terreno, e involucrar esta información para la estructuración de más y mejores propuestas de sostenibilidad.

C&W se benefició de la participación en la medición de impacto en los siguientes aspectos:

- Pudo conocer, usar y apropiarse herramientas tecnológicas para la recolección de información y medición de impacto.

- Participó de transferencias y asesorías para aplicación de metodologías para la medición de impacto como: Teoría del Cambio, MAPS ODS, Impact Management Project.
- Le permitió comprender las relaciones entre los productos, los resultados y los impactos; y
- Entender la alineación con los ODS
- Integrar el impacto como un factor clave en el diseño de las actividades y el trabajo con aliados en territorio, de manera que los proyectos contemplen los ODS como un horizonte de creación de valor claro y medible.



Empresas pueden tener una inicial, media o nivel avanzado de capacidad de gestión de impactos



## Modulo 2. Planeando el Impacto

### Cadena de valor de impacto

La **Cadena de Valor de Impacto** (IVC por sus siglas en inglés) es un mapa visual de cómo la estrategia y las operaciones de una organización contribuyen a su valor comercial y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Cadena de Valor de Impacto permite a la organización comprender de manera holística los efectos de sus actividades comerciales inclusivas en los diferentes grupos de personas y el planeta.

La subregión de los Montes de María es una zona que posee gran biodiversidad de flora y fauna. Las actividades económicas giran alrededor de la producción agropecuaria, con tradición en ganadería bovina y cultivos campesinos de maíz, arroz, yuca, ñame, plátano, tabaco, café y aguacate. Recientemente, se han introducido cultivos empresariales de ají picante, cacao y palma de aceite.

La biodiversidad de esta región está conformada por bosques secos tropicales y manglares, recursos hídricos y ecosistemas asociados (ciénagas, lagunas y aguas subterráneas), formaciones coralinas, playas marinas y una variedad de flora y fauna. Los bosques albergan una diversidad de fauna y son productores de agua, pero han sido afectados por la deforestación, que ocasiona problemas ambientales de deslizamientos, erosiones de suelos y deterioro del hábitat de la fauna. Además, las actividades agropecuarias de subsistencia que se realizan en laderas empinadas y nacimientos de cuencas hidrológicas causan daños ambientales a los recursos naturales y amenazan el bosque seco tropical.<sup>5</sup>

Sumado a esto, los conflictos históricos por el control del territorio siguen ocasionando que las barreras de acceso a mercados para los pequeños productores agrícolas aun permanezcan entorpeciendo el adecuado desarrollo económico de la región.

Para darle solución a estas problemáticas sociales, ambientales y económicas, los gobiernos local, departamental y nacional, en colaboración con organismos internacionales, han elaborado una oferta de proyectos de desarrollo rural con la participación de pequeños productores. Estas iniciativas buscan el desarrollo rural sostenible y el trabajo colectivo de los pequeños productores rurales, aprovechando el potencial agropecuario, minero, pesquero, artesanal y de ecoturismo existente en la zona.

La estrategia “Saber del Monte” ejecutada por el Fondo Patrimonio Natural y en línea con la oferta en territorio, ha logrado ejecutar actividades de capacitación y asistencia técnica orientadas a pequeños productores rurales de la región buscando mejorar el proceso de producción de productos como miel y frijol cuarentano. Adicionalmente, realiza capacitaciones a estos productores en el aprovechamiento de los residuos generados durante el proceso de producción a través de su

utilización en las “Biofabricas” (Unidades de producción de suministros orgánicos) diseñadas para la comunidad, generando su propia oferta de insumos orgánicos para actividades agrícolas. Por último, la estrategia ejecutó procesos de reforestación del bosque seco tropical por medio de actividades de planificación predial a los pequeños productores asociados a la conservación de este ecosistema.

Para lograr la consolidación de estos proyectos de desarrollo rural como alternativas de vida para la población de la región, en términos de sostenibilidad, C&W ha desempeñado un papel fundamental. Lo anterior, debido a que C&W es un creador de demanda de productos y al realizar procesos de compra directa con los productores de la región se convierte en un catalizador de procesos de recuperación económica, territorial y social, fortaleciendo a los pequeños productores de la subregión en mención, eliminando la intermediación y logrando un mayor precio de compra a los productores.

Adicionalmente C&W, apoya a los pequeños productores rurales en la eliminación de barreras en la “última milla” como el transporte a punto de venta, asumiendo logística y económicamente el transporte de los productos cosechados por los pequeños productores de las asociaciones desde su región de producción a las ciudades donde deben abastecer su inventario.

Estas actividades desarrolladas por C&W y el Fondo Patrimonio Natural han permitido en el corto plazo aumentar las capacidades y la generación de conocimientos en agroecología por parte de las asociaciones de productores, el mejoramiento de la cadena de producción asociada al frijol cuarentano, así como el mejoramiento en la oferta de suministros orgánicos en la región y la replicabilidad de los conocimientos generados por parte los productores agrícolas en sus comunidades.

Estas acciones en el mediano plazo buscan mejorar las prácticas agroecológicas reduciendo los impactos ambientales en el territorio, haciendo aprovechamiento de residuos, aumentando la reforestación de áreas impactadas y la diversificación del ingreso, así como la mejora en los ingresos de los productores. Adicionalmente, en el largo plazo la intervención y acompañamiento por parte de diferentes actores en esta región, permitirá mejorar la capacidad para la mitigación del cambio climático, su adaptación y reducción de efectos secundarios, así como reducir la vulnerabilidad de los pequeños agricultores debido a las dinámicas del mercado y la mejora en las oportunidades de subsistencia de la población allí localizada.

5 Documento de trabajo sobre Economía Regional, Montes de María Una subregión de economía campesina y empresarial – Banco de la República (Diciembre, 2013) Disponible en ([https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_195.pdf](https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_195.pdf))

## Cadena de Valor de Crepes & Waffles



Preguntas de decisión	Actividades	Productos	Resultados	Impacto
<p>¿Las actividades que se están desarrollando permiten alcanzar los objetivos propuestos?</p> <p>¿Cuál es el número de familias beneficiadas por la intervención?</p> <p>¿Las capacitaciones ofrecidas permitieron la apropiación de conocimiento por parte de los productores?</p>	<p>¿Cuál es el porcentaje de personas que recibieron entrenamiento y comparten los conocimientos generados con sus pares?</p> <p>¿Las biofábricas han sido apropiadas por las personas pertenecientes a la comunidad?</p> <p>¿Cuál es la motivación que encuentran las personas para seguir fortaleciendo el uso de insumos agroecológicos fabricados en la biofábricas?</p> <p>¿Cuál es el nivel de apropiación de las prácticas agroecológicas por parte de los participantes en el proyecto?</p>	<p>¿Cómo se puede verificar el conocimiento generado en los participantes?</p> <p>¿Los conocimientos generados por medio de las capacitaciones y los materiales suministrados por las biofábricas han permitido una mejora en la productividad de los cultivos?</p>	<p>¿Las acciones realizadas llevarán a la consecución de resultados e impactos en el corto plazo?</p>	
Indicadores	<p>Porcentaje de participantes que completaron satisfactoriamente el proceso de entrenamiento en agroecología</p> <p>Porcentaje de agricultores que completaron la capacitación en la producción de suministros orgánicos y recibieron los materiales para su fabricación</p>	<p>Porcentaje de agricultores que completaron la capacitación en agroecología, y ofrecen talleres y visitan a otros agricultores para replicar sus conocimientos</p> <p>Porcentaje de biofábricas construidas que actualmente producen suministros orgánicos</p>	<p>Aumentados los conocimientos en agroecología para su posterior aplicación en los cultivos por parte de los productores de frijoles</p> <p>Porcentaje de agricultores que perciben resultados positivos del uso de los suministros producidos en las biofábricas</p>	<p>Porcentaje de productores que implementan actualmente al menos 2 prácticas agroecológicas socializadas durante los entrenamientos en sus cultivos</p> <p>Porcentaje de productores que manifestaron haber aplicado productos orgánicos producidos por las biofábricas en su última cosecha de frijol</p>

## Entendiendo y Describiendo el Impacto

El Impact Management Project es un foro para para crear un consenso mundial sobre cómo medir y gestionar el impacto. A través de una serie de consultas y reuniones en todo el mundo con la participación de miles de profesionales, el IMP ha desarrollado fundamentos compartidos sobre cómo describir y comprender a través de la lente de cinco dimensiones del impacto. Las cuales son explicadas a continuación: QUÉ, QUIÉN, CUÁNTO, CONTRIBUCIÓN y RIESGO.

Business Call to Action integra la lógica compartida de IMP en el Impact Lab para ayudar a las empresas a planificar la medición y gestión del impacto empezando por evaluar sus resultados teniendo en cuenta las cinco dimensiones descritas anteriormente.

 <b>Qué</b>	nos dice a qué resultados está contribuyendo la empresa y cuán importantes son los resultados para las partes interesadas.
 <b>Quién</b>	nos dice qué partes interesadas están experimentando el resultado y cuán desatendidos estaban antes del efecto de la empresa.
 <b>Cuánto</b>	nos dice cuántos interesados han experimentado el resultado, qué grado de cambio han experimentado y durante cuánto tiempo han experimentado el resultado.
 <b>Contribución</b>	nos dice si los esfuerzos de una empresa y/o inversionista dieron como resultado resultados que probablemente fueron mejores que los que hubieran ocurrido de otra manera.
 <b>Riesgo</b>	el riesgo nos dice la probabilidad de que el impacto sea diferente al esperado.



Crédito: Leyla Cárdenas



## Modulo 3: Monitorear el Desempeño

Como parte de la ejecución del proyecto, C&W realizó un estrecho monitoreo a sus proveedores y utilizó diferentes herramientas de recolección de información como encuestas y entrevistas no estructuradas para recabar información que le permitiera evidenciar los supuestos y cambios esperados después de su intervención. Para ello, C&W hizo uso de herramientas tecnológicas para la captura de información y sistematización de la información como Kobotoolbox lo que le permitió una mejor gestión de la información.

Esta estrategia de gestión de información le permitió a C&W contar con las percepciones de 141 productores beneficiados por la estrategia “Saber del Monte” en la región de Montes de María pertenecientes a las asociaciones de productores Asojopros y Asproaceb y de esta manera poder realizar el cálculo de los indicadores relacionados con cada una de las dimensiones propuestas por el IMP.

### □ Qué

Junto con otras entidades como el Fondo Patrimonio Natural, KOICA, PNUD, C&W logró transformar y mejorar las condiciones de vida, la resiliencia ante el cambio climático y desarrollar más y mejores prácticas productivas (agroecológicas) de 141 familias productores de frijol cuarentano de la región de Montes de María buscando siempre la conservación y la recuperación económica, social y ambiental del territorio.

### ○ Quién

141 familias en condición de vulnerabilidad pertenecientes a asociaciones de pequeños productores (Asojopros y Asproaceb) de la región de Montes de María.

### ☰ Cuánto

- **60%** de los participantes que recibieron entrenamiento sobre buenas prácticas en agroecología completaron el proceso de entrenamiento.
- **91,6%** es el porcentaje de agricultores que completaron la capacitación en la producción de suministros orgánicos y recibieron los materiales necesarios para su fabricación.
- El **100%** de los productores que completaron el entrenamiento sobre buenas prácticas en agroecología están replicando su conocimiento a través de la realización de talleres con sus pares en nuevos municipios de la región.

### + Contribución

- El **93%** de los productores que han usado suministros orgánicos producidos por las biofábricas han percibido resultados positivos en sus cosechas.
- El **53%** de los productores que recibieron entrenamiento en buenas prácticas agroecológicas han aplicado al menos dos prácticas en su cosecha durante el último periodo.
- El **87%** de los productores ha aplicado suministros orgánicos fabricados por otros productores en su última cosecha de frijol.

### △ Riesgo

El impacto de C&W depende de factores externos que pueden influir en las capacidades y la respuesta de los proveedores. La empresa se enfrenta a un riesgo relativamente alto, ya que las variables externas generadas por condiciones naturales y de orden público pueden afectar la producción y la permanencia de las comunidades en sus parcelas productivas.





## Lecciones Aprendidas

- “La participación de C&W en el Impact Champions Programme dejó trazados los primeros pasos de un camino de consolidación de saberes en la medición de impacto para tomar mejores decisiones basadas en datos y alinear nuestros esfuerzos con el aporte medible y comprobable al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” Marcela Arango, coordinadora de proyectos de sostenibilidad de C&W.
- Es posible y necesaria la introducción de herramientas tecnológicas para la toma de datos comunitaria que permita hacer un seguimiento continuo a la cadena de valor y familiarizar a las comunidades con las tecnologías necesarias para recopilar información que permita tomar decisiones que permitan incrementar y consolidar los impactos positivos de la intervención.
- Los resultados obtenidos y la posible creación de impactos de largo plazo se profundizan en la medida en la que las diferentes organizaciones que han participado en los proyectos encaminen sus esfuerzos en torno a una teoría del cambio clara, con una batería de indicadores común.
- Hay un gran potencial en el intercambio de saberes entre los líderes locales y estudiantes de las instituciones educativas de los territorios. Los estudiantes pueden ser mentores en la apropiación de tecnologías de la información y ver pertinencia en sus saberes para la resolución de problemas de sus comunidades, mientras los líderes locales pueden transferir conocimientos sobre el territorio y aportar así al relevo generacional de las labores agropecuarias.
- Es indispensable invertir tiempo y energía en la implementación de metodologías rigurosas de medición de impacto, en la medida en que éstas le permiten al equipo enfocar sus esfuerzos en actividades que tengan un impacto real en el largo plazo, reducen las posibilidades de adelantar actividades que tengan consecuencias negativas imprevistas y se vuelven grandes aliadas en la posibilidad de replicar acciones exitosas en otros territorios o proyectos.
- Los impactos en la conservación de ecosistemas dentro de modelos productivos en alianza con comunidades campesinas pueden ser sostenibles en la medida en que los proyectos vinculen a las comunidades de manera integral y planteen sus actividades con foco de transformación de cultura, que será siempre una apuesta de largo plazo.



## Próximos Pasos

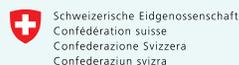
- Consolidación de una batería de indicadores y unos mecanismos de monitoreo que permitan dar cuenta de manera más detallada del impacto que esta alianza entre comunidad, organizaciones del tercer sector y empresa están teniendo en la conservación del Bosque Seco Tropical en la región de Montes de María.
- Fortalecimiento de las habilidades de toma de datos por parte de la comunidad para lograr una mayor recurrencia de la información de resultados e impactos y con ello tomar decisiones que tengan una mayor contribución al aporte que la iniciativa hace al cumplimiento de los ODS.
- Medición de impacto de otras iniciativas y proyectos adelantados por C&W en otros territorios de Colombia, con base en las lecciones aprendidas en el Impact Champions Programme.
- Uso de herramientas tecnológicas en los territorios para la captura y análisis de datos enfocados en la toma de decisiones.
- Réplica y consolidación de la colaboración con instituciones educativas de la región.



Contact the Business Call to Action

[www.BusinessCalltoAction.org](http://www.BusinessCalltoAction.org)

✉ [bcta@undp.org](mailto:bcta@undp.org) [Twitter](#) BCTAInitiative [LinkedIn](#) Business Call to Action



Swiss Agency for Development and Cooperation SDC



Empowered lives. Resilient nations.