



**Buena Onda: desarrollo de capacidades para el abastecimiento responsable
en la cadena de valor de Grupo Nutresa**

Daniel Felipe Mayorga Galeano

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas - MBA

Medellín, Colombia

23/07/2026

**Buena Onda: desarrollo de capacidades para el abastecimiento responsable
en la cadena de valor de Grupo Nutresa**

Daniel Felipe Mayorga Galeano

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en administración de empresas - MBA

Director (a):

León Darío Parra Bernal

Modalidad:

Misión académica internacional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas - MBA

Medellín, Colombia

23/07/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 23/07/2026

Este trabajo va dedicado en primer lugar a los productores colombianos quienes con mucho esfuerzo y a pesar de todas las dificultades que puedan presentarse aseguran nuestra alimentación día tras día.

A la agroecología como ciencia, práctica y movimiento, que sigan brillando los faros, que prime el buen vivir y el buen comer.

“Los cambios inician en la mente”

Hesse & Rodríguez

Agradecimientos

Agradezco con todo el corazón la bonita disposición, hospitalidad y compañía durante estos 2 años de implementación del programa Buena Onda al Cluster Sumasacha, Asociación Porvenir Campesino, Asofrumon, Fresota, Asocacaocultores Paimé, Asocaprodi, Asochaguala, Asoprocamu, Asogrisab, Proagrochivata, LEDESIM, Nutribanana, Asoproagrinsa.

Agradezco a mi equipo de trabajo, profesionales en sostenibilidad de la Fundación Nutresa: Daniella Garzón, Solanlly Agudelo, Oscar Adame y Carlos Vallejo, juntos muy trabajamos chévere.

Agradezco a William Mojica Líder de impacta rural y diverso de la Universidad EAN, coequipero de este gran trabajo.

Mil gracias al profesor León Darío Parra por ser el director de este trabajo de grado.

Gracias a Fundación Nutresa, Negocios de Grupo Nutresa, Universidad EAN y demás aliados que hicieron la ejecución de Buena Onda posible.

Gracias Jelver y Julián por el aguante y todo el apoyo en la realización de este trabajo.

Resumen

El sistema alimentario global enfrenta una paradoja estructural: los pequeños productores rurales sostienen una parte significativa de la producción agropecuaria en países en desarrollo, pero permanecen excluidos de los beneficios económicos de las cadenas de valor formales. En respuesta a este desafío, Fundación Nutresa diseñó e implementó el programa Buena Onda, Negocios que Transforman, como estrategia de desarrollo de capacidades orientada a la articulación progresiva de organizaciones de base comunitaria con la cadena de valor de Grupo Nutresa, en el marco de la meta corporativa de abastecimiento responsable y sostenible al año 2030. La presente monografía analiza, mediante un estudio de caso cualitativo único con unidades de análisis anidadas, cómo el diseño e implementación del programa contribuye al desarrollo de capacidades socioempresariales, productivas y ambientales en trece organizaciones participantes, que agrupan a más de 500 productores, durante el período 2023-2024. Los resultados muestran que el modelo metodológico de cinco procesos, estructurado en seis ejes temáticos de fortalecimiento de capacidades, y sustentado en una lógica de gobernanza multiactor, genera condiciones habilitantes para el desarrollo de negocios inclusivos con potencial de articulación sostenible a la cadena de valor. No obstante, durante el período analizado el desarrollo de capacidades no se tradujo en articulación comercial efectiva; esta brecha, de carácter estructural, delimita el alcance de los hallazgos. El programa constituye un caso concreto de creación de valor compartido que conecta los objetivos estratégicos corporativos con el desarrollo territorial y la conservación de la biodiversidad.

Palabras clave: Desarrollo de capacidades, negocios inclusivos, abastecimiento responsable, valor compartido, emprendimiento sostenible rural.

Abstract

Global food systems face a structural paradox: small rural producers sustain a significant share of agricultural output in developing countries yet remain excluded from the economic benefits of formal value chains. In response to this challenge, Fundación Nutresa designed and implemented the Buena Onda, Negocios que Transforman program, as a capacity development strategy aimed at the progressive integration of community-based organizations into Grupo Nutresa's value chain, within the framework of the corporate goal of responsible and sustainable sourcing by 2030. This monograph analyzes, through a qualitative single case study with embedded units of analysis, how the program's design and implementation contribute to building socio-entrepreneurial, productive and environmental capacities in thirteen participating organizations during 2023-2024. Results show that the five-process methodological model structured around six thematic capacity-building axes and sustained by a multi-actor governance framework, generates enabling conditions for inclusive business development with potential for sustainable integration into the value chain. However, during the period analyzed, capacity development did not translate into effective commercial integration; this structurally rooted gap delimits the scope of the findings. The program constitutes a concrete case of shared value creation that connects corporate strategic objectives with territorial development and biodiversity conservation.

Keywords: capacity development, inclusive business, responsible sourcing, shared value, rural sustainable entrepreneurship.

Contenido

<i>Lista de Figuras</i>	<i>11</i>
<i>Lista de Tablas</i>	<i>11</i>
<i>1. Introducción</i>	<i>12</i>
<i>2. Objetivos</i>	<i>14</i>
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
<i>3. Justificación</i>	<i>15</i>
<i>4. Marco Teórico.....</i>	<i>17</i>
4.1. Sostenibilidad corporativa, cadenas de valor sostenibles y abastecimiento responsable	18
4.2. Desarrollo de capacidades en organizaciones rurales	19
4.2.1. Fundamentos conceptuales	19
4.2.2. Metodologías participativas y pedagogía popular	20
4.2.3. La Teoría del Cambio como marco evaluativo	22
4.3. Negocios inclusivos y valor compartido	23
4.4. Emprendimiento sostenible en contextos rurales.....	24
4.5. Agroecología, biodiversidad y resiliencia socioecológica.....	25
4.6. Alianzas multiactor y gobernanza de programas sociales	25
4.7. Estado del arte	26

5.	<i>Hipótesis</i>	28
6.	<i>Categorías de análisis</i>	29
7.	<i>Metodología</i>	31
7.1.	Enfoque y alcance de la investigación.....	31
7.2.	Población y muestra.....	32
7.3.	Instrumentos	33
7.4.	Técnicas para el análisis de la información	34
7.5.	Reflexividad del investigador	34
7.6.	Matriz de análisis	35
8.	<i>Trabajo de campo</i>	36
8.1.	Trabajo de campo y fuentes de información.....	36
8.2.	Procesamiento de los datos (CA1: diseño e implementación del programa)	37
8.2.1.	Diseño del programa Buena Onda	38
8.2.2.	Implementación de Buena Onda con organizaciones de base comunitaria	40
8.3.	Análisis de resultados (CA2: desarrollo de capacidades y condiciones habilitantes)	43
8.4.	Propuesta de solución a la problemática	49
8.4.1.	Situación actual del programa Buena Onda	49
8.4.3.	Propuesta de solución	50
9.	<i>Discusión</i>	52
10.	<i>Conclusiones y Trabajo Futuro</i>	55

11. Referencias.....	57
Anexo. A. Taskforce de Abastecimiento responsable	62
Anexo. B. Guía priorización de oportunidades de proyectos de desarrollo de capacidades.....	65
Anexo. C. Matriz de selección de proyectos	66
Anexo. D. Desarrollo de Capacidades	67
Anexo. E. Herramienta de Diagnóstico de entrada y salida desarrollo de capacidades organizacionales	68
Anexo. F. Indicadores Herramienta Finca Feliz.....	69
Anexo. G Fotografías evidencia ejecución Buena Onda.....	70

Lista de Figuras

FIGURA 1 DISEÑO METODOLÓGICO OFERTA DE SERVICIO..... 38

Lista de Tablas

TABLA 1. CATEGORÍAS ANALÍTICAS DE LA INVESTIGACIÓN. 30

TABLA 2. MATRIZ DE ANÁLISIS. 35

TABLA 3 CORPUS DOCUMENTAL DEL TRABAJO DE CAMPO..... 37

TABLA 4 ELEMENTOS CENTRALES DEL DISEÑO DEL PROGRAMA BUENA ONDA..... 39

TABLA 5 ORGANIZACIONES DE BASE COMUNITARIA FORTALECIDAS 2023 – 2024..... 41

TABLA 6 LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA BUENA ONDA (TEORÍA DEL CAMBIO RECONSTRUCTIVA) 42

TABLA 7 DIAGNÓSTICO DE ENTRADA Y SALIDA DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: RESULTADOS POR DIMENSIÓN
EN TRECE ORGANIZACIONES PARTICIPANTES (2023-2024)..... 44

TABLA 8 SÍNTESIS DE RESULTADOS POR EJES TEMÁTICOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES (CA2)..... 46

1. Introducción

La articulación entre el sector empresarial y las economías rurales es un desafío central para la sostenibilidad de las cadenas de valor agroalimentarias en América Latina. Las brechas en capacidades organizativas, productivas y ambientales de las organizaciones de base comunitaria, sumadas a presiones crecientes por la conservación de la biodiversidad y la adaptación al cambio climático (IPCC, 2022; WWF, 2022), han llevado a las empresas líderes del sector alimentos a incorporar el desarrollo de proveedores rurales como dimensión central de su gestión sostenible.

Grupo Nutresa S.A., empresa líder del sector de alimentos procesados en Colombia, con ventas por \$18,6 billones en 2024 y presencia internacional en 18 países (Grupo Nutresa, 2024), ha definido la meta de que el 100 % de sus materias primas sean abastecidas de manera productiva, sostenible y conservando la biodiversidad al año 2030 (Grupo Nutresa, 2024), lo que exige una transformación profunda en su relación con las organizaciones de base comunitaria rurales de su cadena de valor. Como respuesta estratégica, Fundación Nutresa diseñó e implementó el programa Buena Onda, Negocios que Transforman, orientado al desarrollo de capacidades en organizaciones rurales con vínculo o potencial de articulación con la cadena de valor, en coherencia con la lógica del valor compartido (Porter & Kramer, 2011) y los marcos de negocios inclusivos (PNUD *et al.*, 2021).

El problema que aborda esta investigación se ubica en la intersección de cuatro marcos conceptuales: desarrollo de capacidades, negocios inclusivos, valor compartido y abastecimiento responsable, cuya articulación como modelo integrado carece aún de suficiente evidencia empírica en contextos rurales latinoamericanos. Persiste una comprensión limitada sobre cómo los programas corporativos integran simultáneamente estas dimensiones dentro de estrategias empresariales de largo plazo. El programa Buena Onda, con su despliegue en trece organizaciones de base comunitaria durante

2023-2024 y sus resultados parcialmente publicados en literatura indexada (Mojica et al., 2025), constituye un caso instrumental privilegiado para examinar esta articulación.

A partir de esta problemática se formula la siguiente pregunta principal de investigación: *¿Cómo el diseño e implementación del programa Buena Onda, Negocios que Transforman favorece procesos de desarrollo de capacidades en organizaciones de la cadena de valor de Grupo Nutresa como estrategia hacia el abastecimiento responsable y sostenible?* Se desagrega en dos preguntas secundarias: SP1, sobre los componentes que fortalecen las capacidades socioempresariales, productivas y ambientales de las organizaciones beneficiadas; y SP2, sobre las condiciones habilitantes para la articulación progresiva con la cadena de valor y las tensiones estructurales que la limitan en el horizonte del abastecimiento responsable.

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso único con unidades de análisis anidadas (Yin, 2018), de alcance descriptivo-interpretativo, sustentado en análisis documental de fuentes institucionales del programa, corporativas de Grupo Nutresa y literatura externa. El autor participó en el diseño e implementación del programa como integrante del equipo de Fundación Nutresa, lo que habilita acceso privilegiado a fuentes primarias y exige una postura reflexiva explícita, gestionada mediante separación entre los roles operativo y analítico y contrastación sistemática con evidencia externa.

En cuanto a su tema de investigación, la monografía se inscribe en el campo de conocimiento de Emprendimiento y Gerencia y, específicamente, en la línea de investigación de Emprendimiento Sostenible del grupo Entrepreneurship de la Universidad EAN (Universidad EAN, 2024), en coherencia con su objeto de estudio: el desarrollo de capacidades para el abastecimiento responsable en cadenas de valor agroalimentarias.

El documento se organiza en once secciones: introducción, objetivos y justificación; marco teórico en seis ejes temáticos con estado del arte (sección 4); hipótesis y categorías analíticas (secciones 5 y 6); metodología (sección 7); trabajo de campo, resultados y propuesta de solución (sección 8); discusión y conclusiones (secciones 9 y 10); referencias y anexos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar cómo el diseño e implementación del programa "Buena Onda, Negocios que Transforman", de la Fundación Nutresa, contribuye al desarrollo de capacidades en organizaciones de base comunitaria de la cadena de valor de Grupo Nutresa, generando condiciones habilitantes para avanzar hacia un abastecimiento responsable y sostenible.

2.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de diseño del programa Buena Onda, Negocios que Transforman, identificando sus fundamentos estratégicos, marcos conceptuales y estructura metodológica.
- Caracterizar la implementación del programa en sus diferentes etapas de intervención, identificando la población objetivo, los territorios de intervención, las etapas y principales aspectos de su ejecución.
- Analizar cómo los componentes del programa contribuyen al desarrollo de capacidades en organizaciones de base comunitaria, identificando las condiciones habilitantes para el abastecimiento responsable y sostenible en la cadena de valor de Grupo Nutresa.

3. Justificación

El sistema alimentario global enfrenta una paradoja estructural: a pesar de que los pequeños productores rurales son responsables de gran parte de la producción agrícola en países en desarrollo, enfrentan múltiples desafíos, entre ellos mayor vulnerabilidad ante efectos del cambio climático, limitado acceso a recursos técnicos y financieros (Altieri & Nicholls, 2017; IPCC, 2022); su exposición estructural a condiciones de marginalización, limita su capacidad para acceder y beneficiarse de los mercados agroalimentarios (World Bank Group, 2025). En termino asociativos, factores como baja productividad, acceso limitado a tecnología y débil capacidad organizativa restringen el acceso a cadenas de valor sofisticadas por no alcanzar volúmenes de producción y estándares de calidad exigidos el mercado. Esta brecha se configura como uno de los retos más relevantes para la gestión empresarial sostenible en América Latina (World Bank Group, 2025).

Es en este contexto donde Grupo Nutresa S. A, empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina, con ventas por \$18,6 billones en 2024 y cerca del 40 % de sus ingresos generados en operaciones internacionales (Grupo Nutresa, 2024), opera a través de ocho unidades de negocio: Carnícos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti-TMLUC, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas; El Desarrollo Sostenible es el marco de gestión de Nutresa, y en este sentido está comprometido a contribuir al desarrollo de un modelo económico que vaya de la mano con el desarrollo social, que genere beneficios para todos sus grupos relacionados y esté en equilibrio con el medio ambiente. Definiendo tres dimensiones estratégicas que orientan su acción: Inspirando el desarrollo, el crecimiento y la innovación, Cooperando con las personas, los aliados y la sociedad y Preservando el planeta. Para el año 2030, en la dimensión Preservando el Planeta, busca implementar medidas de adaptación al cambio climático y propiciar la

regeneración de ecosistemas para conservar la biodiversidad, con una meta concreta: que el 100% de sus materias primas sean provistas de manera productiva, sostenible y conservando la biodiversidad para el año 2030 (Grupo Nutresa, 2024).

Alcanzar esa meta orienta el diseño del programa Buena Onda hacia la lógica del valor compartido (Porter & Kramer, 2011): la creación simultánea de valor económico para la empresa y valor social para las comunidades proveedoras. Este marco conceptual constituye el horizonte normativo que inspira el diseño institucional del programa, cuya materialización depende del avance progresivo de las organizaciones hacia los estándares de abastecimiento responsable y de la articulación con las hojas de ruta del Taskforce de Abastecimiento Responsable de Grupo Nutresa.

El contexto ambiental refuerza las metas de Grupo Nutresa, la pérdida de biodiversidad global alcanza el 69% en el período 1970-2018, con América Latina y el Caribe perdiendo cerca del 94% (WWF, 2022), mientras el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático advierte que las consecuencias de esta pérdida ha generado un aumento de temperatura de 1,1°C (IPCC, 2022). El fortalecimiento de capacidades rurales vinculado a estrategias de abastecimiento responsable representa una respuesta directa alineada a los ODS sobre reducción de la pobreza, producción responsable y acción climática.

La presente investigación se sitúa en la intersección de cuatro marcos conceptuales: desarrollo de capacidades, negocios inclusivos, valor compartido y abastecimiento responsable, cuya articulación como modelo integrado carece de suficiente evidencia empírica en contextos rurales latinoamericanos. El programa Buena Onda representa un caso real que ha beneficiado a 13 organizaciones de base comunitaria, conformadas por más de 500 productores (Grupo Nutresa, 2024), cuya propuesta metodológica busca reducir las brechas de capacidad que, aun en organizaciones con vínculo comercial

activo en la cadena de valor, limitan su avance hacia los estándares de abastecimiento responsable.

Finalmente, La participación del autor en el diseño e implementación como integrante del equipo de Fundación Nutresa, habilita un acceso a fuentes de información primarias, como: diagnósticos de línea base, informes de implementación, documentos metodológicos y registros de seguimiento, entre otros. Esta condición implica, al mismo tiempo, la necesidad de una postura reflexiva explícita frente al objeto de estudio: en la presente investigación se adopta la reflexividad del investigador como principio metodológico, reconociendo que el rol operativo y el rol analítico son distintos y deben gestionarse de manera deliberada. Para ello, los hallazgos se contrastan sistemáticamente con evidencia externa: el artículo publicado en literatura indexada sobre el programa (Mojica *et al.*, 2025), los informes corporativos de sostenibilidad de Grupo Nutresa, y el informe de resultados del programa (Fundación Nutresa, 2024), buscando identificar tanto convergencias como tensiones entre la perspectiva del investigador y los registros institucionales independientes. La investigación se enmarca en el campo de **Emprendimiento y Gerencia**, grupo **Entrepreneurship Group**, y línea de investigación **Emprendimiento Sostenible** de la Universidad EAN (Universidad EAN, 2024).

4. Marco Teórico

El presente marco teórico integra los fundamentos conceptuales que sustentan el análisis del programa *Buena Onda, Negocios que Transforman*, como objeto de estudio. Se organiza en seis ejes temáticos, además de un estado del arte que sitúa la investigación en relación con experiencias similares documentadas en a nivel nacional e internacional sobre el desarrollo de capacidades como mecanismo habilitador de abastecimiento responsable y valor compartido.

4.1. Sostenibilidad corporativa, cadenas de valor sostenibles y abastecimiento responsable

La sostenibilidad empresarial ha evolucionado desde una perspectiva centrada en la generación de valor económico, hacia un enfoque estratégico que integra las dimensiones económica, social y ambiental del desempeño corporativo. Elkington (1997) acuñó el concepto de Triple Bottom Line (TBL), argumentando que el desempeño corporativo debía medirse simultáneamente en estas tres dimensiones, sentando las bases para marcos de reporte como los estándares GRI (Global Reporting Initiative), cuyos indicadores GRI 308 y GRI 414 permiten evaluar a los proveedores en sus dimensiones ambientales y sociales respectivamente, transformando las exigencias sobre toda la cadena de abastecimiento.

El concepto de cadena de valor fue introducida por Porter (1985) para describir el conjunto de actividades que una empresa realiza para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios. En su concepción original, la cadena de valor es una herramienta de análisis competitivo orientada a identificar fuentes de ventaja estratégica. Sin embargo, la evolución de los mercados, las presiones sociales y ambientales, han transformado este concepto hacia una perspectiva más amplia, que incorpora la responsabilidad de las empresas con todos los actores de la cadena.

En este sentido, Seuring y Müller (2008) definen la gestión sostenible de la cadena de abastecimiento como la gestión de flujos de materiales, información y capital, así como la cooperación entre empresas a lo largo de la cadena, con el objetivo de alcanzar metas económicas, ambientales y sociales a partir de los requisitos de los clientes y las partes interesadas.

La normativa internacional ISO 20400:2017 consolida el marco técnico para este tipo de compromisos, definiendo el abastecimiento responsable como el proceso mediante el cual las organizaciones integran consideraciones sociales, ambientales y éticas en sus

decisiones de compra y en la gestión de las relaciones con sus proveedores a lo largo de toda la cadena (ISO, 2017). Porter y Kramer (2011) formularon el concepto de valor compartido (Creating Shared Value – CSV), argumentando que las empresas pueden generar ventaja competitiva desde la gestión de la sostenibilidad; identificando y expandiendo las conexiones entre la gestión del capital natural, el progreso social y el desempeño económico. Esta perspectiva implica que la sostenibilidad no es solo una responsabilidad del eslabón final de la cadena, sino una exigencia compartida que recae sobre todos sus actores, incluidos los pequeños productores rurales.

El abastecimiento responsable, entendido como la integración deliberada de criterios de sostenibilidad en las decisiones de abastecimiento, se convierte así en un movilizador estratégico que va más allá del cumplimiento regulatorio: es una condición de licencia social para la operación (Moffat *et al.*, 2020) y para la viabilidad del negocio a largo plazo (Deloitte & BITC, 2021). Las empresas que integran sostenibilidad en sus procesos de abastecimiento no solo reducen riesgos reputacionales y operacionales, sino que generan ventajas competitivas en términos de confianza con las partes interesadas, resiliencia de la cadena de suministro y acceso a mercados e inversionistas con criterios ESG (Deloitte & BITC, 2021).

Para Grupo Nutresa, este compromiso se materializa con el logro de su meta 2030 de lograr que el 100% de sus materias primas sean abastecidas de manera productiva, sostenible y conservando la biodiversidad (Grupo Nutresa, 2024), una meta que requiere una transformación profunda en la relación entre la empresa y los proveedores de base de su cadena de valor.

4.2. Desarrollo de capacidades en organizaciones rurales

4.2.1. Fundamentos conceptuales

El concepto de desarrollo de capacidades se fundamenta en el enfoque de las capacidades humanas desarrollado por Amartya Sen en 1999, quien argumenta que el

desarrollo debe entenderse como la expansión de las libertades reales que disfrutaban las personas. Aplicado a las comunidades rurales, este enfoque implica que el fortalecimiento de capacidades debe ir más allá de la transferencia de conocimientos técnicos para abarcar dimensiones organizativas, sociales, económicas y ambientales que son esenciales para la autonomía y la sostenibilidad de los procesos comunitarios.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2019) operacionaliza este concepto al definir el desarrollo de capacidades como el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Esta definición introduce tres elementos analíticos clave:

- La multidimensionalidad del proceso (opera en los niveles individual, organizacional y sistémico).
- La agencia de los actores (los sujetos se desarrollan, no son desarrollados).
- La sostenibilidad como criterio de éxito (las capacidades deben persistir más allá de la intervención externa).

A nivel individual, el desarrollo de capacidades implica mejorar conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. En el nivel organizacional, fortalece los sistemas, procesos y procedimientos mediante los cuales las organizaciones funcionan internamente y se relacionan con su entorno, y a nivel sistémico, el desarrollo de capacidades implica crear condiciones de entorno (normativas, institucionales, de mercado) que permitan a los individuos y organizaciones desplegar sus capacidades (PNUD, 2009). Este despliegue, en sus niveles organizacional y sistémico, se sostiene en el capital social, las redes de confianza y reciprocidad que habilitan la acción colectiva (Coleman, 1988) y en el liderazgo distribuido entre actores locales (Spillane, 2006).

4.2.2. Metodologías participativas y pedagogía popular

La efectividad del desarrollo de capacidades en contextos rurales depende críticamente de las metodologías empleadas. Paulo Freire (1970) sentó las bases

pedagógicas de la educación popular al argumentar que el proceso de aprendizaje no puede ser un acto de depósito en el que el educador transfiere conocimiento a sujetos pasivos, o denominado por el autor como "educación bancaria", sino un acto de diálogo y de co-construcción de conocimiento entre iguales. Esta premisa implica que los programas de fortalecimiento de capacidades rurales deben partir de los saberes, experiencias y necesidades de las propias comunidades, y no de los requerimientos unilaterales del agente externo.

Robert Chambers (1994) tradujo estos principios pedagógicos en "una familia creciente de enfoques y métodos que permiten a las personas locales compartir, mejorar y analizar su conocimiento sobre sus condiciones de vida, para planificar y actuar" (Chambers, 1994). Estas metodologías superan el modelo convencional, para posicionar a las comunidades como protagonistas del análisis de su propia realidad y diseñadoras de sus propias soluciones.

Metodologías como Campesino a Campesino (Holt-Giménez 1995) y las Escuelas de Campo Agroecológicas (ECA'S), que combinan el aprendizaje experiencial con los saberes locales y la participación activa de los productores, han demostrado ser herramientas efectivas para el fortalecimiento de capacidades en contextos rurales (Mayorga, 2022) por su gran capacidad de integrar saberes locales con conocimiento técnico externo, aumentando la pertinencia, la apropiación y la sostenibilidad de los resultados.

Finalmente, las economías campesinas familiares, como señalara Chayanov (1925), operan bajo lógicas diferentes a las de las empresas capitalistas: no buscan exclusivamente la maximización de la utilidad monetaria, sino el equilibrio entre el trabajo familiar y las necesidades de consumo del hogar. Esta particularidad implica que los programas de fortalecimiento de capacidades deben ser diseñados con sensibilidad a las lógicas y cosmovisiones de las comunidades, evitando la simple transposición de

modelos empresariales a contextos rurales, lo que constituye uno de los riesgos más frecuentes en los programas de desarrollo de proveedores rurales.

4.2.3. La Teoría del Cambio como marco evaluativo

Para evaluar cómo los componentes del programa Buena Onda contribuyen al desarrollo de capacidades, la presente investigación adopta la Teoría del Cambio como marco analítico. La Teoría del Cambio es una metodología que describe y explica cómo y por qué se espera que ocurra un cambio deseado en un contexto particular; mapea la ruta causal completa desde los insumos y actividades, pasando por los productos y resultados, hasta el impacto de largo plazo (Center for Theory of Change, 2023). A diferencia de otros marcos de evaluación, no se limita a establecer si un programa logró o no sus metas, sino que se centra en los mecanismos causales que explican ese logro o su ausencia, lo que permite identificar qué componentes funcionan, para quiénes y en qué condiciones.

En esta investigación, la Teoría del Cambio se utiliza de manera reconstructiva, para hacer explícita la lógica de intervención de Buena Onda a partir de sus documentos de diseño y de implementación, más que como una metodología que haya orientado de forma explícita su formulación original. Este enfoque permite identificar la cadena de insumos, actividades, productos y resultados intermedios que el programa moviliza, así como los supuestos que los conectan con impactos esperados en términos de fortalecimiento de capacidades y abastecimiento responsable.

Aplicada al análisis del programa Buena Onda, la Teoría del Cambio permite identificar la lógica de intervención del programa: los insumos, las actividades, los productos directos y los resultados intermedios (Center for Theory of Change, 2023). En ese sentido, este marco resulta útil para contrastar la lógica reconstruida del programa con la evidencia empírica disponible sobre su implementación y sus resultados.

4.3. Negocios inclusivos y valor compartido

Los negocios inclusivos han sido definidos por el “El Grupo de los 20” (G-20), como modelos que incorporan a personas de la base de la pirámide económica en las cadenas de valor de las empresas como proveedores, distribuidores o clientes de forma comercialmente viable, con cuatro características distintivas: involucramiento deliberado de comunidades de bajos ingresos, viabilidad financiera, escalabilidad e impacto medible (PNUD, IBAN y BCtA, 2021). Prahalad y Hart (2002) argumentaron que estos mercados representan un enorme potencial desatendido y una fuente de innovación empresarial, transformando la visión de las comunidades vulnerables de beneficiarias pasivas a actores activos para la generación de valor. En Colombia, CECODES (2018) define los negocios inclusivos como iniciativas que incorporan comunidades vulnerables en cadenas de valor con beneficio mutuo; y Pineda-Escobar (2021), en un análisis de 22 negocios inclusivos latinoamericanos de la Business Call to Action, identificó una prevalencia de ejemplos colombianos en el sector agrícola.

El concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011) provee el marco teórico que articula rentabilidad empresarial e impacto social: las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa al tiempo que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera (p. 66). Este concepto supera la división entre responsabilidad social y competitividad empresarial, aunque ha sido criticado por subestimar las tensiones estructurales de poder entre empresas y comunidades (German *et al.*, 2020), lo que implica que su aplicación debe evaluarse críticamente y no asumirse como resultado automático de cualquier programa de desarrollo de proveedores.

Aplicado como marco orientador del diseño de Buena Onda, el valor compartido se concibe como la generación simultánea de mejoras en las capacidades productivas, organizativas y ambientales de los pequeños productores, el fortalecimiento de la

proveeduría sostenible para los negocios de Grupo Nutresa, y la conservación de la biodiversidad en los territorios de la cadena de valor (Fundación Nutresa, 2024). Esta triple dimensión es coherente con el modelo de negocios inclusivos de la OIT (2022) y con los hallazgos documentados en la versión de paz e inclusión del programa (Mojica *et al.*, 2025).

4.4. Emprendimiento sostenible en contextos rurales

El emprendimiento rural constituye un campo de estudio diferenciado cuyas dinámicas responden al contexto socioespacial, los recursos naturales y las estructuras comunitarias del territorio, no a simples versiones reducidas del emprendimiento urbano (Muñoz y Kimmitt, 2019, citados en Parra *et al.*, 2024). Cohen y Winn (2007) identifican en las imperfecciones del mercado (externalidades, información asimétrica, valoración incompleta de recursos naturales), oportunidades para emprendedores sostenibles que articulen producción local responsable con cadenas de valor formales. La Universidad EAN ha sistematizado estos principios en el ecosistema de Emprendimiento Rural Sostenible del programa Impacta Rural, uno de los pilares metodológicos de Buena Onda (Orozco *et al.*, 2016).

En Colombia, el emprendimiento rural sostenible adquiere una dimensión adicional dada la historia del conflicto armado y los procesos de paz territorial. Parra *et al.* (2019) documentan cómo los programas de emprendimiento pueden reconstruir el tejido social en territorios afectados por el conflicto, al generar oportunidades que reducen la vulnerabilidad comunitaria. Las alianzas público-privadas combinan el alcance del sector privado con el conocimiento territorial de actores públicos y sociales como mecanismo clave de implementación (Parra *et al.*, 2024). Un aspecto crítico de la sostenibilidad de largo plazo en el campo es el relevo generacional: la disminución acelerada de la población rural joven amenaza la continuidad de los sistemas de producción campesina.

4.5. Agroecología, biodiversidad y resiliencia socioecológica

La agroecología es simultáneamente ciencia, práctica y movimiento social orientado a sistemas agroalimentarios más sostenibles y justos (Wezel *et al.*, 2009). Los principios de la agroecología definidos por Altieri (1995): reciclaje de biomasa, biodiversidad funcional, manejo sostenible de suelo y agua, diversificación de especies; proveen una guía concreta para diseñar sistemas productivos resilientes en los territorios. Altieri y Nicholls (2013) han demostrado que estos principios no solo aumentan la productividad sostenible sino la capacidad de los agroecosistemas de resistir y recuperarse de perturbaciones, concepto definido por Holling (2002) como resiliencia socioecológica. Machado-Vargas y Nicholls (2019) validaron empíricamente esta relación en pequeños productores de café de la cuenca del Río Porce en Antioquia, Colombia, evidenciando que los sistemas con mayor diversidad productiva y cohesión organizacional exhiben índices de resiliencia significativamente más altos.

La biodiversidad es el núcleo de esta resiliencia: la agrobiodiversidad es la fuente de adaptabilidad que permite a los ecosistemas agrícolas responder a riesgos ambientales y climáticos (FAO, 2007), y también fortalece el conocimiento agrícola endógeno y las capacidades colectivas de adaptación de las comunidades (Nicholls *et al.*, 2015). En un contexto donde la pérdida de biodiversidad global alcanza el 69 % desde 1970 (WWF, 2022), integrar criterios de conservación en los programas de desarrollo de capacidades rurales es una condición de viabilidad para la producción agroalimentaria futura, no solo una buena práctica.

4.6. Alianzas multiactor y gobernanza de programas sociales

La complejidad de los retos de desarrollo rural sostenible supera la capacidad de acción de cualquier actor individual, impulsando el desarrollo de marcos para la articulación de alianzas entre actores de naturaleza diversa. El modelo de Triple Hélice, desarrollado por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), propone que la innovación y el

desarrollo emergen de la interacción dinámica entre la universidad, la industria y el gobierno. En el caso del programa Buena Onda, la alianza entre la Universidad EAN (academia), la Fundación Nutresa y los negocios de Grupo Nutresa (industria), entre otros, refleja esta arquitectura institucional, en la que cada actor aporta capacidades diferenciales que se potencian mutuamente.

Austin (2000) identifica un continuo de colaboración que va desde relaciones filantrópicas básicas hasta integraciones estratégicas profundas en las que los aliados comparten recursos, capacidades, riesgos y objetivos. Las fundaciones empresariales estratégicas operan en la intersección entre el propósito corporativo y el desarrollo social, diseñando programas que simultáneamente generan impacto en las comunidades y contribuyen a los objetivos de largo plazo del grupo empresarial.

4.7. Estado del arte

El diseño de Buena Onda partió de un benchmarking de referentes internacionales de abastecimiento sostenible y desarrollo de capacidades: Danone, Nestlé y Mars, entre otros, además de la plataforma SAI, realizado por Fundación Nutresa (2022). De ese conjunto se distinguen dos modelos predominantes. El de formación y certificación, representado por el Plan de Cacao de Nestlé y las C.A.F.E. Practices de Starbucks (con Conservation International desde 2004), forma a cientos de miles de productores bajo estándares económicos, sociales y ambientales; evaluaciones independientes del componente Income Accelerator de Nestlé, a cargo del KIT Royal Tropical Institute, reportan aumentos superiores al 38 % en el ingreso neto de los hogares y rendimientos 18 % mayores que un grupo de control (Nestlé, 2024). El de finanzas de impacto, ilustrado por el Livelihoods Fund for Family Farming (fundado en 2015 por Danone y Mars), financia por adelantado a cooperativas y ONG y es remunerado por los compradores mediante pagos por resultados asociados a los volúmenes sostenibles entregados y a los productores y hectáreas fortalecidos (Livelihoods, 2023).

Transversal a estos modelos, la metodología de Escuelas de Campo (Farmer Field Schools) pilar formativo de Buena Onda, cuenta con evidencia consolidada: una revisión sistemática de 92 evaluaciones de impacto documenta incrementos promedio del 13 % en rendimientos y del 20 % en ingresos, junto con un fortalecimiento del capital humano y social de las comunidades (Waddington *et al.*, 2014). En el plano nacional, el Programa de Reconstrucción de El Salado (Álvarez, 2016) y el proyecto MACA de Alquería (Alquería, 2018, citado en Mojica *et al.*, 2025) muestran que la articulación de pequeños productores puede ser a la vez viable para el negocio y transformadora del tejido social en contextos de posconflicto.

La comparación revela un patrón común y un matiz propio. Todos los referentes sitúan el desarrollo de capacidades como condición del abastecimiento sostenible, pero difieren en su palanca principal: el ingreso digno y la certificación en los programas corporativos, la financiación por resultados en los fondos de impacto y la reconstrucción del tejido social en las experiencias locales. Buena Onda se distingue por integrar la agroecología, la conservación de la biodiversidad y la planificación predial participativa como ejes del fortalecimiento en una fase pre-comercial, bajo una gobernanza multiactor. Persiste, no obstante, evidencia limitada sobre cómo un programa corporativo articula simultáneamente desarrollo de capacidades, abastecimiento responsable y sostenibilidad territorial en contextos latinoamericanos; es ese vacío el que aborda esta investigación.

El recorrido conceptual presentado permite construir una base analítica integrada para examinar el programa Buena Onda. El enfoque de desarrollo de capacidades (Sen, 1999; PNUD, 2009) provee el marco central para interpretar los procesos de fortalecimiento en las organizaciones participantes, mientras que las metodologías participativas y la pedagogía popular (Freire, 1970; Chambers, 1994) explican los mecanismos pedagógicos a través de los cuales esas capacidades se construyen. El concepto de valor compartido (Porter y Kramer, 2011) y el enfoque de negocios inclusivos (PNUD *et*

al., 2021) articulan la dimensión empresarial del programa, situando el fortalecimiento de proveedores rurales como una estrategia de ventaja competitiva sostenible. Los marcos de agroecología y resiliencia socioecológica (Altieri, 1995; Nicholls *et al.*, 2015) fundamentan los ejes de producción sostenible y biodiversidad, en tanto que el modelo de alianzas multiactor (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Austin, 2000) explica la gobernanza institucional del programa. Finalmente, la Teoría del Cambio opera como marco analítico reconstructivo que permite articular insumos, actividades, resultados intermedios e impactos esperados en una cadena lógica de intervención. En conjunto, estos marcos no son independientes: se articulan en torno a una pregunta central sobre cómo el diseño e implementación de un programa de desarrollo de capacidades puede habilitar condiciones para el abastecimiento responsable y la generación de valor compartido en cadenas de valor agroalimentarias.

5. Hipótesis

Con base en los marcos de desarrollo de capacidades (Sen, 1999; PNUD, 2009), valor compartido (Porter y Kramer, 2011) y negocios inclusivos (PNUD *et al.*, 2021), y en coherencia con la lógica reconstructiva de la Teoría del Cambio adoptada como marco analítico, se formula la siguiente hipótesis:

El diseño e implementación del programa Buena Onda, Negocios que Transforman, contribuye al desarrollo de capacidades socioempresariales, productivas y ambientales en organizaciones de base comunitaria, habilitando condiciones para su articulación progresiva con estrategias de abastecimiento responsable en la cadena de valor de Grupo Nutresa.

La pregunta de investigación y la hipótesis cumplen funciones distintas y complementarias. La pregunta delimita el objeto y orienta la indagación: expresa aquello que el estudio busca comprender. La hipótesis, en coherencia con el enfoque cualitativo,

no constituye una proposición sujeta a verificación estadística ni a contrastación causal, sino una conjetura orientadora derivada del marco teórico equivalente a lo que Yin (2018) denomina proposición del estudio, que explicita la relación esperada entre las categorías de análisis y guía la recolección e interpretación de la evidencia. Su resolución no se expresa como confirmación o rechazo, sino como el grado en que los hallazgos resultan consistentes, se matizan o entran en tensión con la relación propuesta, según se discute en el capítulo 9.

Dado el enfoque cualitativo del estudio, esta hipótesis no pretende ser verificada en términos estadísticos ni establecer causalidad concluyente, sino orientar el análisis hacia la identificación de patrones consistentes con la relación propuesta entre el diseño del programa y el desarrollo de capacidades observado.

6. Categorías de análisis

En coherencia con el enfoque cualitativo y el diseño de estudio de caso, el análisis se organiza en torno a categorías de análisis y no a variables. A diferencia de las variables que suponen la operacionalización de atributos en indicadores medibles y la búsqueda de relaciones causales, las categorías de análisis son constructos teórico-empíricos que orientan la recolección, organización e interpretación de la información (Yin, 2018; Stake, 1995). Esta opción es consistente con el alcance descriptivo-interpretativo del estudio y con la hipótesis entendida como proposición orientadora (capítulo 5): las categorías no se someten a medición ni a verificación causal, sino que estructuran la lectura interpretativa de la evidencia documental.

A partir de la hipótesis formulada se identifican dos categorías analíticas: la primera, asociada al diseño e implementación del programa Buena Onda (CA1); y la segunda, que comprende el desarrollo de capacidades en organizaciones de base comunitaria y las condiciones que dicho proceso habilita para su articulación progresiva con la cadena de valor de Grupo Nutresa (CA2). La relación entre ambas categorías se concibe de manera

secuencial: CA1 se relaciona con el desarrollo de capacidades, y dichos avances generan condiciones para la articulación con la cadena de valor en clave de abastecimiento responsable, tal y como se observa en la tabla 1. Dado el enfoque cualitativo de estudio de caso, estas categorías orientan la recolección, organización e interpretación de la información, sin que su formulación implique pretensión de causalidad concluyente ni validación estadística.

Tabla 1. Categorías analíticas de la investigación.

Categorías analíticas	Definición conceptual	Dimensiones principales
CA1. Diseño e implementación del programa Buena Onda	Conjunto de decisiones estratégicas, metodológicas y de gobernanza que estructuran la intervención del programa, en coherencia con el horizonte normativo del valor compartido y los lineamientos del Taskforce de Abastecimiento Responsable de Grupo Nutresa.	a) Fundamentos estratégicos y objetivos del programa; b) estructura metodológica de momentos o procesos; c) modelo de gobernanza multiactor; d) Ejes del desarrollo de capacidades
CA2. Desarrollo de capacidades e integración progresiva a la cadena de valor de Grupo Nutresa	Proceso mediante el cual las organizaciones de base comunitaria fortalecen capacidades para gestionar brechas y oportunidades, así como avanzar progresivamente hacia los estándares de abastecimiento responsable en cadenas de valor en las que ya participan como proveedoras, generando condiciones coherentes con la lógica del valor compartido	a) Diagnósticos de línea base de entrada y salida; b) informes de seguimiento y registros del programa; c) condiciones habilitantes para la articulación progresiva con estrategias de abastecimiento responsable.

En consecuencia, la relación entre las categorías analíticas permite examinar cómo el diseño e implementación del programa Buena Onda contribuye al desarrollo de capacidades en organizaciones de base comunitaria (CA1 → CA2), y cómo el desarrollo de esas capacidades habilita condiciones para su articulación progresiva y sostenible con la cadena de valor de Grupo Nutresa, en coherencia con la lógica normativa del valor

compartido. Los hallazgos del estudio buscarán identificar patrones consistentes con esta relación, sin pretender demostrar causalidad concluyente a partir de un estudio de caso único.

7. Metodología

De acuerdo con los objetivos planteados para la investigación, la presente monografía adopta un enfoque cualitativo, entendido como aquel que busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes y en su contexto natural (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), privilegiando la interpretación de significados, procesos y relaciones sobre su reducción a medidas numéricas. Este enfoque resulta pertinente dado que el objeto de estudio, el programa Buena Onda (BO), involucra procesos de intervención social, fortalecimiento organizacional y articulación entre actores empresariales, comunitarios e institucionales.

7.1. Enfoque y alcance de la investigación

El diseño metodológico corresponde a un estudio de caso único con unidades de análisis anidadas (*embedded case study*), en los términos planteados por Yin (2018), según los cuales un caso principal puede analizarse a través de subunidades internas sin perder la coherencia del caso global. En esta investigación, el caso principal es el programa Buena Onda y la unidad de análisis empírica central es el desarrollo de capacidades en organizaciones de base comunitaria vinculadas a la cadena de abastecimiento de Grupo Nutresa.

El alcance del estudio es descriptivo-interpretativo. Por una parte, busca describir de manera detallada el diseño e implementación del programa, sus componentes metodológicos, actores involucrados y resultados observables en términos de fortalecimiento de capacidades. Por otra parte, procura interpretar dichos resultados a la luz del marco teórico construido, especialmente en relación con los enfoques de desarrollo de capacidades, horizonte normativo del valor compartido y abastecimiento

responsable. En ese sentido, el estudio no pretende establecer relaciones causales generalizables, sino comprender cómo el diseño del programa se relaciona con procesos de fortalecimiento organizacional y crea condiciones para la articulación progresiva de las organizaciones con una cadena de valor sostenible.

El diseño es no experimental, dado que no existe manipulación deliberada de variables o condiciones de intervención, sino análisis de un proceso ya ejecutado y documentado. Asimismo, el estudio se desarrolla con un corte temporal acotado al periodo 2023–2024, correspondiente a la fase de diseño e implementación analizada, a partir de información institucional, registros del programa y evidencia documental disponible. Esta delimitación temporal permite examinar de manera consistente una etapa concreta de despliegue metodológico sin pretender un seguimiento longitudinal completo del programa.

El estudio incorpora indicadores numéricos descriptivos: los puntajes de entrada y salida del diagnóstico de capacidades, sin alterar su naturaleza cualitativa. Como señala Yin (2018), el estudio de caso puede integrar datos cuantitativos sin volverse por ello un diseño cuantitativo o mixto, siempre que la lógica dominante sea interpretativa; en la misma línea, Maxwell (2010) y Sandelowski (2001) reconocen el uso de conteos e indicadores descriptivos como evidencia complementaria en la investigación cualitativa. Aquí los puntajes documentan la magnitud y la dirección del cambio percibido y se interpretan a la luz de las categorías de análisis, lo que Sandelowski, Voils y Knafl (2009) denominan cuantificación.

7.2. Población y muestra

La población de referencia está constituida por las organizaciones de base comunitaria rurales vinculadas a la cadena de valor de Grupo Nutresa en los territorios donde se implementa Buena Onda. Dado el enfoque cualitativo y la naturaleza de estudio de caso, no se plantea un muestreo probabilístico, sino un muestreo intencional (Stake,

1995; Flyvbjerg, 2006), que privilegia la selección de casos que permiten una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno. La muestra analítica está conformada por las trece (13) organizaciones que completaron el ciclo metodológico propuesto: de las 17 inicialmente priorizadas, 15 iniciaron el proceso, una fue excluida por no encontrarse proveedor disponible en el territorio y otra se retiró en etapas iniciales por condiciones organizacionales insuficientes para continuar. Estas organizaciones constituyen las subunidades donde se desplegó de manera integral la ruta metodológica y donde es posible observar con mayor claridad el desarrollo de capacidades y las condiciones habilitantes para la articulación con la cadena de valor.

7.3. Instrumentos

En coherencia con el enfoque cualitativo y el carácter de estudio de caso, la investigación se sustenta en fuentes documentales e institucionales, complementadas con información generada en el marco de la implementación del programa. Las principales fuentes de información son: (1) documentos metodológicos del programa Buena Onda: manuales, guías y descripciones de la ruta de asociaciones; (2) informes de diseño e innovación de la propuesta de servicio y documentos que recogen los fundamentos de creación del programa; (3) diagnósticos de línea base y salida a nivel organizacional (Herramienta Impacta Rural, N=13 organizaciones) e instrumentos de diagnóstico y acompañamiento a nivel predial (Herramienta Finca Feliz); (4) presentaciones y documentos del taskforce de abastecimiento responsable de Grupo Nutresa, donde se posiciona Buena Onda dentro de la estrategia de abastecimiento sostenible; y (5) informes de sostenibilidad y reportes corporativos relevantes para la meta de abastecimiento responsable al 2030. Dado que la investigación se apoya en información ya producida por el programa y la organización, no se diseñan encuestas ni instrumentos de recolección primaria adicionales, lo cual es coherente con el carácter documental y retrospectivo del estudio.

La validez y confiabilidad de las fuentes documentales utilizadas se sustenta en dos criterios. Primero, la autenticidad: los documentos son de origen institucional oficial, producidos por Fundación Nutresa y Grupo Nutresa en el marco de procesos internos de diseño, seguimiento y evaluación del programa. Segundo, la representatividad: el corpus cubre la totalidad del ciclo analizado (2023–2024) e incluye tanto documentos de diseño como de implementación y resultados, lo que permite examinar coherencia entre la lógica declarada del programa y su despliegue operativo real.

7.4. Técnicas para el análisis de la información

Para el tratamiento de la información se emplea el análisis de contenido cualitativo, entendido como el conjunto de procedimientos sistemáticos de lectura, codificación y categorización de la información textual con el fin de identificar patrones, relaciones y significados relevantes para las preguntas de investigación (Braun & Clarke, 2006). El análisis sigue una lógica deductivo–inductiva: parte de las categorías analíticas derivadas del marco teórico y de la hipótesis (CA1: diseño e implementación del programa; CA2: desarrollo de capacidades articulación progresiva a la cadena de valor) y las contrasta con la información procedente de los documentos, registros y reportes del programa, permitiendo refinar y matizar las categorías a partir de los hallazgos emergentes.

Complementariamente, se utiliza la Teoría del Cambio como marco analítico reconstructivo para hacer explícita la lógica de intervención del programa Buena Onda a partir de sus documentos de diseño, del documento metodológico y de los informes de implementación. Este ejercicio permite identificar la relación entre insumos, actividades, productos, resultados intermedios e impactos esperados, así como los supuestos que articulan el fortalecimiento de capacidades con la generación de condiciones para el abastecimiento responsable.

7.5. Reflexividad del investigador

Dado que el investigador principal participó en el diseño e implementación del programa Buena Onda, se reconoce explícitamente la necesidad de gestionar la posición reflexiva frente al objeto de estudio. La reflexividad del investigador en estudios cualitativos implica hacer consciente y explícito el lugar desde el que se construye el conocimiento, identificando cómo la posición del investigador puede influir en la selección, interpretación y presentación de la evidencia (Creswell & Miller, 2000). En la presente investigación, esto se gestiona mediante tres mecanismos: (1) separación deliberada entre el rol operativo: como co-diseñador del programa, y el rol analítico, como investigador que examina su coherencia teórica y sus resultados; (2) contraste sistemático de los hallazgos con fuentes de distinto origen, incluyendo el artículo publicado en literatura indexada (Mojica *et al.*, 2025), informes de sostenibilidad corporativos y reconocimientos institucionales; y (3) identificación explícita de las limitaciones del acceso privilegiado: aunque la posición interna permite profundidad en el acceso a fuentes, también puede generar sesgos de confirmación que se mitigan mediante la búsqueda activa de evidencia contradictoria o tensiones entre el diseño declarado y los resultados observados.

7.6. Matriz de análisis

La siguiente tabla (Tabla 2) sintetiza la relación entre los objetivos específicos, las categorías analíticas, las fuentes de información y las técnicas de análisis empleadas, haciendo explícito el puente operativo entre la estrategia metodológica y el capítulo de resultados.

Tabla 2. Matriz de análisis.

Objetivo específico	Categoría analítica principal	Tipo de fuentes	Técnicas de análisis
OE1. Describir el diseño del programa Buena Onda como	CA1. Diseño e implementación del programa Buena Onda (fundamentos	Documentos metodológicos del programa, informes de diseño e innovación,	Análisis documental; reconstrucción de la lógica de intervención con base en Teoría

estrategia de fortalecimiento de capacidades y abastecimiento responsable.	estratégicos, objetivos, estructura metodológica)	documentos institucionales de la Fundación Nutresa y Grupo Nutresa.	del Cambio; síntesis interpretativa.
OE2. Caracterizar la implementación de la ruta de asociaciones de pequeños productores.	CA1. Diseño e implementación del programa Buena Onda (fundamentos estratégicos, objetivos, estructura metodológica)	Informes de implementación, diagnósticos de entrada y salida, reportes de seguimiento, narrativas institucionales del programa.	Análisis de contenido cualitativo; categorización temática de procesos y actores; triangulación entre fuentes institucionales.
OE3. Analizar la contribución del programa al desarrollo de capacidades en organizaciones de base comunitaria y las condiciones habilitantes para el abastecimiento responsable.	CA2. Desarrollo de capacidades y articulación progresiva a la cadena de valor de Grupo Nutresa (capacidades habilitantes y condiciones para la articulación progresiva con la cadena de valor)	Diagnostico capacidades organizacionales BO; evaluación predial Finca Feliz; informes de seguimiento, reportes de resultados, documentos del taskforce de abastecimiento responsable, informes de sostenibilidad corporativos.	Análisis de contenido cualitativo con lógica deductivo-inductiva; triangulación documental; identificación de patrones consistentes con la hipótesis.

8. Trabajo de campo

El capítulo de resultados se organiza siguiendo la matriz de análisis (Tabla 2), de manera que las subsecciones 8.2 y 8.3 corresponden a las categorías analíticas CA1 (diseño e implementación del programa) y CA2 (desarrollo de capacidades e integración progresiva a la cadena de valor), respectivamente.

8.1. Trabajo de campo y fuentes de información

El trabajo de campo de esta investigación se desarrolló en el plano documental, en coherencia con el enfoque cualitativo y el diseño de estudio de caso retrospectivo adoptados. El corpus documental incluyó cuatro tipos de fuentes, tal como se detalla en la Tabla 3. La percepción de relacionamiento comunidad-Nutresa, recogida mediante encuesta al cierre del programa, se consideró como referencia contextual

complementaria sin constituirse en fuente de análisis primaria, dado que corresponde a una medición única sin comparación con línea base.

Tabla 3 Corpus documental del trabajo de campo

Tipo de fuente	Documento	Año	Función analítica
Diseño del programa	Informe diseño del programa: Service Blueprint Análisis PESTEL, benchmarking de programas y transcripción de entrevistas de cocreación con stakeholders.	2022	CA1
Implementación	Documento Metodología Buena Onda, planes de trabajo y registro de actividades, informes de seguimiento, Metodología La Finca Feliz (planificación predial participativa).	2023-2024	CA1 / CA2
Evaluación y aprendizaje	Herramienta de medición del desarrollo de capacidades organizacionales BO: diagnóstico de entrada y salida (N=13); Finca Feliz como instrumento de diagnóstico y acompañamiento a escala predial para los productores de cada organización Ejercicio de lecciones aprendidas al cierre equipo implementador.	2023-2024	CA2
Estrategia corporativa	Documentos del Taskforce de Abastecimiento Responsable; informes de sostenibilidad y reportes corporativos Grupo Nutresa	2022-2024	CA1

8.2. Procesamiento de los datos (CA1: diseño e implementación del programa)

El análisis documental permite caracterizar a Buena Onda, como una respuesta estratégica de Fundación Nutresa a la necesidad de articular el fortalecimiento de capacidades en organizaciones de base comunitaria proveedoras de materia prima con la estrategia corporativa de abastecimiento responsable, política de biodiversidad y política de cambio climático definida por Grupo Nutresa para 2030 (Grupo Nutresa,

2021a y 2021b). El programa recoge aprendizajes de experiencias previas de fortalecimiento por medio de la implementación de la metodología de intervención social - MIS, la cual beneficio a más de 136 organizaciones y 21.000 productores en diferentes zonas del país (Fundación Nutresa, 2023).

8.2.1. Diseño del programa Buena Onda

El programa Buena Onda es el resultado de la aplicación de un diseño metodológico para la construcción de una oferta de servicio de desarrollo de capacidades, que permitiera mediante un proceso secuencial (ver figura 1) culminar en la construcción de un “Service Blueprint”, que se alinearía estratégicamente a las necesidades, oportunidades y metas de Grupo Nutresa, nutrida con la escucha activa de diferentes stakeholders y diversas acciones de cocreación pensando en el replanteamiento del modelo de fortalecimiento de Fundación Nutresa durante el año.



Figura 1 Diseño metodológico oferta de servicio

La Tabla 4 resume los elementos centrales del diseño del programa identificados en los documentos de diseño e innovación y en el documento metodológico. Esta síntesis permite vincular directamente los fundamentos estratégicos del programa con su

estructura metodológica y su modelo de gobernanza, en coherencia con la categoría analítica CA1.

Tabla 4 Elementos centrales del diseño del programa Buena Onda

Dimensión	Elementos centrales
Fundamentos estratégicos	Replanteamiento del modelo de fortalecimiento de Fundación Nutresa; respuesta a retos de biodiversidad, cambio climático y desarrollo rural; alineación con la meta 2030 de abastecimiento responsable de Grupo Nutresa (Ver Anexo A. Taskforce de Abastecimiento responsable), con el cual se podrá profundizar en la alineación estratégica del programa.
Propuesta de valor	Fortalecer capacidades en organizaciones de base comunitaria con alto potencial para liderar procesos de desarrollo en sus territorios, con el fin de mejorar su productividad y competitividad de forma sostenible, contribuyendo a la resiliencia al cambio climático y a la conservación de la biodiversidad.
Modelo de intervención	Enfoque basado en procesos representado mediante un “embudo” con cinco procesos secuenciales: identificación de oportunidades de proyecto, convocatoria - alistamiento, fortalecimiento de capacidades habilitantes, creación de experiencias y aceleración. 
Ejes de fortalecimiento de capacidades	Seis ejes temáticos: 1. Innovación sostenible y modelos de negocio, 2. Resiliencia al cambio climático, 3. Conservación de la biodiversidad, 4. capacidades organizacionales, 5. Capacidades sociales y culturales, 6. Producción sostenible,

	que se combinan en planes de fortalecimiento específicos acorde a las necesidades de cada organización.
Gobernanza y alianzas	Articulación entre Fundación Nutresa, negocios de Grupo Nutresa (Equipos de abastecimiento, negociadores y líderes de responsabilidad social), Universidad EAN, Gerencia Impacta - Impacta Rural y aliados técnicos: WWF, Instituto Humboldt, entre otros, Animal Bank, organizada alrededor de un comité técnico de evaluación de oportunidades y equipos operativos territoriales.

En conjunto, estos elementos muestran que Buena Onda se concibe como un programa que integra explícitamente los marcos de desarrollo de capacidades, negocios inclusivos y abastecimiento responsable, mediante un modelo de intervención estructurado y un esquema de gobernanza multiactor. Para efectos de esta investigación, este diseño constituye la base a partir de la cual se analizará, en la siguiente sección, cómo se implementó y qué capacidades contribuyó a desarrollar en las organizaciones participantes.

8.2.2. Implementación de Buena Onda con organizaciones de base comunitaria

La identificación y convocatoria de organizaciones se realizó en coordinación con el taskforce de abastecimiento responsable de Grupo Nutresa, a partir de las hojas de ruta de materias primas priorizadas y del mapeo de territorios con alto valor para la biodiversidad (ver Anexo A. Taskforce de Abastecimiento Responsable). Con base en este diagnóstico, se formularon términos de referencia para que los negocios postularan sus oportunidades de proyecto (ver Anexo B. Guía de priorización de oportunidades de proyectos), de los cuales se seleccionaron 17 de 27 postulaciones priorizando aquellas con mayor relevancia estratégica para el abastecimiento responsable y con organizaciones que acreditaran vocación productiva, base social y condiciones mínimas de gobernanza (ver Anexo C. Matriz de selección de proyectos). La convocatoria

Las trece organizaciones transitaron tres fases secuenciales de fortalecimiento: capacidades habilitantes, creación de experiencias y aceleración con planes de inversión orientados a la sostenibilidad (Ver tabla 5). En cada fase se desplegaron escuelas de campo, talleres, acompañamientos, mentorías y ejercicios aplicados en seis ejes temáticos de desarrollo de capacidades, combinados en planes de fortalecimiento específicos según las necesidades de cada organización y territorio. El detalle operativo de estas fases se describe en el Anexo D. Desarrollo de Capacidades.

#	Nombre	Materia prima	Negocio	Departamento	Municipio	Beneficiarios	Área impactada (ha)
1	NUTRIBANANA	Banano	Naturela	Antioquia	Apartado	14	0
2	ASOCHAGUALA	Cacao	CNCH	Antioquia	Carepa	15	66
3	ASOPROCAMU	Cacao	CNCH	Antioquia	Mutatá	25	67
4	ASOCAPRODI	Cacao	CNCH	Antioquia	San Luis	22	20
5	FARALLONES PRODCUTIVO Y SOSTENIBLE	Café	Café	Antioquia	Ciudad Bolívar	35	76
6	CLUSTER SUMASACHA	Sacha Inchi	Galletas	Bolívar	Carmen de Bolívar	48	379
7	PROAGROCHIVATA	Papa	ACO	Boyacá	Chivatá	30	76
8	ASOGRISAB	Papa y Leche	ACO	Boyacá	Saboyá	44	80
9	ASOFRUMON	Mora	Meals	Caldas	Riosucio	63	464
10	FRESOTA SAS	Fresa	Meals	Cauca	Sotará	17	50
11	ASOCACAOCULTORES PAIME	Cacao	CNCH	Cundinamarca	Paimé	146	125
12	LEDESIM	Leche	Meals	Cundinamarca	Simijaca	44	23
13	ASOCIACIÓN PORVENIR CAMPESINO	Quinoa	Doria	Pasto	Sapuyes	28	25
						531	1451

Si bien el programa opera sobre una arquitectura metodológica estandarizada, los informes de implementación evidencian que en la práctica se introdujeron ajustes en tiempos, énfasis temáticos y modalidades de acompañamiento en función de las particularidades de cada territorio y del nivel de madurez organizacional. Esta adaptabilidad operativa, que coexiste con la coherencia del diseño, constituye un rasgo estructural de la intervención y contribuye a explicar la heterogeneidad de resultados que se analiza a continuación. El análisis de CA1 permite así no solo describir la arquitectura del programa, sino reconstruir el modo en que dicha arquitectura fue efectivamente operacionalizada en el trabajo con las organizaciones; sobre esta base, la sección siguiente examina los resultados de CA2: los avances en el desarrollo de capacidades y las condiciones habilitantes para la articulación progresiva de las organizaciones con la cadena de valor de Grupo Nutresa.

8.2.3. Lógica de intervención reconstruida (Teoría del Cambio)

Con base en los documentos de diseño, el documento metodológico y los informes de implementación, se reconstruye la lógica de intervención de Buena Onda (ver tabla 5.) siguiendo el marco de la Teoría del Cambio (Center for Theory of Change, 2023). Esta reconstrucción hace explícita la cadena causal desde los insumos hasta los impactos esperados, así como los supuestos que articulan el fortalecimiento de capacidades con la generación de condiciones para el abastecimiento responsable.

Tabla 6 Lógica de intervención del programa Buena Onda (Teoría del Cambio reconstructiva)

Eslabón	Contenido
Insumos	Alianza Triple Hélice (Fundación Nutresa + negocios GN + U. EAN); aliados técnicos (WWF, Instituto Humboldt, Animal Bank); metodología Buena Onda (5

	procesos, 6 ejes temático y modelo de gobernanza); hojas de ruta del Taskforce; herramienta de medición del desarrollo de capacidades BO.
Actividades	P1: Identificación de oportunidades (coordinación Taskforce + mapeo territorial); P2: Convocatoria-Alistamiento (17 de 27 seleccionadas); P3: Fortalecimiento en 6 ejes (escuelas de campo, talleres, mentorías); P4: Creación de experiencias; P5: Aceleración (planes de inversión).
Productos	Diagnósticos Desarrollo de capacidades organizacionales BO; planes de fortalecimiento individualizados (Finca Feliz - Planificación Predial Participativa); Escuelas de Campo Agroecológicas; talleres de modelo de negocio sostenible; planes de inversión orientados a sostenibilidad.
Resultados intermedios	Incremento promedio del 33% en capacidades; Sostenibilidad Ambiental +95%; Propuesta de Valor +80%; avance diferenciado por eje según condiciones de partida; condiciones habilitantes identificadas en las 13 organizaciones.
Supuestos	Vínculo activo con la cadena de valor como condición de entrada; gobernanza multiactor sostiene compromisos de largo plazo; desarrollo de capacidades es condición necesaria (no suficiente) para avanzar hacia estándares de abastecimiento responsable.
Impactos esperados	Articulación progresiva con estrategias de abastecimiento responsable (meta GN 2030); alineación con Taskforce: condiciones coherentes con la lógica normativa del valor compartido; conservación de biodiversidad y resiliencia climática.

8.3. Análisis de resultados (CA2: desarrollo de capacidades y condiciones habilitantes)

La presente sección analiza los resultados asociados a la categoría analítica CA2, referida al desarrollo de capacidades en las organizaciones participantes y a la generación de condiciones habilitantes para su articulación progresiva con la cadena de valor de Grupo Nutresa. El análisis opera en dos escalas complementarias: a nivel organizacional, mediante la Herramienta de Diagnóstico de entrada y salida desarrollo de capacidades organizacionales (Ver Anexo E), en ocho dimensiones de capacidad colectiva; y a nivel predial, mediante la herramienta Finca Feliz (Ver Anexo F) , que

acompañó la transformación de prácticas en las fincas de los productores asociados en cuatro dimensiones (ecológica, productiva, social y económica). La evidencia cuantitativa comparativa disponible corresponde al nivel organizacional; los cambios prediales se documentan de forma cualitativa a partir de los informes de seguimiento (Ver Anexo G. Evidencia fotográfica de la ejecución del programa).

Desde el enfoque de Teoría del Cambio adoptado como marco analítico, estos ejes se interpretan como dimensiones a través de las cuales las actividades del programa se traducen en resultados intermedios de fortalecimiento que pueden favorecer procesos de articulación más sostenibles con la cadena de valor.

Para la construcción de esta síntesis se utilizaron los resultados de la evaluación inicial y de salida, en la que se registró una mejora promedio de 0,69 puntos (de 2,08 a 2,77 en una escala de 1 a 4; +33 % en términos relativos) en las ocho dimensiones evaluadas (ver Tabla 7). Estos puntajes constituyen autovaloraciones colectivas de percepción, recogidas en el diagnóstico de entrada y salida, y se interpretan aquí como evidencia descriptiva complementaria: documentan la dirección y la magnitud percibida del cambio en las trece organizaciones y orientan, la interpretación cualitativa de los procesos de fortalecimiento que se desarrolla a continuación.

Tabla 7 Diagnóstico de entrada y salida desarrollo de capacidades organizacionales: resultados por dimensión en trece organizaciones participantes (2023-2024)

Dimensión evaluada	Inicio	Final	Variación
Propuesta de Valor	2,08	3,75	+80%
Clientes	2,83	3,17	+12%
Productos y Servicios	1,67	2,00	+20%
Actividades y Procesos. Prácticas agrícolas	2,42	2,58	+7%
Actividades y Procesos. Sofisticación	2,00	2,75	+38%

Sostenibilidad social	1,50	2,08	+39%
Sostenibilidad Ambiental	1,58	3,08	+95%
Sostenibilidad económica	2,58	2,75	+7%
Promedio general	2,08	2,77	+33%

Fuente: Evaluación Inicial y Salida Buena Onda (Fundación Nutresa, 2024).

Bajo este enfoque, la Tabla 8 sintetiza los principales avances observados, así como las limitaciones y retos pendientes en cada eje temático, a partir de la evaluación inicial y de salida, los informes de implementación y otros instrumentos complementarios utilizados durante la ejecución del programa.

A partir de esta síntesis, el análisis que sigue profundiza en los patrones observados, agrupando los seis ejes en tres dimensiones complementarias: las capacidades organizacionales y socioempresariales, la producción sostenible y la resiliencia socioambiental, y las condiciones habilitantes emergentes para la articulación con la cadena de valor.

Tabla 8 Síntesis de resultados por ejes temáticos de desarrollo de capacidades (CA2)

Eje temático	Evidencias de avance	Limitaciones / retos pendientes
1. Innovación sostenible y modelos de negocio	Uso de herramientas de modelo de negocio sostenible; identificación más explícita de proposiciones de valor, segmentos de clientes y canales; ejercicios de priorización de ideas y estructuración de prototipos de modelos de negocio sostenibles desarrollados en talleres específicos.	Análisis de rentabilidad por línea productiva y de riesgo financiero aún incipientes en la mayoría de los casos no se consideran costos ni beneficios sociales y ambientales; dificultad para traducir metas y responsabilidades en los planes de negocio; dependencia del acompañamiento externo para interpretar información económica.
2. Resiliencia al cambio climático	Mayor comprensión de conceptos básicos de cambio climático, riesgo agroclimático y vulnerabilidad, trabajados en ECAs y talleres de conceptualización; identificación de riesgos climáticos locales y de prácticas de manejo que pueden reducirlos.	La incorporación sistemática de la gestión del riesgo climático en la planificación predial y organizativa es todavía limitada; faltan indicadores de seguimiento a la implementación de medidas de adaptación en el mediano plazo.
3. Conservación de la biodiversidad	Mayor reconocimiento de la importancia de la biodiversidad funcional y de los servicios ecosistémicos; participación en ECAs sobre biodiversidad funcional, manejo integrado de plagas/enfermedades y monitoreo participativo de biodiversidad; uso de herramientas como “La finca feliz” para evaluar prácticas relacionadas con producción sostenible y agroecología.	Los cambios en indicadores ecológicos de fondo requieren horizontes temporales más largos; el monitoreo participativo de biodiversidad aún se encuentra en fase inicial y no cubre de manera homogénea a todas las organizaciones; brechas en la articulación de estas prácticas con métricas corporativas de desempeño ambiental.
4. Capacidades organizacionales	Clarificación de misión y objetivos; elaboración de planes básicos de acción; definición más explícita de roles en juntas y comités; desarrollo de contenidos sobre estrategia organizacional, gobernanza y planeación en talleres específicos.	Sistematización de procesos, registro de acuerdos y consolidación de sistemas internos de gestión y control siguen siendo parciales; niveles de apropiación heterogéneos entre organizaciones; necesidad de fortalecer capacidades para gestionar recursos y alianzas de manera sostenida.
5. Capacidades sociales y culturales	Espacios de reflexión sobre identidad territorial, cohesión interna, participación de mujeres y jóvenes y estilos de vida saludables; fortalecimiento de habilidades de comunicación, participación y organización comunitaria; emergencia de promotores Buena Onda como líderes locales.	La sostenibilidad de los liderazgos emergentes está condicionada por factores externos; persisten tensiones internas en algunas organizaciones y necesidad de mecanismos más estables de comunicación y gestión de conflictos; las mediciones de confianza muestran avances moderados pero desiguales entre organizaciones.
6. Producción sostenible	Adopción de prácticas de manejo de suelo, planificación predial participativa, gestión eficiente del recurso hídrico, economía circular y buenas prácticas agrícolas trabajadas en ECAs y talleres de producción sostenible; mejoras en calidad, trazabilidad y manejo de residuos reportadas en algunas organizaciones.	Los cambios en productividad y sostenibilidad a escala predial y organizativa son aún incipientes; la apropiación plena de criterios de producción sostenible y de estándares de calidad es desigual; falta un seguimiento sistemático a indicadores de producción sostenible alineados con las hojas de ruta de abastecimiento responsable.

El Diagnóstico de capacidades organizacionales BO evidencia que las dimensiones de gobernanza, modelo de negocio y cohesión social concentran los avances más robustos: Propuesta de Valor creció de 2,08 a 3,75 puntos (+80%), Actividades y Procesos–Sofisticación de 2,00 a 2,75 (+38%) y Sostenibilidad Social de 1,50 a 2,08 (+39%). Un resultado transversal destacado es la emergencia de Promotores Buena Onda como líderes locales que internalizan y replican aprendizajes dentro de sus organizaciones. La tensión estructural central es que los cambios en gobernanza y cultura organizacional requieren horizontes más largos que los 20 meses del programa: la sistematización de procesos y la apropiación de herramientas de modelo de negocio siguen siendo desiguales, con dependencia del acompañamiento externo para traducirlas en planes operativos sostenibles.

Los ejes productivos y ambientales operaron en dos escalas complementarias. A nivel predial, las Escuelas de Campo Agroecológicas y la herramienta Finca Feliz (ver Anexo E) acompañaron la planificación participativa, el manejo sostenible de suelos y agua y la apropiación de buenas prácticas agrícolas en cada finca. A nivel organizacional, Sostenibilidad Ambiental registró el mayor incremento relativo (+95%, de 1,58 a 3,08 puntos), reflejando la valoración colectiva sobre apropiación de prácticas de conservación, pero no una medición directa de cambios prediales. El límite es claro: los indicadores de biodiversidad, productividad sostenible y resiliencia climática requieren horizontes de medición que exceden el ciclo de acompañamiento, y la alineación con los estándares de las hojas de ruta de abastecimiento responsable es aún desigual entre organizaciones y territorios.

Del análisis integrado emergen tres condiciones habilitantes para la articulación con la cadena de valor: (i) mejoras en gobernanza que incrementan la aptitud para cumplir estándares de calidad y trazabilidad; (ii) modelos de negocio con visión de sostenibilidad que posicionan a algunas organizaciones como proveedores diferenciados; y (iii)

espacios de conocimiento mutuo entre organizaciones y equipos corporativos (generados en Bootcamps de innovación sostenible) que reducen barreras de entrada. Estas condiciones son aún incipientes: la integración efectiva como proveedores sostenibles requiere acompañamiento especializado, acceso a financiamiento y articulación con las hojas de ruta de abastecimiento responsable de cada negocio.

Para ilustrar cómo se produjeron estos avances, se detallan a continuación las dos dimensiones con mayor incremento relativo, vinculando el cambio observado con las formaciones específicas del programa.

a. Propuesta de Valor (de 2,08 a 3,75 puntos). Este avance se explica por el trabajo en los talleres de la fase de fortalecimiento de capacidades habilitantes y en el Bootcamp de Innovación y Emprendimiento Sostenible (ver Anexo G, Fotografía 2). Allí las organizaciones levantaron su propuesta de valor mediante un lienzo (*canvas*) de modelo de negocio sostenible que incorpora, además de la estructura de costos e ingresos, los costos y beneficios sociales y ambientales de su actividad; a partir de ese ejercicio priorizaron ideas sostenibles, estructuraron y pusieron en marcha un plan de transición para su modelo de negocio sostenible.

b. Sostenibilidad Ambiental (de 1,58 a 3,08 puntos). El cambio se apoya en la planificación predial participativa como columna vertebral del abordaje técnico, operacionalizada mediante la herramienta Finca Feliz (ver Anexo F) y en las Escuelas de Campo Agroecológicas sobre, biodiversidad funcional, manejo integrado de plagas y monitoreos participativo de biodiversidad, desarrolladas en la etapa de creación de experiencias (ver Anexo G, Fotografía 1). A través de estas actividades, las organizaciones transitaron del reconocimiento conceptual de la sostenibilidad a la apropiación de prácticas concretas de conservación en sus fincas.

8.4. Propuesta de solución a la problemática

8.4.1. Situación actual del programa Buena Onda

Buena Onda ha demostrado capacidad para diseñar e implementar un modelo robusto de desarrollo de capacidades, alineado con la estrategia de abastecimiento responsable de Grupo Nutresa y sustentado en una gobernanza multiactor que integra a la Fundación Nutresa, los negocios de la compañía, la Universidad EAN y aliados técnicos especializados. Los resultados en las trece organizaciones acompañadas durante 2023–2024 evidencian avances consistentes en los seis ejes temáticos, con señales prometedoras de articulación con la cadena de valor. Sin embargo, el análisis de CA1 y CA2 revela elementos que el programa requiere fortalecer para que las condiciones habilitantes generadas se traduzcan efectivamente en articulación progresiva con la cadena de valor: el sistema de evaluación, monitoreo y aprendizaje; la alineación estratégica de los indicadores con la lógica de la Teoría del Cambio, de manera que sea posible identificar y demostrar impactos a largo plazo; y las rutas de articulación con los negocios de Grupo Nutresa que faciliten información específica sobre el abastecimiento para el diseño de planes de transición a partir de los resultados diagnósticos, las necesidades del negocio y el potencial de desarrollo de las organizaciones.

8.4.2. Oportunidades de fortalecimiento

Del análisis de CA1 y CA2, articulado con el ejercicio de lecciones aprendidas del equipo Buena Onda (Fundación Nutresa, 2024), emergen cuatro oportunidades estratégicas de fortalecimiento: articular la identificación de oportunidades con las necesidades reales de abastecimiento de cada negocio, verificando criterios comerciales antes de la selección, lo que facilitara la búsqueda de proveedores cuando sea el caso; consolidar un sistema integrado de monitoreo, evaluación y aprendizaje, que homologue los instrumentos del programa bajo una arquitectura común de indicadores con metas definidas desde el inicio desde una óptica de teoría del cambio, que involucre indicadores

de resultado e impacto; profundizar la articulación comercial responsable con rutas estructuradas para transitar de la aceleración a acuerdos comerciales sostenibles; y formalizar mecanismos que sostengan las capacidades desarrolladas por los Promotores Buena Onda y las organizaciones de base comunitaria más allá del acompañamiento directo del programa.

8.4.3. Propuesta de solución

El primer componente es la formalización de la Teoría del Cambio reconstruida en esta investigación (Tabla 5) como herramienta prospectiva de gestión institucional. Más allá de su función analítica retrospectiva, su adopción como instrumento de planificación permitiría a Fundación Nutresa definir, desde el inicio de cada ciclo, indicadores diferenciados por eslabón causal (incluyendo indicadores de resultado e impacto de largo plazo) y establecer metas por eje temático y etapa de intervención. Esto consolidaría un sistema integrado de monitoreo, evaluación y aprendizaje que homologue el diagnóstico de capacidades organizacionales BO, la herramienta Finca Feliz y el seguimiento a pilotos de proveeduría bajo una arquitectura común, generando evidencia acumulable sobre la progresión de las organizaciones hacia condiciones de abastecimiento responsable y haciendo visible, ante los negocios de Grupo Nutresa y los aliados del taskforce, el avance real del programa en su horizonte de largo plazo. Para operativizar el supuesto de gobernanza multiactor, que sostiene los compromisos de largo plazo en la Teoría del Cambio, el sistema debe incorporar un indicador concreto de continuidad del compromiso corporativo, como la proporción de negocios de Grupo Nutresa con acuerdos o planes de abastecimiento vigentes con las organizaciones acompañadas y su participación sostenida en el comité técnico. Requiere, además, un mecanismo de retroalimentación en el que las Unidades de Negocio reporten periódicamente a la Fundación el desempeño en campo de las organizaciones calidad, cumplimiento y evolución de la relación comercial, cerrando el ciclo de la Teoría del Cambio: los

resultados de los eslabones finales retornan como insumo para ajustar el diseño y las metas de los ciclos siguientes.

El segundo componente profundiza, los vínculos comerciales existentes entre las organizaciones y los negocios de Grupo Nutresa, desde la lógica de los negocios inclusivos: generar mayor cercanía y articulación entre ambos actores mediante planes de desarrollo que combinen la preparación en calidad, trazabilidad y logística con el fortalecimiento de prácticas de abastecimiento sostenible. Esta perspectiva reconoce que los retos del abastecimiento responsable no son exclusivos del negocio: los pequeños productores son actores fundamentales en la conservación de la biodiversidad y la resiliencia climática de los territorios donde opera la cadena de valor de Grupo Nutresa, y su articulación progresiva con los estándares de las hojas de ruta del taskforce genera valor simultáneamente para las organizaciones, para los negocios y para los ecosistemas.

El tercer componente atiende la dimensión sistémica del desarrollo de capacidades (PNUD, 2009): los Promotores Buena Onda, como líderes territoriales durante la implementación son el activo que permite activar actores, aliados y recursos más allá del ciclo de acompañamiento directo. Formalizarlos como articuladores territoriales (con protocolos, recursos básicos y conexiones con aliados técnicos) extiende el programa hacia condiciones habilitantes sistémicas que trascienden la capacidad organizacional individual. En conjunto, los tres componentes configuran la ruta hacia el horizonte normativo del programa: la demostración progresiva de que el fortalecimiento de organizaciones rurales vinculadas a la cadena de valor puede generar simultáneamente viabilidad empresarial y desarrollo social y ambiental en los territorios, en coherencia con la lógica del valor compartido (Porter y Kramer, 2011) como visión de impacto de largo plazo.

9. Discusión

Los resultados de CA1 y CA2 confirman que el diseño de Buena Onda es coherente con sus fundamentos teóricos y estratégicos. La decisión de fortalecer capacidades organizacionales antes de exigir resultados comerciales está alineada con el enfoque de capacidades (Sen, 1999; PNUD, 2009), que establece que el desarrollo implica la expansión de libertades reales y requiere condiciones habilitantes previas. Las metodologías participativas (diagnósticos colectivos, rutas de aprendizaje, intercambio entre pares) son coherentes con los principios de educación popular (Freire, 1970) y con el enfoque de aprendizaje rural participativo (Chambers, 1994), que sitúan a las comunidades como sujetos activos del cambio. La estructura tripartita del programa (Fundación Nutresa, negocios de GN y organizaciones comunitarias de base) operacionaliza una lógica de alianzas cruzadas (Austin, 2000) en la que cada actor aporta capacidades diferenciadas: la fundación, experticia técnica y articulación; los negocios, potencial de mercado; las organizaciones, conocimiento territorial y capital social. El artículo de Mojica *et al.* (2025), que analiza una versión posterior del programa ajustada a un contexto de paz e inclusión, confirma la coherencia de diseño desde una perspectiva longitudinal: el 88,9% de las organizaciones participantes mejoró en los indicadores del programa.

El primer componente de la hipótesis, que el programa desarrolla capacidades organizacionales medibles, encuentra respaldo empírico en los resultados de CA2: las trece organizaciones que completaron el ciclo presentaron avances en al menos dos de las ocho dimensiones del diagnóstico organizacional, con mayor consistencia en gobernanza y planeación organizacional. El segundo componente, que esas capacidades se traducen progresivamente en condiciones de abastecimiento responsable, no encuentra aún evidencia concluyente: los vínculos comerciales con los negocios de Grupo Nutresa no se fortalecieron durante el período de intervención. Esta brecha entre

fortalecimiento organizacional y articulación comercial efectiva es estructural, no contingente. Mojica *et al.* (2025) lo documentan: solo 1 de 9 organizaciones incrementó sus ventas pese a que casi todas mejoraron sus capacidades. German *et al.* (2020), en un análisis comparativo de cadenas de valor inclusivas en economías emergentes, muestran que la transición desde el fortalecimiento de productores hacia la integración sostenida al mercado requiere condiciones institucionales (acceso diferenciado, infraestructura logística, financiamiento puente) que ningún programa de corto plazo puede generar unilateralmente. En el caso de Buena Onda, estas condiciones se tradujeron en cuatro barreras concretas durante el período: escalas de producción y estándares de calidad y trazabilidad aún no homologados a los requisitos de compra de los negocios; ausencia de acuerdos o de demanda comprometida que diera una señal de mercado a las organizaciones; falta de financiamiento puente para la transición productiva; y una desalineación temporal entre el ciclo de fortalecimiento (veinte meses) y el horizonte que exige la consolidación comercial. Programas de referencia como el Cocoa Plan de Nestlé y las prácticas C.A.F.E. de Starbucks confirman que cerrar esta brecha exige compromisos plurianuales con indicadores diferenciados por eslabón causal y volúmenes de compra comprometidos, a lo que los fondos de finanzas de impacto añaden la financiación por adelantado y los pagos por resultados que anticipan la señal de demanda (Livelihoods, 2023); condiciones que el diseño actual de Buena Onda todavía no incorpora sistemáticamente. En conjunto, la hipótesis se sostiene parcialmente: su primer componente cuenta con respaldo empírico robusto en los resultados del diagnóstico organizacional; su segundo componente permanece como condición habilitante en construcción, no como resultado verificado en el ciclo analizado. Esta lectura es coherente con el alcance descriptivo-interpretativo declarado en la metodología y con la naturaleza incremental de los procesos de articulación entre desarrollo territorial y cadenas de valor corporativas.

Esta investigación realiza tres contribuciones al campo del abastecimiento responsable en cadenas de valor corporativas. Primera: una Teoría del Cambio empíricamente fundamentada para Buena Onda que hace explícita su lógica causal, sus niveles de medición y sus brechas de evidencia, ofreciendo una herramienta de gestión que el programa no disponía de manera formalizada. Segunda: evidencia de que la heterogeneidad de la población objetivo, requiere rutas diferenciadas en lugar de intervenciones estandarizadas; esta heterogeneidad no es una falla del programa sino una condición estructural de las economías rurales de base campesina (Chayanov, 1925), que debe incorporarse al diseño desde el inicio. Tercera: la caracterización de los Promotores Buena Onda como articuladores sistémicos territoriales capaces de activar condiciones habilitantes más allá del ciclo directo, en coherencia con el nivel sistémico del marco del PNUD (2009). Este hallazgo se comprende mejor a la luz de dos marcos complementarios. Desde el capital social (Coleman, 1988), los promotores encarnan las redes de confianza y los canales de información que habilitan la acción colectiva, de modo que su valor no reside en un individuo, sino en la estructura relacional que sostienen dentro de la organización. Desde el liderazgo distribuido (Spillane, 2006), su emergencia descentraliza la conducción técnica del programa: el conocimiento deja de concentrarse en el equipo externo y se reparte entre actores locales. La articulación de ambos marcos, alineada con la metodología Campesino a Campesino (Holt-Giménez 1995) en la que se basa Buena Onda, explica por qué los promotores son decisivos para la sostenibilidad una vez que termina el acompañamiento directo de la Fundación. Con todo, la sostenibilidad de estos liderazgos está condicionada por el relevo generacional y el reconocimiento organizacional, por lo que su formalización (capítulo 8.4) es una condición necesaria, no un resultado garantizado. La tensión central que persiste es la distancia entre el horizonte normativo del programa hacia el valor compartido (Porter y Kramer, 2011), abastecimiento responsable y los resultados alcanzables en un ciclo de

intervención. Esta tensión no invalida el programa: lo ubica como condición necesaria pero insuficiente. El camino viable es incremental: Buena Onda demuestra que el desarrollo de capacidades organizacionales funciona como primer eslabón del cambio, y la propuesta planteada en el capítulo 8.4 formalización de la Teoría del Cambio, profundización de vínculos comerciales bajo lógica de negocios inclusivos y activación de redes territoriales, traza la ruta para que ese primer eslabón progrese hacia condiciones de abastecimiento responsable, en coherencia con el horizonte de valor compartido que da sentido al programa.

10. Conclusiones y Trabajo Futuro

Sobre el diseño del programa, Buena Onda configura una arquitectura metodológica coherente: cinco procesos secuenciales, seis ejes temáticos de fortalecimiento y un modelo de gobernanza multiactor. Esta arquitectura integra de manera operativa los marcos de desarrollo de capacidades, negocios inclusivos, valor compartido y abastecimiento responsable. Su principal limitación es la ausencia de indicadores diferenciados por eslabón causal y de un sistema de monitoreo integrado que permita seguir la progresión hacia los estándares del Taskforce de Abastecimiento Responsable de Grupo Nutresa.

La implementación durante 2023-2024 fue fiel al diseño metodológico, con ajustes territoriales según el nivel de madurez organizacional. De 27 oportunidades identificadas, 17 fueron priorizadas y 13 completaron el ciclo. La heterogeneidad organizacional y la disponibilidad de vínculo comercial previo operan como condiciones de entrada efectivas, lo cual exige criterios de elegibilidad más explícitos y rutas diferenciadas desde el diseño.

El programa contribuye al desarrollo de capacidades socioempresariales, productivas y ambientales en las trece organizaciones participantes, con un incremento promedio del 33 % en el diagnóstico organizacional y avances heterogéneos por eje. Los mayores incrementos relativos se observan en Propuesta de Valor (+80 %) y Sostenibilidad Ambiental (+95 %); los más modestos, en Sostenibilidad Económica y prácticas agrícolas. La totalidad de las organizaciones que completaron el ciclo presentó mejoras medibles. La emergencia de los Promotores Buena Onda como articuladores territoriales constituye un hallazgo transversal de orden sistémico, sustentado en la generación de capital social y liderazgo distribuido, clave para la sostenibilidad del programa más allá del acompañamiento directo.

La hipótesis se sostiene parcialmente. Su primer componente: el desarrollo de capacidades, cuenta con respaldo empírico en los resultados del diagnóstico organizacional. Su segundo componente: la habilitación progresiva de condiciones para la articulación con la cadena de valor de Grupo Nutresa, no encuentra evidencia concluyente en el período analizado: las condiciones habilitantes están generándose, pero su traducción en articulación comercial efectiva requiere mecanismos y horizontes que el ciclo actual del programa no incorpora sistemáticamente. Esta brecha es estructural, no contingente.

Limitaciones del estudio. Los hallazgos deben leerse en el marco de un estudio de caso único con alcance descriptivo-interpretativo, con evidencia cuantitativa a escala organizacional y cualitativa a escala predial, contrastación documental dentro del ecosistema institucional del programa y un horizonte temporal acotado al ciclo 2023-2024.

11. Referencias

1. Altieri, M. A. (1995). *Agroecology: The science of sustainable agriculture*. Westview Press.
2. Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2013). Agroecología y resiliencia al cambio climático: Principios y consideraciones metodológicas. *Agroecología*, 8(1), 7–20.
3. Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2017). The adaptation and mitigation potential of traditional agriculture in a changing climate. *Climatic Change*, 140(1), 33–45. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0909-y>
4. Álvarez, K. (2016). Desarrollo local como herramienta de postconflicto en Colombia. *Geographos*, 7(82), 1–35.
5. Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Jossey-Bass.
6. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
7. CECODES. (2018). *Negocios inclusivos en Colombia: Una respuesta del sector privado al desarrollo sostenible*. Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible.
8. Center for Theory of Change. (2023). What is Theory of Change? <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
9. Cohen, B., & Winn, M. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
10. Chambers, R. (1994). The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development*, 22(7), 953–969. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(94\)90141-4](https://doi.org/10.1016/0305-750X(94)90141-4)
11. Chayanov, A. V. (1925). *La organización de la unidad económica campesina*. Ed. Paidós.
12. Colsubsidio. (2024). Buena Onda: Negocios que transforman. Revista Xposible, pp. 8–9. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/xposible/revista-xposible-colsubsidio-2024.pdf>
13. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
14. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124–130. https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2

15. Deloitte & Business in the Community [BITC]. (2021). Responsible sourcing: How to embed sustainability into procurement processes. Deloitte LLP. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/perspectives/how-to-drive-sustainability-through-procurement.html>
16. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.
17. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
18. FAO. (2007). The state of the world’s animal genetic resources for food and agriculture. Food and Agriculture Organization of the United Nations
19. Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores. <https://www.redalyc.org/pdf/869/86901005.pdf>
20. Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
21. German, L. A., Bonanomi, E., & Dobie, P. (2020). "Inclusive business" in agriculture: Evidence from the evolution of agricultural value chains. *World Development*, 134, 104949. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104949>
22. Global Reporting Initiative [GRI]. (2016a). GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores. <https://www.globalreporting.org/>
23. Global Reporting Initiative [GRI]. (2016b). GRI 414: Evaluación social de proveedores. <https://www.globalreporting.org/>
24. Grupo Nutresa. (2021a). Política de Biodiversidad. https://data.gruponutresa.com/planeta/politica_de_biodiversidad.pdf
25. Grupo Nutresa. (2021ba). Política de cambio climático https://data.gruponutresa.com/planeta/politica_de_cambio_climatico.pdf
26. Grupo Nutresa. (2024). Informe integrado de gestión 2024. Grupo Nutresa S.A. <https://data.gruponutresa.com/informes/informe-de-sostenibilidad-2024-grupo-nutresa.pdf>
27. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
28. Holt-Giménez, E. (1995). La Canasta Metodológica. Sistema de Información Mesoamericano de Agricultura Sostenible (SIMAS), Managua.

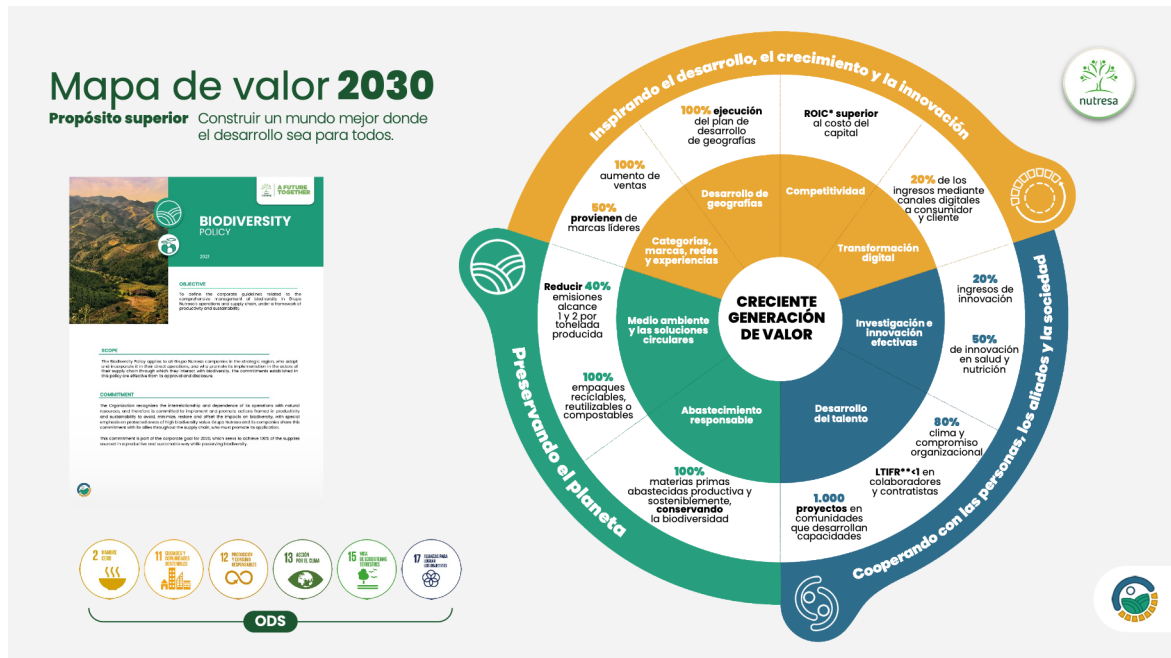
29. Holling, C. S. (2002). Resilience and adaptability in ecosystems and organizations. En L. H. Gunderson & C. S. Holling (Eds.), *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems* (pp. 25–62). Island Press.
30. IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [H.-O. Pörtner, D. C. Roberts, M. Tignor, E. S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, & B. Rama (Eds.)]. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
31. International Organization for Standardization [ISO]. (2017). ISO 20400:2017: Sustainable procurement Guidance. <https://www.iso.org/standard/63026.html>
32. Livelihoods. (2023). The Livelihoods Fund for Family Farming (L3F). <https://livelihoods.eu/the-livelihoods-fund-for-family-farming/>
33. Machado-Vargas, M., & Nicholls, C. I. (2019). Evaluación de la resiliencia socioecológica en pequeños productores de café de la cuenca del Río Porce, Antioquia, Colombia. *Agroecología*, 14(2), 31–42.
34. Maxwell, J. A. (2010). Using numbers in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 475–482. <https://doi.org/10.1177/1077800410364740>
35. Mayorga, D. F. (2022). Estimación del nivel de resiliencia socioecológica en agroecosistemas productores de cacao en la subregión norte del departamento del Cesar, Colombia [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana].
36. Moffat, K., Lacey, J., Zhang, A., & Leipold, S. (2020). The social licence to operate and the value chain. *Resources Policy*, 66, 101620.
37. Mojica, W., Parra, L., Salazar, L., Arango, D., & Mayorga, D. F. (2025). Building sustainable entrepreneurial capacities in community-based organizations: A case study. En *Handbook of research on sustainable entrepreneurship and social innovation*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3432-9.ch019>
38. Muñoz, P., & Kimmitt, J. (2019). Rural entrepreneurship in place: An integrated framework. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9–10), 842–873.
39. Nestlé. (2019). Nestlé Cocoa Plan: Annual progress report 2019. Nestlé S.A. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-04/nestle-cocoa-plan-report-2019-en.pdf>
40. Nestlé. (2024). Nestlé income accelerator program: Progress report 2024. Nestlé S.A. <https://www.nestlecocoaplan.com>

41. Nicholls, C. I., Altieri, M. A., & Vázquez, L. (2015). Agroecology: Principles for the conversion and redesign of farming systems. *Journal of Ecosystem & Ecography*, S5, 010. <https://doi.org/10.4172/2157-7625.S5-010>
42. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2022). Negocios inclusivos y trabajo decente. Oficina Internacional del Trabajo.
43. Orozco, J., Parra, L., Ruiz, C., & Matiz, F. (2016). Acompañamiento a emprendedores en la Universidad EAN: Del modelo IN3 a EAN Impacta (2011–2016). Universidad EAN. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1553>
44. Parra, L., Argote, M., Orozco, J., & Ruiz, C. (2019). Academia, emprendimiento e investigación empresarial: Homenaje a EAN 50 años. Ediciones Universidad EAN.
45. Parra, L., & Argote, M. (2024). Factores asociados a los empresarios establecidos en Colombia desde el enfoque GEM entre 2006 y 2022. *Lecturas de Economía*, (101), 1–31.
46. Pineda-Escobar, M. A. (2021). Negocios inclusivos en América Latina: Análisis desde la Business Call to Action. *Cuadernos de Administración*, 34, e2211090. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.nial>
47. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
48. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
49. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 2–14.
50. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). Capacity development: A UNDP primer. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer>
51. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Inclusive Business Action Network [iBAN], & Business Call to Action [BCtA]. (2021). Características de los negocios inclusivos. PNUD.
52. Sandelowski, M. (2001). Real qualitative researchers do not count: The use of numbers in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 24(3), 230–240. <https://doi.org/10.1002/nur.1025>

53. Sandelowski, M., Voils, C. I., & Knafl, G. (2009). On quantizing. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(3), 208–222. <https://doi.org/10.1177/1558689809334210>
54. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. https://kuangaliablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/07/amartya_kumar_sen_development_as_freedombookfi.pdf
55. Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
56. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Pertenece a la colección Jossey-Bass Leadership Library in Education. ISBN: 9780787965389
57. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
58. Starbucks. (2022). *Global Social Impact Report 2022*. Starbucks Corporation. <https://stories.starbucks.com/uploads/2022/04/Starbucks-2022-Global-Social-Impact-Report.pdf>
59. Universidad EAN. (2024). *Líneas y grupos de investigación - Emprendimiento Sostenible*. Universidad EAN. <https://www.ean.edu.co/investigacion>
60. Waddington, H., Snilstveit, B., Hombrados, J., Vojtkova, M., Phillips, D., Davies, P., & White, H. (2014). Farmer field schools for improving farming practices and farmer outcomes: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 10(1), 1–335. <https://doi.org/10.4073/csr.2014.6>
61. Wezel, A., Bellon, S., Doré, T., Francis, C., Vallod, D., & David, C. (2009). Agroecology as a science, a movement and a practice. *Agronomy for Sustainable Development*, 29(4), 503–515. <https://doi.org/10.1051/agro/2009004>
62. World Bank Group. (2025). *The power of productive alliances in Latin America and Africa: Enhancing the competitiveness of family farms*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/results/2025/07/14/enhancing-the-competitiveness-of-family-farms-the-power-of-productive-alliances-in-latin-america-and-africa>
63. WWF. (2022). *Informe Planeta Vivo 2022: Una llamada de atención para la recuperación de la naturaleza*. WWF Internacional. https://www.wwf.org.co/planeta_vivo/
64. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

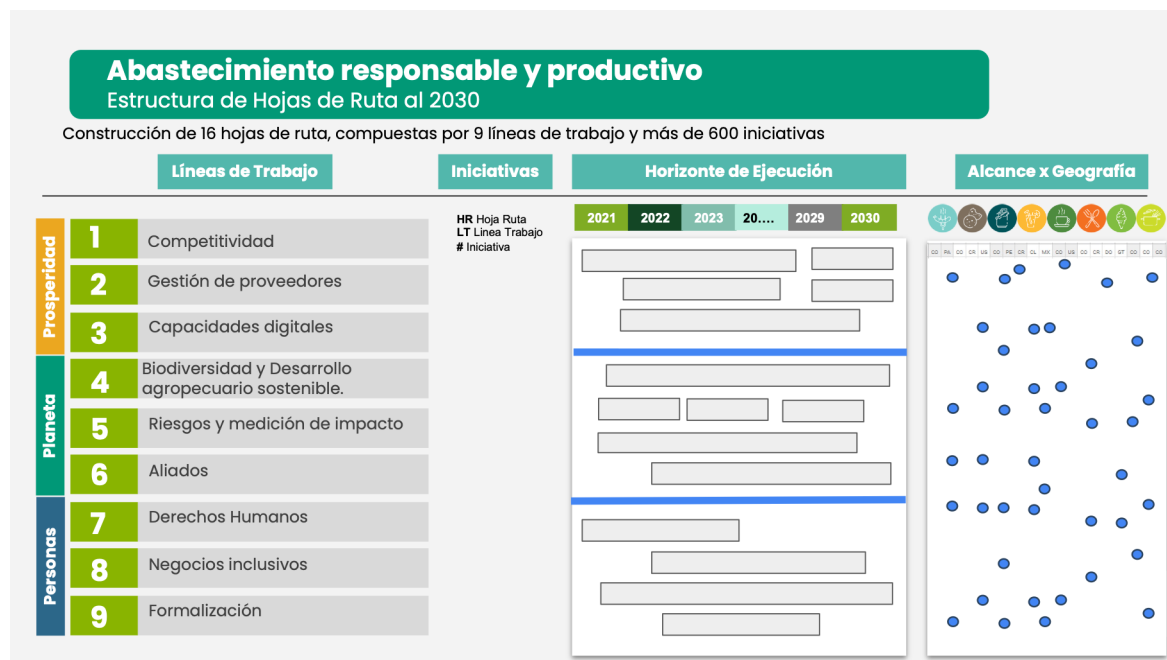
Anexo. A. Taskforce de Abastecimiento responsable

El presente anexo, profundiza la agenda del trabajo del taskforce de abastecimiento responsable, un grupo de conformado por responsables de abastecimiento, compras y líderes ambientales de todos los negocios de Grupo Nutresa, quienes con un agenda conjunta avanzan en la agenda Meta 2030, para el cumplimiento de la meta: 100% materias primas abastecidas productiva y sosteniblemente conservando la biodiversidad.





El taskforce prioriza 16 cadenas agropecuarias que representan el 80% del abastecimiento en grupo, estableciendo una hoja de ruta compuesta por 9 líneas de trabajo que a partir de la generación de iniciativas permitan desarrollar a los proveedores de la cadena de valor para el logro de las metas ambientales, sociales y económicas planteadas.



Es a partir de esa identificación de brechas e iniciativas, que la Fundación Nutresa como responsable de la estrategia social de Grupo Nutresa, pretende alinear sus proyectos de desarrollo de capacidades mediante el Programa Buena Onda, articulando las hojas de ruta de las cadenas agropecuarias priorizadas que tienen abastecimiento mediante negocios inclusivos con organizaciones de base comunitaria.



Anexo. B. Guía priorización de oportunidades de proyectos de desarrollo de capacidades



PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Fundación Nutresa desarrolla una nueva oferta de servicio en la búsqueda de promover y fortalecer capacidades en Negocios Inclusivos, **Buena Onda, Negocios que transforman**, es el programa que tiene como objeto fortalecer capacidades en organizaciones de base comunitaria con alto potencial para liderar procesos de desarrollo en sus territorios, con el fin de mejorar su productividad y competitividad de forma sostenible, contribuyendo a la resiliencia al cambio climático y a la conservación de la biodiversidad, a través de un acompañamiento ágil y de alto impacto.

Esta nueva oferta de servicios fue diseñada como una estrategia que permite la alineación con las necesidades e iniciativas generadas por los Negocios de Grupo Nutresa y sus hojas de ruta para el cierre de brechas de abastecimiento responsable y productivo, por tal razón desde Fundación Nutresa extendemos la invitación a los negocios de Grupo Nutresa a identificar y postular oportunidades de proyectos para fortalecimiento de capacidades en organizaciones de base comunitaria en su cadena de valor con la diligencia del cual está compuesto por cuatro bloques, los cuales tendrán un peso ponderado que ayudará a la toma de decisiones para seleccionar las oportunidades de proyectos de mayor impacto:

- Descripción general
- Impacto en la sostenibilidad
- Impacto en el negocio
- Valor diferencial

***Adicionalmente este documento contiene:**
1- Glosario, donde se exponen y definen los principales términos abordados en esta herramienta. Cualquier duda conceptual podrá referirse directamente a este apartado para mayor entendimiento.
2- Pestañas adicionales por línea de producción para reconocimiento de las iniciativas de impacto alineadas con la estrategia de abastecimiento sostenible de la compañía.

Sección	Objetivo	Puntuación y Peso
1. DESCRIPCIÓN GENERAL	Este bloque busca tener un entendimiento integral del contexto de las oportunidades de proyectos presentadas. Reconociendo de forma general el contexto del territorio, las necesidades de acompañamiento y su alineación estratégica con las necesidades y oportunidades de los negocios.	<u>El peso ponderado para el apartado de "Descripción general" será del 20%.</u> El cual estará determinado por la congruencia y robustez de las respuestas, elementos de soporte, coherencia y oportunidad de las respuestas diligenciadas.
2. IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD	Este bloque profundiza en variables de mayor relevancia para la selección e identificación de los proyectos más oportunos y apropiados para entender el impacto que podría tener la ejecución del proyecto las organizaciones de base comunitaria que hacen parte de su cadena de valor.	<u>El peso ponderado para el apartado de "Priorización" será del 30%.</u> El cual estará determinado por la información de mayor claridad e impacto para el acompañamiento.
3. IMPACTO EN EL NEGOCIO	Este bloque hace un reconocimiento inicial de cuáles podrían ser los impactos más representativos en términos de sostenibilidad, en los que la oportunidad de proyecto postulada tiene mayor incidencia.	<u>El peso ponderado para el apartado de "Impacto en sostenibilidad" será del 25%.</u> El cual estará determinado por el impacto y explicación de los elementos ESG de mayor relevancia para el proyecto.
4. VALOR DIFERENCIAL	Este bloque busca identificar aspectos diferenciales que las oportunidades de proyectos puedan tener, permitirá identificar el grado de vinculación del negocio con la propuesta, y otros valores agregados que justificaría la selección y ejecución del proyecto.	<u>El peso ponderado para el apartado de "Valor diferencial" será del 25%.</u> El cual estará determinado por el impacto y la justificación en la respuesta de los elementos evaluados.

Anexo. C. Matriz de selección de proyectos

Proyecto	Negocio	Materia prima Priorizada	País Negocio	Departamento	Evaluador 1	Evaluador 2	Valor final	Ranking Evaluación	Resultado final Comité	Ranking
ASOPROCAMU	Chocolates	Si	Colombia	Antioquia	106	104	100	1	Seleccionado	1
Farallones sostenible y productivo	Cafés	Si	Colombia	Antioquia	98	98	98	2	Seleccionado	2
ASOCHAGUALA	Chocolates	Si	Colombia	Antioquia	87	98	92,5	3	Seleccionado	3
ASOCACAO CULTORES PAIME	Chocolates	Si	Colombia	Cundinamarca	87	97	92	4	Seleccionado	4
ASOCIACIÓN PORVENIR CAMPESINO	Pastas - Doña	No	Colombia	Cauca	99	84	91,5	6	Seleccionado	5
ASOFRUMON	Helados	Si	Colombia	Caldas	90	88	89	8	Seleccionado	6
LEDESIM	Helados	Si	Colombia	Cundinamarca	83	94	88,5	10	Seleccionado	7
FRESOTA SAS	Helados	Si	Colombia	Cauca	100	63	81,5	13	Seleccionado	8
ASOCAPRODI	Chocolates	Si	Colombia	Antioquia	82	79	80,5	16	Seleccionado	9
LECHUGA BATAVIA	ACO	Si	Colombia	No detalla	65	93	79	19	Seleccionado*	10
PROAGROCHIVATA	ACO	Si	Colombia	Boyacá	53	100	76,5	21	Seleccionado	11
ASOPROAGRINSA	Galletas - Naturela	No	Colombia	Meta	78	71	74,5	22	Seleccionado	12
NUTRIBANANA	Galletas - Naturela	No	Colombia	Antioquia	77	39	58	25	Seleccionado	13
SUMASACHA	Galletas - Kibo	Si	Colombia	Córdoba, Antioquia, Eje Cafetero, Caquetá, Arauca	57	52	54,5	26	Seleccionado	14
ASOGRISAB	ACO	Si	Colombia	Boyacá	29	35	32	27	Seleccionado	15
Productividad y biodiversidad Corquin - Honduras	Cafés	Si	Honduras	Occidente de Honduras	53	71	62	24	Seleccionado*	16
PROGRAMA NEGOCIOS INCLUSIVOS TRIGO CHILE	TMLC	Si	Chile	Región del Biobío	59	82	70,5	23	Seleccionado*	17
Corredor estratégico de cacao Provincia de Vélez/ Cacao	Chocolates	Si	Colombia	Santander	82	79	80,5	15	No Seleccionado	
CACAO AGROPECUARIOS SAN PABLO	Chocolates	Si	Colombia	Cundinamarca	80	102	91	7	No Seleccionado	
Cacao ASOANEI	Chocolates	Si	Colombia	Cesar	77	94	85,5	11	No Seleccionado	
Cacao ASOPROAAT	Chocolates	Si	Colombia	Antioquia	90	94	92	5	No Seleccionado	
Cacao ASOPROCASTILLO	Chocolates	Si	Colombia	Cundinamarca	78	83	80,5	17	No Seleccionado	
Cacao ASOPROSIEN	Chocolates	Si	Colombia	Magdalena	66	104	85	12	No Seleccionado	
ASOSEYNEKUN/Cacao	Chocolates	Si	Colombia	Cesar	80	82	81	14	No Seleccionado	
ASPROCAT/Cacao	Chocolates	Si	Colombia	Nariño	86	91	88,5	9	No Seleccionado	
CACAO TEROS MANAURE/Cacao	Chocolates	Si	Colombia	Cesar	76	83	79,5	18	No Seleccionado	
MUZCACAO	Chocolates	Si	Colombia	Boyacá	70	83	76,5	20	No Seleccionado	

Para la convocatoria se presentaron 7 unidades de negocios que con 27 proyectos para evaluación, distribuidos en tres (3) países: Colombia, Chile y Honduras; En Colombia en Trece (13) Departamentos: Antioquia, Arauca, Bogotá, Boyacá, Caldas, Caquetá, Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Magdalena, Meta y Nariño.

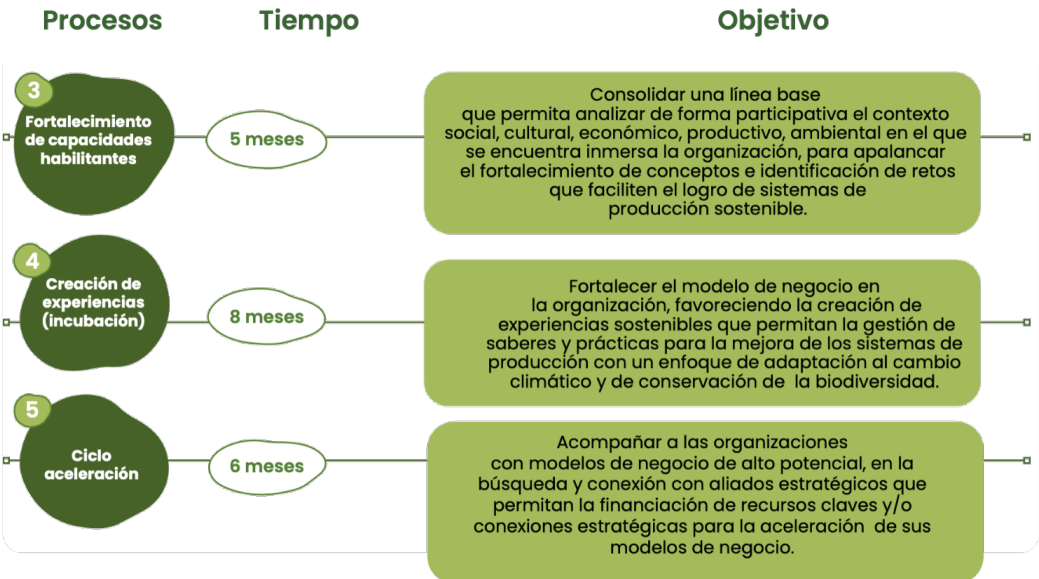
** Durante el proceso de convocatoria, las iniciativas priorizadas Lechuga Batavia del negocio ACO, Productividad Y Biodiversidad Corquin – Honduras del negocio Cafés y El Programa Negocios Inclusivos Trigo – Chile del negocio TMLUC, son descartadas por su imposibilidad de definir la organización de base comunitaria beneficiaria del programa Buena Onda*

Anexo. D. Desarrollo de Capacidades

En la siguiente imagen se listan los temas principales que componen los 6 ejes de desarrollo de capacidades durante todas la fases de implementación del programa Buena Onda, negocios que transforman.



De igual manera se describen los horizontes de tiempo y objetivo de cada una de las fases de desarrollo de capacidades contempladas por el programa.



Anexo. E. Herramienta de Diagnóstico de entrada y salida desarrollo de capacidades organizacionales

DIAGNOSTICO LINEA BASE BUENA ONDA		
Área Clave	Descripción	Dimensiones
Propuesta de Valor	La propuesta de Valor considera la calidad del producto a partir de estrategias de sostenibilidad y agroecología?	1. La propuesta de valor no considera la calidad de producto. 2. La propuesta de valor si considera la calidad pero no tiene en cuenta estrategias de sostenibilidad y/o agroecología. 3. La propuesta de valor si considera la calidad y tiene en cuenta estrategias de sostenibilidad y/o agroecología. 4. La propuesta de valor considera la calidad, tiene en cuenta estrategias de sostenibilidad y/o agroecología, pero además incluye atributos adicionales que fortalecen la organización.
Clientes	La organización conoce sus clientes actuales y su relacionamiento.	1. No se identifican clientes regulares ni esporádicos 2. Se identifican clientes regulares pero no clientes esporádicos 3. Se identifican clientes regulares y clientes esporádicos 4. Se identifican clientes regulares y clientes esporádicos pero además se tienen mapeados potenciales nuevos clientes.
Productos y Servicios	Variedad de productos y servicios	1. Tienen un único producto para la venta y es un producto primario. 2. Tienen varios productos para la venta, pero todos son productos primarios. 3. Tiene varios productos para la venta que incluyen un producto primarios y sus derivados transformados. 4. Tienen varios productos para la venta que incluyen varios productos primarios y derivados transformados.
Actividades y Procesos. Prácticas agrícolas	Grado de experiencia y conocimiento en las actividades y procesos de la unidad productiva, que incluye buenas prácticas y sofisticación o innovación.	1. No es claro el paso a paso para la producción del producto y no se involucran buenas prácticas agrícolas o sus similares. 2. Es claro el paso a paso para la producción del producto, sin embargo no se involucran buenas prácticas agrícolas o sus similares. 3. Es claro el paso a paso para la producción del producto y se involucran buenas prácticas agrícolas o sus similares de manera incipiente. 4. Es claro el paso a paso para la producción del producto y se involucran buenas prácticas agrícolas o sus similares de manera estandarizada y controlada.
Actividades y Procesos. Sofisticación	Grado de experiencia y conocimiento en las actividades y procesos de la unidad productiva, que incluye sofisticación o innovación.	1. No es claro el paso a paso para la producción del producto y no identifican niveles de sofisticación de procesos. 2. Es claro el paso a paso para la producción del producto, sin embargo no se identifican niveles de sofisticación de procesos. 3. Es claro el paso a paso para la producción del producto y se identifican niveles de sofisticación de procesos de manera incipiente. 4. Es claro el paso a paso para la producción del producto y se identifican claramente la sofisticación de procesos.
Sostenibilidad social	El emprendimiento cuenta con una estrategia o acciones encaminadas a la sostenibilidad social. Las acciones que realiza está integradas en la cadena de valor del emprendimiento	1. No se logran identificar costos, beneficios sociales, ni estrategias o acciones integradas a la cadena de valor. 2. Se logran identificar costos y/o beneficios sociales, pero no estrategias o acciones integradas a la cadena de valor. 3. Se logran identificar costos y beneficios sociales, pero no estrategias o acciones integradas a la cadena de valor. 4. Se logran identificar costos y beneficios sociales, que se complementan con estrategias o acciones integradas a la cadena de valor.
Sostenibilidad Ambiental	El emprendimiento cuenta con una estrategia o acciones encaminadas a la sostenibilidad ambiental. Las acciones que realiza está integradas en la cadena de valor del emprendimiento	1. No se logran identificar costos, beneficios ambientales, ni estrategias o acciones integradas a la cadena de valor. 2. Se logran identificar costos y/o beneficios ambientales, pero no estrategias o acciones integradas a la cadena de valor. 3. Se logran identificar costos y beneficios ambientales, pero no estrategias o acciones integradas a la cadena de valor. 4. Se logran identificar costos y beneficios ambientales, que se complementan con estrategias o acciones integradas a la cadena de valor.
Sostenibilidad económica	El emprendimiento cuenta con una estrategia o acciones encaminadas a la sostenibilidad económica. Las acciones que realiza está integradas en la cadena de valor del emprendimiento	1. La organización no tiene claros sus costos y no genera ingresos 2. La organización no tiene claros sus costos, si genera ingresos aunque pero no conoce su rentabilidad 3. La organización tiene claros sus costos y genera ingresos pero no conoce su rentabilidad 4. La organización tiene claros sus costos, genera ingresos y conoce su rentabilidad

Anexo. F. Indicadores Herramienta Finca Feliz

Indicadores Finca Feliz		
DIMENSIÓN ECOLÓGICA		
INDICADOR	VALOR	CONDICIÓN QUE OTORGA EL VALOR
Agua: Protección de los cuerpos de agua	1	Fuentes de agua protegidas con vegetación nativa y sin acceso de los animales domésticos. Bosques ribereños continuos y amplios.
	0	Rondas y cañadas interrumpidas y poco amplias. Fuentes de agua parcialmente protegidas por vegetación natural, con acceso de animales domésticos en algunos sitios.
	-1	Fuentes de agua sin protección vegetal, con acceso ilimitado del ganado.
Agua: Uso adecuado del agua	1	Predio autosuficiente en el uso de aguas, realizan captación y almacenamiento de aguas lluvias. Desarrolla estrategias de conservación.
	0	Finca con reservorio de agua; realiza la captación de agua lluvia. Aplica pocas prácticas de conservación de fuentes.
	-1	Riego de cultivos a partir de agua de acueducto exclusivamente . No prácticas de conservación, ni captación.
Agua: Tratamiento de agua de consumo	1	En la finca se ejecuta un plan de fertilización de suelos con base en un análisis de suelo reciente.
	0	Utiliza un método de purificación poco eficiente para descontaminar el agua o lo hace pocas veces .
	-1	No hace uso de ningún método de purificación del agua.
Suelo: Nutrición y Fertilización de suelos	1	En la finca se ejecuta un plan de fertilización de suelos con base en un análisis de suelo reciente.
	0	El productor realiza fertilización de suelos con base en sus conocimientos.
	-1	Alguna vez se ha realizado aplicación de productos al suelo, pero no se tiene registro ni conocimiento de productos aplicados.
Suelo: Condiciones para la conservación de suelo.	1	En la finca se tienen en cuenta las siguientes condiciones para llevar a cabo sus actividades: 1. Aptitud de suelo para cada tipo de explotación o uso; 2. La topografía del suelo para realizar las siembras; 3. La capacidad de carga de animales para pastoreo es adecuada; 4. Labranza mínima o labranza cero; 5. Cobertura permanente 6. Rotación con abonos verdes.
	0	En la finca se cumplen tres condiciones de las mencionadas en el valor.
	-1	En la finca no se tiene en cuenta ni se cumple ninguna de las condiciones mencionadas en el valor.
Bosque: Uso y conservación del bosque	1	En la finca se realizan prácticas de restauración y conservación del bosque como siembra de especies arbóreas nativas y protección de fauna silvestre. No hace uso de material del bosque.
	0	En la finca no se hace uso de recursos del bosque, pero tampoco se establecen límites para evitar la tala y la caza, ni se realizan actividades de restauración.
	-1	Se hace uso permanente de material del bosque y no se realizan prácticas de restauración y conservación como siembras de especies arbóreas.
Biodiversidad: Cultivos asociados	1	La gran mayoría de cultivos están asociados (del 70% al 89%)
	0	Poca diversificación de cultivos, sin asociaciones (menor a un 50%).
	-1	Monocultivos
Biodiversidad: Aplicación de herbicidas y quemas	1	No se hace uso de herbicidas ni se realizan quemas en la finca.
	0	Sólo se realiza aplicación de herbicidas como último método de control de malezas y bajo el concepto de Buenas Prácticas agrícolas con la asesoría de un profesional , y no se realizan quemas.
	-1	Se realizan aplicaciones indiscriminadas de herbicidas y/o quemas.
Biodiversidad: Emplea agroquímicos	1	Emplea racionalmente productos agroquímicos con asesoría técnica de un Profesional y bajo las normas de Buenas Prácticas Agrícolas.
	0	Emplea productos agroquímicos regularmente con base en algunos conceptos técnicos que considera individualmente.
	-1	Hace uso de agroquímicos constantemente sin ninguna base técnica.
Biodiversidad: Cacería de animales	1	En la finca está prohibida la práctica de la cacería y se realizan prácticas de conservación de las especies como delimitación con cercados y avisos.
	0	El productor o dueño del predio no realiza la cacería animal, sin embargo, permite la entrada de cazadores.
	-1	Se realiza de forma libre y constante la cacería de animales silvestres, y/o se comercializan.
Biodiversidad: Diversidad Paisajística	1	Heterogeneidad en el paisaje donde se combinan sistemas productivos y periferias naturales
	0	Existen diferentes sistemas productivos entre los vecinos; Poca matriz boscosa
	-1	Homogeneidad generalizada en los sistemas de producción (monocultivos), no hay presencia de matriz boscosa
DIMENSIÓN PRODUCTIVA		
Planeación de la producción agropecuaria	1	Se cuenta con información detallada de cada Sistema de producción; un plan de trabajo que se ajusta cada año de acuerdo con nuevas prioridades.
	0	Se cuenta con un plan de trabajo para el cultivo a partir de su potencial ecológico y productivo; se avanza en fase inicial de su implementación.
	-1	Finca sin un plan de manejo . No se ha levantado información sobre su potencial ambiental y productivo.
Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas – Ganaderas (BPA - BPG)	1	En la finca se implementa un programa de Buenas Prácticas Agrícolas – Ganaderas o de manejo sostenible del cultivo, en todos los niveles.
	0	En la finca se realiza un limitado uso de prácticas acordes con las BP para el manejo de la explotación.
	-1	No se realiza ninguna práctica acorde con los principios de las BP.
Manejo Integrado de Plagas y enfermedades (MIPE)	1	En la finca se tiene y se implementa un programa de Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades con asesoría de un profesional.
	0	En muy pocas ocasiones se realizan monitoreos y manejo de plagas y enfermedades.
	-1	No se realiza ningún tipo de manejo de Plagas y enfermedades.
Calidad del producto final	1	Realiza una correcta clasificación y selección , desarrolla efectivamente todos los procedimientos de beneficio con toda la infraestructura adecuada para fermentación y secado, teniendo como resultado un producto de excelente calidad.
	0	Realiza clasificación y selección, se cumplen algunos parámetros técnicos mínimos durante el beneficio, infraestructura media producto de calidad intermedia.
	-1	No realiza selección ni clasificación, ni se cumplen los parámetros técnicos mínimos durante el beneficio, producto de muy mala calidad . No tiene ningún tipo de espacio o infraestructura para beneficiadero.
Nivel de conocimiento agroecológico y medidas preventivas	1	Reconoce la importancia y aplicación de los principios agroecológicos, y realiza más de una práctica en el predio.
	0	Reconoce la importancia y aplicación de los principios agroecológicos, y realiza una práctica en el predio.
	-1	No reconoce la importancia y aplicación de los principios agroecológicos ni realiza técnicas o prácticas.
DIMENSIÓN SOCIAL		
Conformidad con sistema de producción	1	Es feliz con la actividad que desarrolla, no la cambiaría por otra, aunque le diera mayor rentabilidad.
	0	No está del todo satisfecho , pero es la única oportunidad.
	-1	Poco satisfecho con posibilidad de desplazarse a la ciudad o dedicarse a otra actividad.
Redes de apoyo	1	Alto (miembro activo de una organización comunitaria, asistencia técnica, gobierno, ONG).
	0	Medio (miembro de una organización, recibe asistencia de una institución o comunidad).
	-1	Bajo (sin asistencia).
Integración comunitaria - Asociación	1	La integración con la comunidad y la asociación es alta .
	0	La integración con la comunidad y la asociación es media .
	-1	La integración con la comunidad y la asociación es baja .
DIMENSIÓN ECONÓMICA		
Seguridad alimentaria	1	La alimentación familiar es producida en la finca en mas de 60%.
	0	Entre un 20 y un 60% de la alimentación es producida en la finca dependiendo algo del mercado externo para completar su dieta.
	-1	Más del 80% de la alimentación de la familia en la finca viene de afuera y pocos productos de la finca son destinados al consumo interno.
Canales de comercialización	1	Cuenta con más de tres canales de comercialización definido.
	0	Cuenta con más de un canal de comercialización definido.
	-1	No cuenta con un canal de comercialización definido .
Autosuficiencia de insumos externos	1	Más del 50% de los insumos que necesita la finca son producidos en la misma finca (abonos, semillas, energía, control ecológico de plagas, entre otros)
	0	Entre un 10 y un 50% de los insumos que usa la finca son producidos en la misma finca (abonos, energía, control ecológico de plagas, entre otros)
	-1	Más del 90% de los insumos que usa la finca vienen de afuera (fertilizantes químicos, agrotoxicos, semillas y maquinaria).

Anexo. G Fotografías evidencia ejecución Buena Onda.



Fotografía 1: Taller de planificación predial participativo, Fresota S.A.S. Sotará Cauca, 2023.



Fotografía 2: Bootcamp de Innovación y emprendimiento sostenible, Universidad EAN 2023.



Fotografía 3: Monitoreo participativo de Biodiversidad, Farallones Sostenible, Ciudad Bolívar Antioquia 2024.



Fotografía 4: Graduación participantes Asociación Porvenir Campesino, Sapuyes Nariño 2025.



Fotografía 5: Reconocimiento Programa Buena Onda, negocios que transforman Xposible 2024.