

*Estudio de caso: Programa 4E “Camino al Progreso”  
de la Fundación Bavaria*

Elaborado por:  
Mariana Rivera Botero y Edson Martínez Baena,  
estudiantes Maestría en Responsabilidad Social  
y Sostenibilidad.

Dirigido por:  
María Claudia Romero Amaya,  
directora y docente Maestría en Responsabilidad Social  
y Sostenibilidad.

Se agradece, de manera especial, el acompañamiento  
de Bernardo Saiz, gerente de comunidades y cadena de valor  
de la Fundación Bavaria, por su apoyo en el proceso  
de sistematización del presente caso.



En Colombia, según el más reciente estudio sobre responsabilidad corporativa, RC, hecho por la consultora internacional Kpmg, 77 de las 100 empresas colombianas, que tienen los mayores ingresos del país, generan reportes de sostenibilidad (Díaz, 2014). Esto quiere decir que las empresas que generan un impacto directo en la dinámica económica del país, cuentan con una estrategia de responsabilidad social que varía de una empresa a otra, las cuales se diferencian en su forma de incorporar esta estrategia en la gestión de la organización, así como en las metodologías de intervención, en la forma de implementación, en la identificación de *stakeholders* y en los argumentos para ponerla en marcha.

No obstante, estas prácticas de responsabilidad social, representadas en la proliferación de acciones, programas y proyectos, en ocasiones son sesgadas, precarias y no documentadas. Esto impide la generación de nuevos conocimientos, el intercambio de experiencias, la acumulación de aprendizajes, la valoración objetiva sobre la pertinencia y los impactos de los mismos.

Por ello, la Universidad Externado de Colombia, en el marco de su Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, ha puesto en marcha una iniciativa para empezar a documentar los proyectos de inversión social que empresas, fundaciones y organizaciones en general, realizan en el marco de sus estrategias de responsabilidad social. El Programa 4E Camino Progreso de la Fundación Bavaria, interesa por cuanto trabaja sobre uno de los aspectos de la responsabilidad social de reciente exploración, el cual tiene que ver con el fortalecimiento de la cadena de valor, más particularmente, el eslabón de los distribuidores.

“4E, Camino al Progreso” es uno de los programas en que Bavaria ha invertido más de 5.600 millones de pesos para que más de 4.800 detallistas, en los últimos dos años, se capaciten como promotores del consumo responsable de bebidas alcohólicas y como líderes, no solo de su propio crecimiento y el de sus familias, sino de sus comunidades y negocios (Bavaria, 2015).

En Colombia, el Programa se lanzó el 13 de agosto de 2013 con el principal objetivo de mejorar la calidad de vida de los tenderos y sus familias, así como el bienestar de sus comunidades. Para esto, el programa brinda capacitación empresarial y, a su vez, busca una transformación personal, familiar y la proyección comunitaria del tendero. En razón de lo expuesto, el objetivo del presente estudio de caso es documentar, sistematizar y valorar el

Programa 4E “Camino al Progreso” con base en la experiencia desarrollada en Tunjuelito y Soacha en el 2015.

Para ello, la investigación propone como objetivos específicos, i) conocer cómo funciona el programa en su planeación, ejecución y operación; ii) identificar la percepción de los beneficiarios del proyecto; iii) comprender cuáles han sido los factores de éxito e identificar las oportunidades de mejora que le permitan al programa potencializar su impacto en Colombia, en específico en la ciudad de Bogotá y ser una referencia para los otros países de la región en donde el proyecto tiene presencia.

La metodología utilizada para la realización del presente estudio corresponde a la metodología cualitativa para la documentación de estudios de caso en responsabilidad social, elaborada por la Universidad Externado de Colombia. El trabajo de campo se efectuó entre los meses de abril y noviembre de 2015, en donde se realizaron entrevistas a los principales grupos de interés del Programa, a saber: el operador del Programa Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES, quien está a cargo de realizar las capacitaciones y la parte logística del Programa, Organización, Desarrollo, Innovación y Sostenibilidad, DIS, cuyo papel es realizar la coordinación administrativa y las evaluaciones de impacto en los seis países donde se desarrolla el Programa; la Fundación Bavaria, encargada de ejecutarlo financieramente y de alinearlo con la política de responsabilidad social de SABMiller; se entrevistaron, además, 16 tenderos de Soacha y, por último, se realizó una observación de campo en un evento de graduación en donde se tuvo contacto con 260 tenderos de la localidad de Tunjuelito, en Bogotá, como muestra de los beneficiarios del Programa.

Se escogió la localidad de Tunjuelito y Soacha para hacer el trabajo de campo con los tenderos porque en esta zona se podía establecer contacto con más de 500 tenderos que se capacitaron en las diferentes modalidades en las que se desarrolla el Programa; además porque este está estructurado por módulos y en estas zonas se estaban llevando a cabo los seis módulos que lo conforman, lo que permitió conocer el desarrollo y ejecución del Programa en su totalidad. Cabe resaltar que el Programa se ejecuta con la misma metodología en los seis países en sus diferentes ciudades, por lo que conocer una zona donde se desarrolla permite conocer el modelo de ejecución en su totalidad.

El estudio de caso se abordará en tres partes, así: en la primera parte se hace una descripción de las organizaciones que convergen para la im-

plementación del Programa 4E “Camino al Progreso”, como es el caso de Bavaria S.A., SABMiller y la Fundación Bavaria y se finaliza con un análisis de la importancia del sector cervecero para la economía del país y de la política de responsabilidad social. En la segunda parte, se aborda la descripción y las características generales del Programa 4E “Camino al Progreso”. Esto, con el fin de conocer cómo ha funcionado y aplicado este Programa en estas localidades, que se caracterizan por un contexto social y económico específico. Y, finalmente, en la tercera parte, se presentan los factores de éxito y las oportunidades de mejora identificadas durante el proceso de investigación.

## I. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR PRODUCTIVO

Bavaria S.A. es la mayor compañía de bebidas de Colombia y la segunda mayor cervecera de Suramérica. Sus marcas son las líderes en Colombia, Perú, Ecuador y Panamá. Bavaria es la compañía matriz del GEB (Grupo Empresarial Bavaria) y en el período 1981-2007 estaba inscrita en la Bolsa de Valores de Colombia. Desde octubre 28 de 2005, Bavaria es parte de SABMiller, la segunda cervecera mundial en volumen y con operaciones en cuatro continentes (EMIS, 2015).

La industria de las cervezas en Colombia constituye el 2.8 % del PIB nacional, según un estudio de ProChile publicado en el 2011. Del anterior porcentaje, el 99% de las ventas pertenece a la ya mencionada Bavaria S.A. y el 1% restante dividido entre cervezas artesanales nacionales y cervezas industriales importadas. El sector cervecero genera más de 8.000 empleos directos y su sistema de ventas utiliza cerca de 2.000 distribuidores que atienden 450.000 puntos de venta (Rojas, 2013).

### I.1 BAVARIA Y SU APORTE A LA ECONOMÍA COLOMBIANA

La importancia que tiene Bavaria S.A. para el país, no solo radica en su poder empresarial y financiero, sino también a los más de 100 años de historia corporativa, que dan cuenta de su filosofía y trayectoria. Durante la evolución

empresarial de Bavaria S.A., varios fueron los hechos que desencadenaron transformaciones en su actuar y posicionamiento en el mercado colombiano.

De esta manera Bavaria S.A., se podría considerar como una de las organizaciones con mayor éxito comercial, financiero y administrativo en lo que va corrido de nuestra reciente historia como nación. Son muy pocas las empresas colombianas que han logrado los resultados obtenidos en casi todos los frentes. Bavaria mostró la ruta empresarial que muchas empresas en Colombia siguieron, ya que fue una de las primeras empresas que superó las naturales fronteras comerciales y regionales que existían en Colombia a finales del siglo XIX y se posicionó en todo el territorio nacional en menos de 50 años de historia como empresa. Esta ruta la continuaron grandes empresas como Postobón, el Banco de Bogotá, Alpina, Avianca y Ecopetrol, empresas ícono de la industria nacional (Bustamante, 2009).

El Grupo Empresarial Bavaria, GEB, hacia el año 2005, era la primera industria cervecera en Colombia, Ecuador, Panamá y Perú; la segunda cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo. Con una producción total de más de 28.6 millones de hectolitros de cerveza y 5.8 hectolitros en otras bebidas. Tiene más de 32 mil empleados directos e indirectos (Fede-sarrollo, 2008).

Tras la fusión en el 2005, Bavaria S.A. pasó a ser dominio de SABMiller, que tiene su sede principal en Londres y domina los mercados de África, Norteamérica, Europa Oriental y Sudamérica. Es la segunda empresa cervecera más grande del mundo, con más de 200 marcas de cerveza y unos 70,000 empleados en más de 75 países. Es la mayor compañía de bebidas en Colombia y la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica. Durante el 2014 generó en Colombia 4.913 puestos de trabajos directos y más de 8.000 empleos a través de contratistas y proveedores (Bavaria, 2014).

En el 2006, la oferta de productos de Bavaria fue de \$5.8 billones, participando con el 38,4% de la oferta de bebidas en la economía, el 1,8% de la oferta de bienes industriales y en 0,8% de la oferta total. Para la vigencia 2015 lograron un crecimiento de 10,6% en el volumen de cerveza vendida en comparación con la de 2014. Las dos regionales que más crecimiento tuvieron en este período fueron occidente, integrado por Valle del Cauca, Nariño, Eje Cafetero, Huila y sur del país, con 13,8%, y Antioquia y Córdoba, con 13,6% (*Dinero*, 2016).

En este contexto, en el 2005, Bavaria crea la “Fundación Bavaria”, como una entidad sin ánimo de lucro, con el fin de contar con un vehículo para

ejecutar y promover programas de desarrollo social en el país. La Fundación Bavaria se considera como un aliado estratégico de la Compañía para el trabajo con la comunidad, y su función se concentra en gestionar alianzas con diversas organizaciones que involucran al sector público, al sector privado y a la sociedad civil.

De acuerdo con Bavaria, la Fundación representa un motor de innovación, emprendimiento y bienestar social cuya función es la de ser el puente que articula a Bavaria, su cadena de valor y las comunidades, mediante la ejecución de iniciativas de desarrollo sostenible para Colombia.

Es importante señalar que la Fundación Bavaria responde, inicialmente, a unos objetivos empresariales específicos de Bavaria y redirecciona su actuar, tras la adquisición de esta compañía por SABMiller a finales del 2005.

Los elementos antes mencionados, tales como el impacto que tiene en la economía del país y la trayectoria e historia de Bavaria S.A., hace a esta compañía totalmente relevante y pertinente para estudiar sus acciones de responsabilidad social. Comprender estas prácticas, no solo nos permitirá identificar las tendencias de este sector en este tema sino que nos permitirá comprender tendencialmente el sector empresarial del país frente a prácticas responsables con el ambiente, con la economía y con la sociedad.

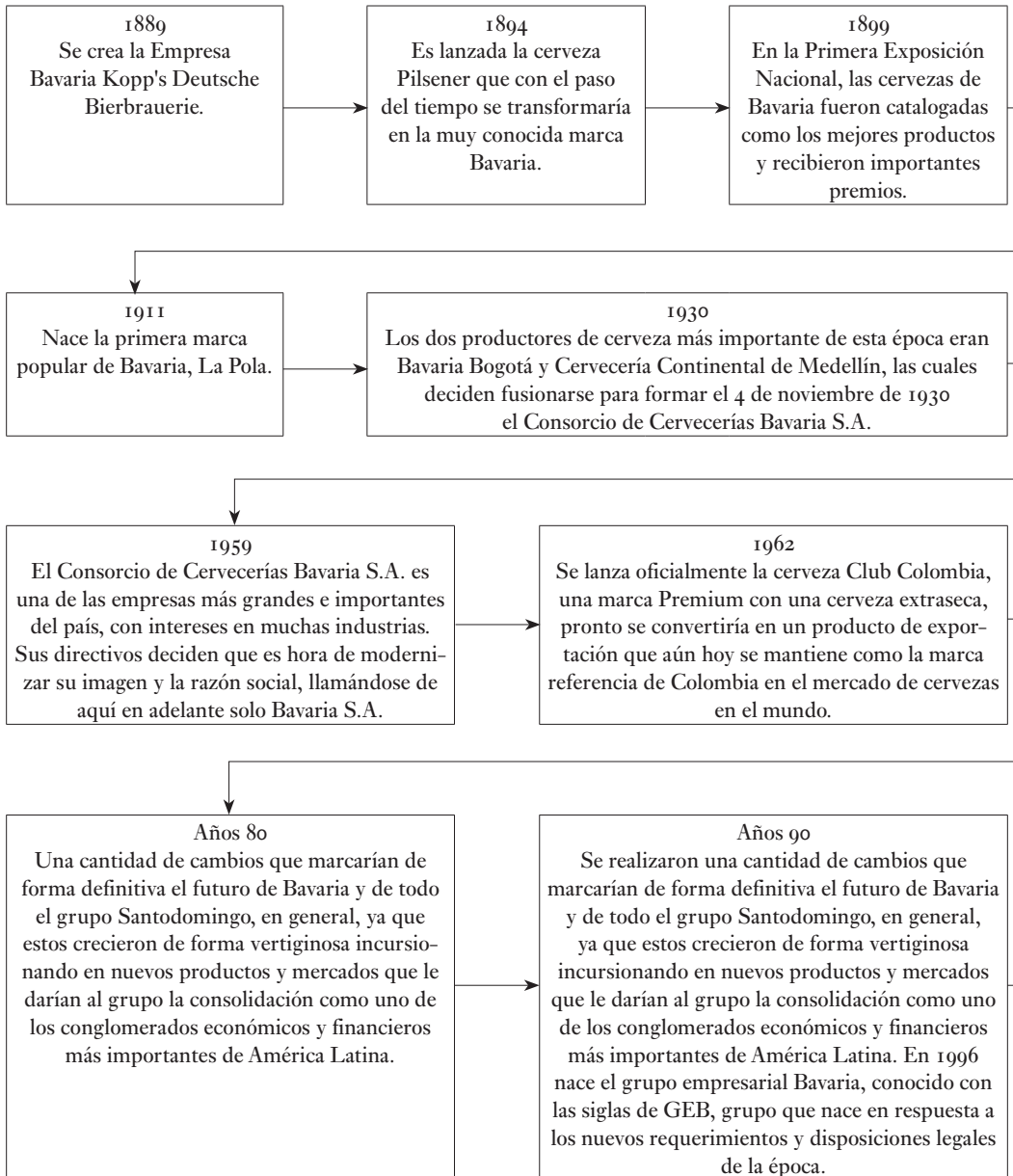
A continuación se hará una explicación de la estrategia de responsabilidad social de la Compañía y su vinculación y aplicación a través de la Fundación Bavaria.

## 1.2 LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, RSE

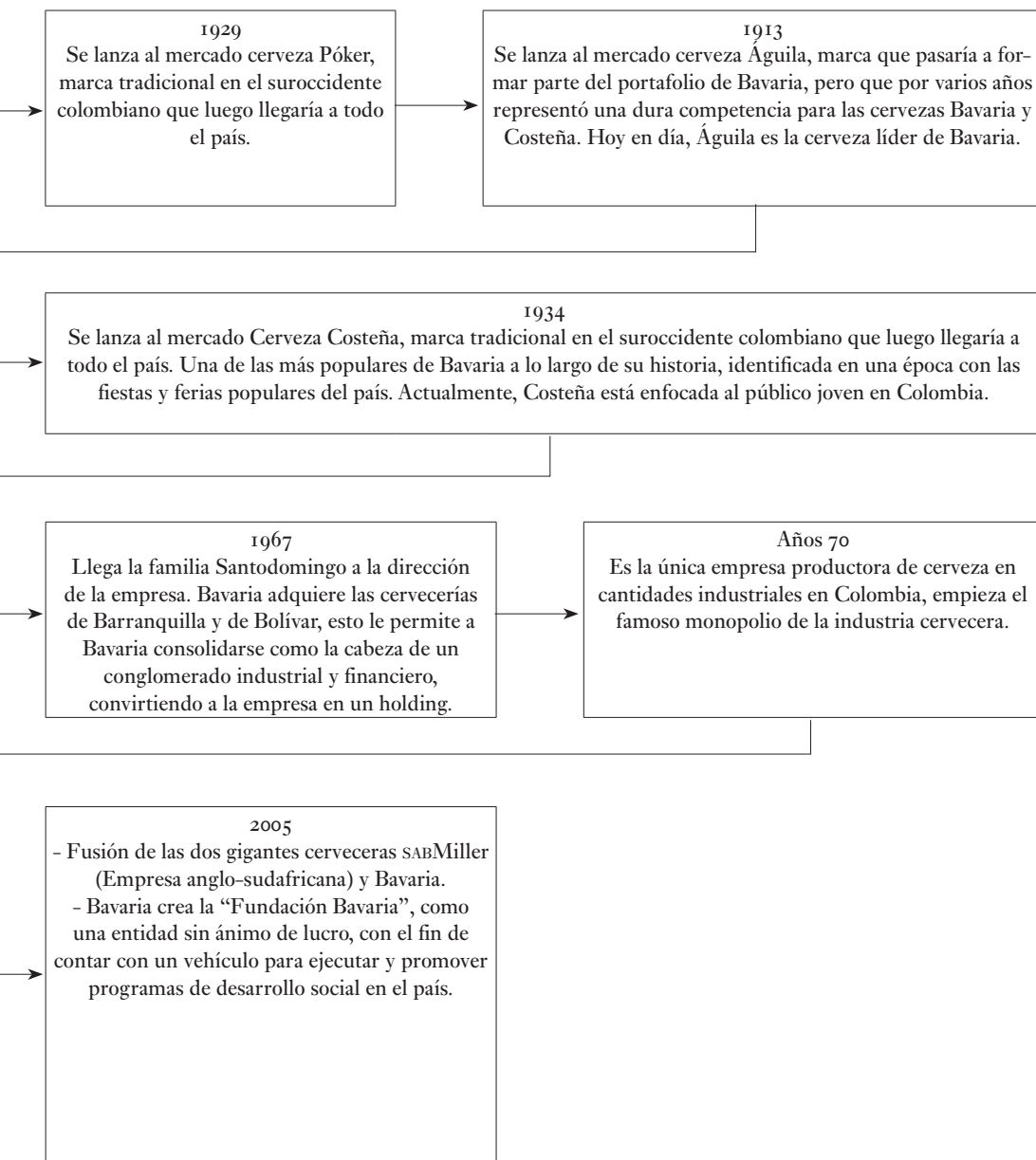
El Grupo Empresarial Bavaria, GEB, planteó como uno de sus principales retos para el 2003, formular una política de responsabilidad social. En este sentido, el GEB reconoce primero que la RSE es necesaria para asegurar la supervivencia en el largo plazo y que no solo basta con el desempeño económico y las ventajas técnicas, sino que se requieren prácticas socialmente responsables; y, segundo, reconocen que las comunidades están pendientes del comportamiento social de las empresas, y en la actualidad, muchas de ellas empiezan a conceder más valor a este aspecto que a la reputación de sus productos.

En el primer componente de la política, relacionan el cumplimiento de los valores corporativos, el trato justo a los trabajadores, el acatamiento a las

GRÁFICO I.  
HITOS HISTÓRICOS DE BAVARIA S.A.







leyes y el desarrollo de productos de óptima calidad a precios justos. En el segundo componente, destacan la actitud responsable frente al medio ambiente, la contribución permanente a las comunidades aledañas a las plantas y las acciones de beneficio general para la sociedad.

En consecuencia, para el 2004, la responsabilidad social se constituye como una política integral y es uno de los ejes estratégicos de la Compañía, donde definen acciones específicas para la comunidad inmediata, el medio ambiente y la sociedad en general, buscando el equilibrio óptimo entre los objetivos económicos y sociales (Bavaria. S.A., 2004).

La fusión de Bavaria S.A. y SABMiller en el 2005, trae consigo un cambio de políticas y estrategias que inciden en la reorganización de la Compañía y en la implementación de nuevos objetivos. Sin olvidar que SABMiller ha realizado acciones por décadas en el marco del desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa.

SABMiller, incorporó su Sistema Global de Desarrollo Sostenible en la estrategia de Bavaria. Este sistema incluye las 10 prioridades globales de desarrollo sostenible, como se relacionan a continuación:

- Desincentivar el consumo irresponsable de alcohol.
- Producir más cerveza utilizando menos agua.
- Reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono.
- Fomentar la reutilización de empaques y el reciclaje.
- Trabajar para que las operaciones tengan cero desperdicios.
- Tener cadenas de suministros que reflejen los valores y el compromiso con el desarrollo sostenible.
- Traer beneficios a las comunidades en las que operamos.
- Contribuir a la reducción del VIH / SIDA en su área de influencia
- Respetar los derechos humanos.
- Ser transparentes al informar sobre su progreso con estas prioridades de desarrollo sostenible.

En el 2009, Bavaria S.A. emitió su primer informe de desarrollo sostenible que da cuenta de sus acciones para la vigencia 2008.

TABLA I  
 ESTRUCTURA DE SABMILLER PARA GESTIONAR  
 EL DESARROLLO SOC7:EI 2

A NIVEL GLOBAL	A NIVEL LATINOAMERICANO	A NIVEL LOCAL
Existe un comité para cada región del mundo, denominado CARAC por su nombre en inglés Corporate Accountability and Risk Assurance Committee.	El CARAC está conformado por: - El CEO de SABMiller - El director de asuntos corporativos de SABMiller.	Se gestiona a través de dos gerencias de la División de Desarrollo Sostenible de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Bavaria.
Este Comité valora los temas más relevantes para la reputación desde el marco regulatorio y el entorno de SABMiller, y verifica las estrategias para direccionar los desarrollos más relevantes y el impacto del negocio.	El presidente de SABMiller para LATAM.	Gerencia 1 - Responsabilidad social corporativa.
El Comité de la Junta de SABMiller, es el responsable de revisar el desempeño de las diferentes operaciones frente a la estrategia de desarrollo sostenible.	El vicepresidente senior de asuntos corporativos de SABMiller LATAM.	Gerencia 2 - Gerencia de Inversión Social en Comunidad (Fundación Bavaria).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el informe de sostenibilidad de 2008, la División de Desarrollo Sostenible de Bavaria S.A., llevó a cabo acciones enfocadas en los siguientes puntos:

1. Gobierno corporativo.
2. Nuestra gente.
3. Satisfacción del consumidor a través de la calidad de sus productos.
4. Desincentivar el consumo irresponsable de alcohol.
5. Producir más cerveza utilizando menos agua.
6. Reducir la huella energética y de carbono.
7. Fomentar la reutilización de empaques y el reciclaje.
8. Trabajar para que las operaciones tengan menos desperdicios.
9. Tener cadenas de suministro que reflejen sus valores y su compromiso con el desarrollo sostenible.

10. Traer beneficios a las comunidades donde operan.
11. Contribuir a la reducción del VIH/SIDA dentro de su área de influencia.
12. Respetar los derechos humanos.
13. Ser transparentes e informar sobre sus progresos con estas prioridades.

El punto diez (10) “Traer beneficios a las comunidades en donde operan”, es el que les interesa desarrollar específicamente, ya que de aquí parte toda la estrategia de gestión social de la Fundación Bavaria. El beneficio que Bavaria S.A. buscaba con esta línea estratégica de gestión social corporativa, era la de promover el espíritu empresarial, potenciar el impacto social en su cadena de valor y mejorar la calidad de vida de las comunidades vecinas a sus plantas.

Para esto, desarrolló el programa “Uniz” que fue creado en el 2005 como iniciativa de los empleados de Bavaria S.A. y que buscaba mejorar las condiciones de vida de las comunidades de los barrios que se ubican en las áreas de influencia de las plantas de la Compañía. El programa “Uniz” se desarrolló a partir de dos proyectos específicos:

– *Generación de ingresos*: apoyo a proyectos que dinamizan la creación y el fortalecimiento de iniciativas productivas sostenibles.

– *Niñez y juventud*: apoyo al desarrollo de proyectos que disminuyen la situación de riesgo de niños y jóvenes de los barrios vecinos.

En este mismo sentido, Bavaria S.A. también crea el programa “Destapa Futuro” y se convierte en el programa bandera de la gestión social de esta Compañía. Esta iniciativa está enfocada hacia el emprendimiento, el desarrollo de las empresas y la generación de empleo y su objetivo es crear una cultura empresarial y apoyar aquellas ideas de negocio que desean crecer y convertirse en fuentes de empleo.

Para el 2014, tras varios períodos de trabajo sobre las Diez Prioridades de Desarrollo Sostenible, Bavaria definió nuevas responsabilidades para la sostenibilidad y puso en marcha una nueva estrategia de desarrollo sostenible denominada “Prosperar”. Esta estrategia parte de la base de una cultura corporativa que ya integra los principios de desarrollo sostenible, donde es deber de la empresa contribuir en aquellos temas relevantes, a lo largo de toda su cadena de valor, mediante alianzas con diversos actores para hacer una contribución a mayor escala.

La Estrategia de Sostenibilidad Prosperar, ha sido planteada como una propuesta más focalizada y ambiciosa de la Compañía para contribuir al desarrollo sostenible. En el marco de cinco ejes o “mundos”, que representan

los temas prioritarios de trabajo, se proponen imperativos y oportunidades compartidas, pues representan riesgos que requieren ser abordados mediante alianzas y cooperación, con todos aquellos actores que también los están enfrentando (Bavaria, 2014).

A partir del 2014, Bavaria ha adoptado estos nuevos lineamientos, los cuales resumen los objetivos alcanzados con el trabajo hecho anteriormente y hace especial énfasis en aquellos temas que se convierten en relevantes en el marco de esta nueva visión de la estrategia social. Los cinco mundos definidos en la nueva estrategia de sostenibilidad de Bavaria y SABMiller son los siguientes (Bavaria, 2014):

1. *Un mundo próspero*: a través de la cadena de valor de la Compañía y en las comunidades donde esta opera, las personas enfrentan diversos obstáculos como el desempleo, la falta de acceso a los mercados donde vender y comprar productos, falta de oportunidades de capacitación, e incluso dificultad para acceder a los servicios básicos. Bavaria debe contribuir a un mundo próspero, aportando al desarrollo social a través de su cadena de valor.
2. *Un mundo sociable*: la cerveza tiene una larga historia en celebraciones y encuentros sociales y es un producto que contribuye a disfrutar diversos momentos para la gran mayoría de los consumidores. No obstante, su consumo en forma irresponsable puede ser perjudicial para las personas y sus familias. Bavaria debe hacer de la cerveza la opción del consumidor moderado y trabajar en alianzas para impedir el consumo irresponsable.
3. *Un mundo resistente*: el acceso a las fuentes de agua segura es una necesidad que enfrentan empresas, comunidades y ecosistemas en conjunto. La creciente presión sobre los recursos hídricos urge la toma de medidas para asegurar un suministro de agua constante y el mantenimiento de los ecosistemas y la biodiversidad. Bavaria debe asegurar los recursos hídricos que comparte con otros actores y hacer un uso eficiente del agua.
4. *Un mundo limpio*: generar la menor cantidad posible de residuos y contribuir a frenar el cambio climático mediante el control de emisiones de gases de efecto invernadero, son desafíos que apelan a la gran mayoría de las personas, los gobiernos y las empresas alrededor del planeta. Bavaria debe buscar oportunidades para gestionar y agregar valor a sus residuos, y reducir sus emisiones en toda la cadena de valor de la empresa.
5. *Un mundo productivo*: la demanda de alimentos a nivel global es cada vez mayor, y los recursos son escasos. La agricultura, olvidada por muchos años, representa numerosas oportunidades para contribuir a la seguridad alimentaria, el desarrollo

social de pequeños agricultores y el cuidado de los suelos, asegurando una producción adecuada. Bavaria debe impulsar la producción de cebada local, el establecimiento de buenas prácticas agrícolas y el cumplimiento del estándar BONSUCRO en toda la cadena de la caña de azúcar.

De estos cinco mundos de la nueva estrategia de sostenibilidad de Bavaria S.A., importa en particular el primero “Un mundo próspero”, toda vez que el programa objeto de estudio se desarrolla en el marco de los lineamientos definidos por esta estrategia.

Bavaria cuenta con una extensa cadena de distribución y abastecimiento representada en la red de tenderos distribuidos por toda Colombia. Esta característica genera una oportunidad para mejorar las condiciones de los tenderos e impulsar la innovación en estos establecimientos.

Bavaria S.A., busca aportar como Compañía a toda su cadena de valor y generar condiciones favorables y de bienestar de las personas. En este sentido, la empresa ha implementado diversos programas e iniciativas que apuntan al desarrollo de los proveedores, de los trabajadores de la Compañía, y de quienes participan en la red de distribución y los tenderos que comercializan los productos.

## 2. PROGRAMA 4E “CAMINO AL PROGRESO”

En el marco de la estrategia “Un mundo próspero”, se encuentra una táctica específica que denominan *Desarrollo de tenderos: creando valor y prosperidad en la cadena de distribución*. Para el desarrollo de esta se crea el Programa 4E “Camino al Progreso”, la cual es parte de la estrategia de Inversión Social de SABMiller en la región, y se basa en un modelo de inclusión económica y social de los miembros de la cadena de distribución y ventas de Bavaria en Colombia.

### 2.1 ORIGEN DEL PROGRAMA

El Programa 4E “Camino al Progreso” es una iniciativa de SABMiller en Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú, que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los tenderos y sus familias, así como de ayudarlos a ejercer sus capacidades de liderazgo para interactuar con la comunidad. Es un programa que busca fortalecer su cadena de suministro y

aumentar el tamaño de su negocio por medio de la generación de beneficios a más de 40.000 tenderos y sus familias. A su vez, las tiendas proveen a cerca de 2 millones de hogares, con lo cual el programa tiene el potencial de llegar a 10 millones de personas en la región (SABMiller, 2015).

Este Programa nació en los seis países en el segundo semestre de 2013; en Colombia, específicamente, el 13 de agosto del 2015 y, como lo menciona Guillermo Carvajalino (Fundador del Grupo DIS), su origen tiene una doble razón; primero, porque se identifica la necesidad de crear un programa de responsabilidad social para los seis países de Latinoamérica en los cuales SABMiller tiene presencia. Se encontró que en cada una de las empresas existían diferentes programas sociales, por lo que SABMiller contrató al Grupo DIS, para que realizara un levantamiento de la información de todos los proyectos en los seis países y evaluara qué tenía sentido para la nueva organización. En el diagnóstico se encontró que tenían programas de todo, desde reciclaje hasta programas de montaje de “caballos de paso” (Martínez y Rivera, 2015a).

En algunos países tenían proyectos con tenderos, pero respondían a temas muy distintos a los que quería la nueva organización; el Grupo DIS hizo la evaluación por más de un año, tras la cual se dieron recomendaciones orientadas a crear una línea conjunta entre los seis países, en donde se creara un programa que tuviera elementos comunes de diseño, marca, población objetivo, actividades y que estuviera ligado a la cadena de valor.

El señor Carvajalino resaltó también que, después de realizar varios talleres y visitas a los seis países, se eligió el tema de los tenderos “porque tenía todos los elementos comunes, una población común, podían desarrollarse actividades comunes y estaba inscrito dentro de la cadena de valor” (Martínez y Rivera, 2015a). Una vez definido ese tema, DIS, empezó a identificar cuáles países tenían atención a tenderos y encontró que en Colombia, Bavaria estaba realizando, junto con FENALCO, una serie de capacitaciones presenciales dirigidas a los tenderos, e identificaron que en El Salvador tenían un Programa de capacitación a tenderos en el componente de negocio (contabilidad, inventarios y acomodo) el cual está siendo operado por FUNDES.

De acuerdo con lo anterior, DIS realizó una evaluación de impacto y encontraron que el retorno era positivo, lo que quiere decir que tenía impactos positivos en las ventas y calidad de vida de los tenderos; es a partir de esas experiencias que nace el Programa 4E “Camino al Progreso”, como progra-

ma social de SABMiller, “el cual está enmarcado en la decisión de crear una estrategia de Sostenibilidad de la Corporación, basada en la convicción de que existe una oportunidad de transformación social e impacto empresarial, que puede generar una huella duradera y sostenible en un grupo humano constituido por las familias y los propietarios de las pequeñas unidades empresariales conocidas como tiendas, y en los entornos y comunidades que atienden” (Grupo DIS, 2013).

Para SABMiller, este programa representa la oportunidad de relacionarse día tras día con uno de sus principales grupos de interés, los tenderos; pues sus empresas conocen y se han relacionado con ellos desde los orígenes mismos del negocio. Su relación, en la dimensión comercial, les ha permitido conocer sus problemas, necesidades, potencialidades, sueños y maneras de pensar. Adicionalmente, SABMiller había desarrollado tres programas piloto en los últimos años, con resultados positivos, en tres de los países en que opera. Se trata de los programas Oportunidades Bavaria (Microcrédito) en Colombia, y Progresando Juntos (capacitación y asesoría empresarial) en El Salvador y Perú<sup>9</sup>.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA

La principal razón de SABMiller para realizar el programa con tenderos como actores fundamentales de su cadena de suministro, es la de que en los países en donde tiene presencia en Latinoamérica, existen alrededor de 780.000 tiendas. Estas pequeñas unidades empresariales, generan el sustento diario de sus familias, o sea unos 3,3 millones de personas. La mayor parte de estas tiendas están ubicadas en zonas de marginalidad y pobreza, y tanto sus propietarios como sus clientes, son población predominantemente pobre.

---

9 Oportunidades Bavaria (microcrédito) es un programa que se desarrolla en Colombia y tiene como objetivo facilitar el acceso al crédito a tenderos en etapa de crecimiento en el país para fortalecer su negocio, aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida y la de su familia. Progresando Juntos es un programa que se desarrolla en El Salvador y Perú y tienen como objetivo desarrollar la gestión empresarial de la cadena de valor para el fortalecimiento de negocios sostenibles. Involucra a las comunidades cercanas a las plantas de producción y centros de distribución para aportar nuevas oportunidades de vida a sus habitantes a través de programas del desarrollo empresarial, fortalecimiento de habilidades y economía rural. Este programa se desarrolla en 3 fases: Sensibilización, Asesoría y Capacitación “empresarial”, con las cuales busca acercar a los tenderos al Programa y ofrecerles herramientas para la administración de sus negocios (Gestratégica, 2013).



De hecho, el 65% de los tenderos operan sus negocios en zonas de pobreza y el 49% del total de tenderos son de subsistencia. Por sus características y dinámicas, las tiendas son importantes para la vida de asentamientos y barriadas a lo largo del continente: son un elemento fundamental de la actividad económica local, ocupan un lugar estratégico para la seguridad alimentaria de la población pobre y, además, constituyen un nodo fundamental del capital social comunitario (Grupo DIS, 2013).

En particular, en Colombia, los tenderos para Bavaria S.A. son estratégicos en la medida en que son alrededor de 375.000 tenderos y son el elemento fundamental de la economía local; además, son actores totalmente arraigados a sus territorios, ocupan un lugar estratégico en su cadena de distribución y tienen la particularidad de que el 60% de las tiendas están a cargo de mujeres cabeza de hogar (Bavaria, 2014). En Colombia, las tiendas han desempeñado un papel importante, específicamente en Bogotá existen antecedentes históricos que desarrollan el comportamiento de estos locales en los años de 1830, pues se estableció que para la época las tiendas se dedicaban al comercio minorista, con un ritmo muy lento, pero enriquecido al constituirse en un espacio social de encuentro para los ciudadanos en donde se producían habladurías y discusiones políticas.

Se estima que el 42% de los consumidores compra diariamente en la tienda y, en promedio, los compradores “van a la tienda” tres veces por semana. Se trata de compras pequeñas, fácilmente transportables, con un valor unitario por compra, o “ticket promedio”, muy bajo y, además, con la posibilidad de comprar en formatos, presentaciones o tamaños muy pequeños (Grupo DIS, 2013).

Todas estas características se adecuan a las necesidades de una población con ingresos bajos, con flujos de caja familiar precarios y sin capacidad de ahorro de corto plazo para hacer compras en volumen. Esta población, además, no cuenta con espacio suficiente en sus hogares para almacenamiento, ni con acceso a medios de pago diferidos, como tarjetas de crédito. Este elemento de cercanía y frecuencia de compra tiene, además, otras implicaciones: el tendero conoce a sus vecinos y compradores, está familiarizado con su dinámica económica y social, sus condiciones laborales y de ocupación, su composición familiar y sus ciclos de prosperidad o depresión y sus costumbres cotidianas. Por ello, el tendero puede, en muchas ocasiones, otorgar crédito informal que permite al comprador tomar “fiado” algunos productos,

o en ocasiones hacer pequeños préstamos cotidianos que, a diferencia del prestamista o usurero local, no causan intereses (Grupo DIS, 2013).

Además, su importancia en la cadena productiva ha venido mejorando con el paso de los años, a tal punto que las investigaciones sobre la dinámica del comercio nacional y su estructura, indican que las tiendas de barrio “abastecen cerca del 68% de la población colombiana en su papel de eslabón final de la cadena productiva de alimentos y productos de primera necesidad de la canasta familiar” (Grupo DIS, 2013). Otras fuentes como Tovas y Mendoza (2009), indican que en Colombia

“las tiendas de barrio distribuyen hoy el 60% de los productos de consumo popular, ya que la ubicación de estas facilita la obtención de diferentes productos por parte de los consumidores; además, fomenta la amistad entre vecinos, existe atención personalizada y brinda un crédito informal.

“Adicionalmente, suplen las necesidades de las personas del sector, ya que les evita movilizarse de sus linderos para la adquisición de productos en grandes almacenes de cadena; más aún, si se tiene en cuenta que los consumidores desean obtener los productos de la canasta familiar para satisfacer sus necesidades básicas y muchas veces el factor económico y la carencia de liquidez hacen imposible la compra de productos básicos en almacenes de grandes superficies”.

Adicionalmente, y por las razones aducidas, la tienda y el tendero son centros o núcleos de relacionamiento social. Las tiendas de barrio se convierten en muchas ocasiones en verdaderos nodos informativos, a los que la comunidad acude para obtener información, dejar un mensaje o solicitar apoyos y favores ante dificultades e imprevistos. En ocasiones son fuente de iniciativas comunitarias, principalmente orientadas al mejoramiento del entorno, la seguridad ciudadana, o el cuidado de niños, adultos mayores o discapacitados. Las tiendas, entonces, trascienden su rol puramente económico, y se convierten en componentes esenciales de la dinámica social y comunitaria de estos asentamientos locales.

Además de la importancia de los tenderos en el desarrollo económico y social de los seis países en donde tiene presencia SABMiller en América Latina, el Programa 4E “Camino al Progreso” es esencial para esta empresa porque busca alcanzar una gestión socialmente responsable de las tiendas, por cuanto, de acuerdo con Téllez (2014) este tipo de negocio comercial

debe velar por su gestión en seis esferas: económica, ambiental, ética, legal, comercial y voluntaria.

Desde una perspectiva económica, el tendero debe lograr que su negocio sea rentable manteniendo un alto nivel de eficiencia operativa y permitiendo que su actividad le genere ingresos y le permita existir a largo plazo. Si logra esto, puede brindar oportunidades de empleo a personas del barrio e igualmente favorece la compra de insumos a empresarios de distintos sectores económicos que igualmente pertenecen al barrio en el que se desarrolla la actividad.

En el tema ambiental, el tendero tiene la obligación de proteger el entorno en donde efectúa sus operaciones, para eso debe realizar acciones de aseo, reciclaje, adecuada manipulación de alimentos y evitar la contaminación con los productos que maneja. Con respecto al componente de ética, debe actuar con honestidad y justicia influenciando positivamente su entorno. En cuanto a la esfera legal, se refiere al cumplimiento de las obligaciones contractuales con clientes, proveedores, empleados y con entes gubernamentales, expender alimentos certificados y propender por la formalización del negocio. Y, por último, se destaca el componente de voluntariedad, el cual está enfocado en contribuir con recursos a la comunidad, mejorar la calidad de vida, participar en actividades voluntarias y caritativas que se desarrollen en el entorno en que se realiza la actividad comercial, todo esto a partir de actividades con la comunidad (Téllez, 2014).

De acuerdo con lo anterior, el Programa 4E “Camino al Progreso” contribuye en al menos cuatro de las seis esferas antes mencionadas, estas son los aspectos económico, ambiental, comercial y voluntariedad, ya que el programa contempla cuatro etapas, así:

- *Tendero responsable*: busca generar capacidades básicas para asegurar la existencia del negocio.

- *Tendero sostenible*: busca avanzar en el desarrollo de la tienda y contribuir a la mejora de las relaciones familiares.

- *Tendero excelente*: busca generar capacidades para que el tendero pueda diversificar productos y servicios.

- *Tendero líder*: busca convertir la tienda en centro de encuentro para el desarrollo del vecindario.

Estos aspectos se promueven por medio de la combinación de elementos de capacitación y formación empresarial tradicional, con componentes de transformación personal y familiar, y la proyección del tendero en la

comunidad local. La metodología usada por el Programa se explicará a profundidad más adelante.

### 2.3 ESTRUCTURA E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

En sus inicios, el Programa se llamaba “Tiendas para el Desarrollo” y su objetivo era desplegar las capacidades y competencias de los tenderos en seis países de Latinoamérica para mejorar la sostenibilidad de sus negocios, la calidad de vida de sus familias y contribuir a mejorar el bienestar y desarrollo de las comunidades en que vive.

Al año siguiente, el nombre del Programa cambió a 4E “Camino al Progreso”, pues se ajustaba más a la cultura y desarrollo de los seis países. Inició como un programa de inclusión social, dirigido a población de escasos recursos, que beneficiaría principalmente a mujeres cabeza de hogar. Se consideró un programa ligado a la innovación social<sup>10</sup> que buscaba mejorar la calidad de vida por medio de una intervención que combinaba la tradicional formación empresarial con los componentes de transformación personal y familiar, y la proyección comunitaria del tendero.

El Programa nació, según SABMiller, como un programa de inversión social corporativa<sup>11</sup>, como ya lo mencionamos; sin embargo, tras el proceso de investigación, se propone entender este Programa como un negocio inclusivo, pues

---

10 Innovación Social es definido por la Comisión Europea en su estrategia Europa 2020 como: “La manera de encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar”.

11 Una forma recurrente, por medio de la cual las organizaciones materializan sus estrategias de responsabilidad social, se concreta en lo que hoy conocemos como inversiones sociales. ‘Inversión social’ es el término comúnmente utilizado para describir la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayudan a las comunidades locales y a las sociedades más amplias, frente a sus necesidades de desarrollo” (Chávez *et al.*, 2012, p. 9). Sin embargo, este término en la mayoría de veces no es utilizado como un tipo de inversión en el marco de la responsabilidad social, sino que es utilizado para generalizar la gestión social de la empresa y es por esto que la literatura reciente ha hecho una precisión y habla de inversión en comunidades, como una modalidad de responsabilidad social.

“sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios económicos, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes” (Téllez, 2014).

Es importante señalar que existen diversas formas en las que una empresa puede contribuir al desarrollo social, en donde se identifica un continuo organizacional<sup>12</sup> que va desde la actividad principal de la Empresa hasta la filantropía, pasando por otros modelos de negocio como: negocio responsable, negocio inclusivo, valor compartido, negocios sociales e inversión social. Cada uno de estos tipos de modelo hace un énfasis distinto en el propósito final, que va de aquellos que priorizan la rentabilidad comercial a los que se orientan principalmente en el desarrollo social. El punto medio entre estos dos aspectos se encuentra en el modelo de valor compartido, que busca mejorar “la competitividad de la empresa y al mismo tiempo y en igual medida, deliberada y conscientemente, mejoran las condiciones económicas y sociales en las comunidades que operan” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012).

La inversión social, modelo que SABMiller utiliza para describir el programa, busca la entrega de recursos financieros y no financieros de la organización a la comunidad o a causas sociales. Es un modelo que se acerca más a la filantropía, pues este modelo no nace de la motivación principal de encontrar rentabilidad económica a corto plazo, a pesar de que exista una expectativa de rentabilidad en el mediano y largo plazo. “Lo común en la mayoría de este tipo de inversiones, es el deseo de sentar las bases para el desarrollo de los mercados actuales y crear las condiciones necesarias para la expansión del mercado futuro”, como dice Leisinger en *Principios para la inversión social* (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012, p. 19).

### La inversión social

“es un término que se utiliza comúnmente de manera intercambiable con la filantropía corporativa. Es posible argumentar que la inversión social es, de hecho, un componente de la categoría más amplia de la filantropía. No obstante, existen al menos tres razones para pensar en ellos como modelos separados. La primera es la

---

<sup>12</sup> Continuo organizacional es un modelo propuesto por la Secretaría para los *Principios de inversión social* que tiene como propósito caracterizar los tipos de inversión social que realizan las organizaciones.

intención. Que la inversión social y la filantropía puedan tener importantes externalidades sociales deseables lo que no está en discusión; sin embargo, el propósito principal de esta inversión es estratégico más que estar basada en las necesidades, como es el caso típico de la filantropía en su forma convencional. En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, la inversión social normalmente implica a la organización, al utilizar recursos centrales de la entidad y competencias como base para la donación. La base de la donación es generalmente clara y obviamente relacionada con la actividad principal de la compañía” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012, p. 19).

Por otra parte, existen los negocios inclusivos, que de acuerdo con quienes realizan esta investigación es el modelo por el cual se desarrolla y ejecuta el Programa 4E “Camino al Progreso”, pues es un modelo que se caracteriza por enfocarse específicamente a comunidades de medianos y bajos ingresos, e incorpora a estas comunidades en su cadena de valor como proveedores, clientes, en lugar de simples beneficiarios pasivos. De este modo, el negocio inclusivo tiene un importante potencial para crear empleo y beneficiar a las comunidades. Los modelos de negocio inclusivo pueden ser contrastados con los modelos de negocio responsable<sup>13</sup>, ya que son más propensos a “hacer el bien” en lugar de simplemente “no hacer daño” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012).

Los modelos de negocio inclusivo pueden ser considerados por las empresas que buscan

“impulsar la innovación, la creación de mercados y fortalecer las cadenas de suministro en las zonas y comunidades remotas, mejorando así la ventaja competitiva y la creación de valor para los propietarios” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012).

De acuerdo con lo anterior, identificamos que el programa 4E “Camino al Progreso” no es un negocio de inversión social, pues a pesar de que brinda

---

13 El negocio responsable es el primer tipo de inversión social en el marco de la RS que encontramos en el continuo organizacional. A diferencia del negocio tradicional, el *negocio responsable* procura la sostenibilidad económica, social y medioambiental, mientras intenta satisfacer los intereses de *stakeholders* principalmente internos. Las preocupaciones del negocio social están relacionadas con “la gestión del riesgo, el aumento en el control o la predictibilidad sobre los factores externos de éxito, y dar forma a nuevos mercados para obtener una ventaja competitiva” (Pérez y Romero, 2014).

recursos no financieros, como son las capacitaciones a las comunidades de sus zonas de influencia, su principal objetivo y estrategia está orientado a la cadena de valor en donde los principales beneficiarios, los tenderos, son un grupo de interés externo a la empresa que han sido integrados a la cadena de distribución –en este caso– para buscar un progreso mutuo, creando una relación gana-gana.

Así mismo, es un programa que se establece a partir de una relación entre una empresa denominada “ancla” y personas de bajos ingresos, como son, en este caso, los distribuidores, para maximizar tanto el valor social como el económico; y es justo ahí en este último componente en donde se diferencia notablemente de otros esquemas como la filantropía o de inversión social, las cuales actúan en áreas distintas a la actividad principal del negocio y no pretende necesariamente generar rentabilidad o manifestarse sostenible a través del tiempo (Téllez, 2014).

De acuerdo con Ishikawa Lariú y Strandberg (2009), existen al menos tres modalidades de este tipo de negocios que proponen vincular a los sectores de bajos ingresos de la población con la empresa: la primera es la de adoptar el segmento de la base de la pirámide<sup>14</sup> como consumidor; en esta modalidad, las empresas crean productos y servicios dirigidos esencialmente a las necesidades de dicho mercado de bajos recursos a determinados precios y condiciones asequibles. La segunda modalidad vincula a la población de bajos ingresos como productores, proveedores o distribuidores a la cadena de valor de la Empresa. La tercera modalidad, es la que vincula a este sector de bajos ingresos como socios o aliados comerciales de las empresas y entre ellos generan un proceso de co-creación de un negocio basado en el diálogo y el compromiso a largo plazo.

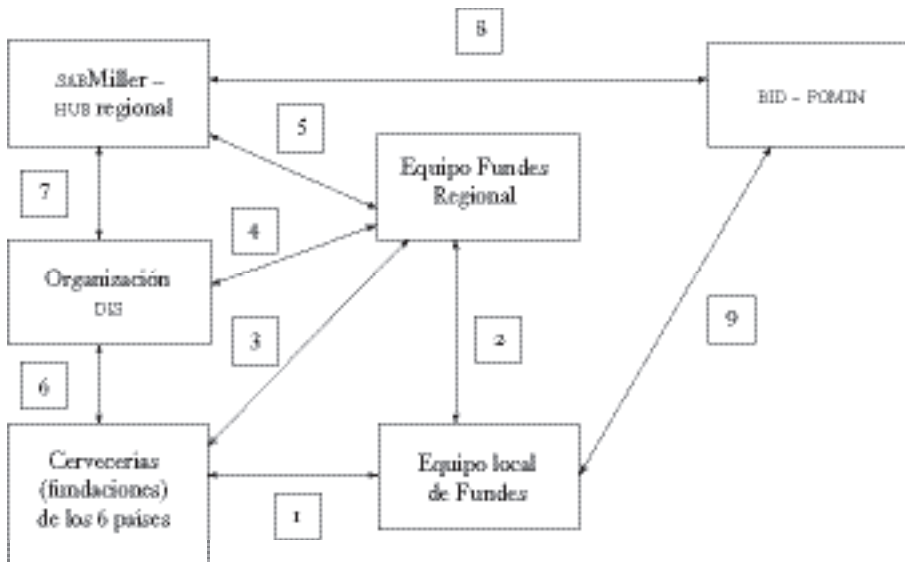
---

14 El profesor universitario C. K. Prahalad incorporó el concepto de “Base de la Pirámide”, BoP, para referirse al segmento poblacional compuesto por las personas que tienen ingresos anuales inferiores a los 3 dólares por día, esto es dos terceras partes de la población mundial, que permanece al margen del sistema económico. La idea del concepto «BoP» es que se integren las personas «más pobres del mundo» en los procesos de las empresas como clientes, proveedores, distribuidores, etc. La idea básica es que a través de estrategias se busque al mismo tiempo, por un lado, mejorar oportunidades empresariales y, por el otro, reducir la pobreza a largo plazo.

2.3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROGRAMA

Este programa es implementado actualmente por SABMiller con la colaboración de FUNDES y del Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN. Estas organizaciones coordinan diferentes actividades, pero apuntan todas a un objetivo común: desarrollo e inclusión de la cadena de valor para empoderar a pequeños minoristas, su familia y la comunidad (Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty, 2015). A ellos se suma la organización DIS quien se encarga de coordinar el Proyecto en los seis países.

GRÁFICO 2.  
ESTRUCTURA DE OPERACIÓN DE LOS ALIADOS DEL PROGRAMA



Fuente: Organización DIS

La relación contractual con cada uno de los actores se describe a continuación:

- FUNDES, tiene contrato como operador del Programa, con la representación de SABMiller en cada país.
- FUNDES regional, tiene un memorando de entendimiento con SABMiller Latam - HUB Regional.



- Organización DIS, tiene un contrato para la coordinación y evaluación del programa con la representación de SABMiller en cada país otra vez; y otro contrato con el HUB.
- El BID FOMIN, es un aliado importante con el que se suscribirán cuatro convenios para el fortalecimiento del programa con el apoyo de Fundes Colombia (que abarca Panamá y Ecuador), Fundes Honduras, Fundes Perú y Fundes El Salvador.
- El HUB está firmando un memo de entendimiento con BID – FOMIN.

El programa va dirigido a tenderos que son seleccionados por la fuerza de ventas de SABMiller y que deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- Tenderos ubicados en áreas de bajos recursos.
- Negocios a cargo de mujeres tenderas cabezas de hogar, principalmente.
- Tenderos que demuestren capacidad de liderazgo e interés de ayudar a su entorno.
- Tenderos que tengan experiencia mínima de un año en la profesión, al momento de ingresar al programa.

Una vez la fuerza de ventas selecciona los tenderos, FUNDES

“los convoca y el operador hace una presentación general del Programa. Quienes están interesados en saber más del programa son invitados a una charla de presentación en donde se expone de qué se trata, los compromisos, el alcance; esto con el propósito de que el objetivo sea lo más claro posible para todos. Después de esto se realizan las inscripciones. A los ya inscritos, un consultor de FUNDES los visita y les hace un diagnóstico escrito para saber en qué momento del negocio están y conocerlos. En el diagnóstico se les pregunta de todo, temas empresariales, como está organizada su exhibición, los punto de venta, administración y finanzas, para saber cuánto venden, para enseñarles cómo pueden crecer y cómo puede mejorar su negocio” (Martínez y Rivera, 2015b).

El formato de diagnóstico es igual para los seis países. Es un formato de 12 páginas y está dividido en 12 secciones:

1. Información general del tendero.
2. Información general de la tienda.
3. Características del local comercial.

4. Clientes y ventas.
5. Formalización del negocio y venta responsable.
6. Acomodo.
7. Imagen.
8. Administración finanzas.
9. Seguridad e infraestructura.
10. Bancarización.
11. Finanzas del negocio.
12. Diagnóstico de aspectos críticos del tema de familia.

El diagnóstico incluye preguntas con el propósito de obtener información sobre los siguientes aspectos:

- Tenencia del local: propietario, arrendado o prestado.
- ¿Quiénes son sus principales clientes? Familias, trabajadores de paso, estudiantes o turistas.
- ¿Se saluda y se despide al cliente al entrar a la tienda?
- ¿El propietario tiene salario asignado?
- ¿Los empleados tienen salario asignado?
- ¿Conoce la legislación sobre la venta de bebidas alcohólicas?
- ¿Tiene definidas zonas frías y calientes para el acomodo de los productos?
- ¿La distribución de las zonas frías y calientes permite que sean observables la mayor cantidad de productos?
- Condiciones, visibilidad y diseño del anuncio: ¿transmite el mensaje de que es una tienda?
- La limpieza en el negocio: buena, regular o mala.
- ¿Se utiliza publicidad y promociones de los proveedores?
- ¿Cuenta con equipo de cómputo para la tienda donde lleve sus registros?
- ¿Cuenta con internet?
- ¿Usted y su familia ahorra?
- ¿Tiene cuenta de ahorros en un banco?
- ¿Tiene usted o su familia acceso a algún tipo de seguro?
- ¿Conoce las alternativas de pago que ofrece Bavaria S.A. para la cancelación de facturas y créditos?
- ¿Participa activamente en las actividades comunitarias?
- ¿Se interesa por los problemas de esta comunidad?
- ¿Es usted reconocido como líder de esta comunidad?

- ¿Es parte de alguna asociación, comité o junta en su comunidad?
- ¿Existe algún espacio de reunión para que la comunidad tome decisiones frente a sus problemas?
- ¿Conoce algún tipo de programa que apoye proyectos de negocios para las comunidades? Ej. Centro de acopio de recicladores, asociaciones de mujeres.
- ¿Cuántas personas conforman la familia de su hogar? (incluido el dueño).
- Número de miembros de la familia con nivel técnico, nivel tecnológico o universitario.
- ¿Está recibiendo o ha recibido algún curso de capacitación para el negocio mayor de 40 horas?

FUNDES, en tanto operador, asigna unos consultores, cada uno de ellos tiene a cargo 30 tenderos asignados durante todo el Programa, quienes hacen seguimiento y brindan acompañamiento a cada tendero durante todo el período de duración del programa.

“También se hace una caracterización para saber qué tanto apoya la familia el negocio, cómo es la comunicación, niveles de diálogo y también un tema de comunidad, si participa en procesos de comunidad y si se integra con los líderes y si le gusta. De todo esto salen unas recomendaciones y un plan de trabajo. Se le dice al tendero: así es como vemos desde afuera el negocio y le hacemos estas recomendaciones que no son camisa de fuerza pero si quiere mejorar su negocio puede hacer esto. Se hacen recomendaciones como acomodar mejor los productos, o ponerles etiquetas a los productos para orientar al cliente o llevar un registro de ventas” (Martínez y Rivera, 2015b).

El Programa se realiza en seis módulos que tienen una duración de tres semanas cada uno. La capacitación se realiza en grupos aproximadamente de treinta personas.

Los seis módulos son:

1. Ventas y acomodo.
2. Administración.
3. Finanzas.
4. El negocio como patrimonio de familia.
5. Venta responsable, reciclaje y cultura del frío.
6. Acompañamiento y monitoreo.

Estos módulos apuntan a cuatro etapas que se mencionaron en la justificación del Programa:

1. Tendero responsable.
2. Tendero sostenible.
3. Tendero excelente.
4. Tendero líder.

Existen tres modalidades para implemetar el Programa:

1. Se realiza la capacitación en los primeros cinco módulos y el consultor brinda un acompañamiento personalizado a cada tendero después de cada módulo.
2. Se realiza la capacitación en los primeros cinco módulos, pero no se brinda acompañamiento.
3. Las capacitaciones se hacen vía virtual: FUNDES le entrega a cada tendero una tableta con una aplicación del Programa. El consultor asignado a cada tendero le enseña a usar la tableta y la aplicación, igualmente le brinda acompañamiento en cada módulo.

El Programa cuenta con una mesa de ayuda por si el tendero tiene problemas para usar la tableta o la aplicación.

Cuando el Programa se desarrolla bajo la modalidad uno o tres, el tendero recibe en su tienda al consultor <sup>4E</sup> solo o con el vendedor de SABMiller, por lo menos seis veces; recibe un documento impreso que contiene el diagnóstico de su negocio, planes de acción, bitácoras de seguimiento e indicadores de resultado.

A lo largo del Programa, el tendero interactúa con otros empresarios en al menos seis momentos o sesiones de capacitación, en los que recibe igual número de materiales de capacitación. El Programa tiene grupos de interés internos y externos (aliados), que se muestran en las Tablas 2 y 3 a continuación:

TABLA 2  
GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS

Grupos de interés	Descripción
Tenderos	Hacen parte de la cadena de valor y son los beneficiarios del Programa.
FUNDES	Tiene contrato como operador del Programa en los seis países.
Organización DIS	Tiene contrato como coordinador y se encarga de realizar las evaluaciones de impactos en los seis países.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3  
GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS / ALIADOS

GRUPOS DE INTERÉS	DESCRIPCIÓN
Fondo Multilateral de Inversiones del BID	Se incorpora al programa compartiendo su experiencia y modelos.
Banco Interamericano de Desarrollo, BID	Genera nuevas oportunidades de financiación a través de microcréditos para los tenderos.
Bancolombia	Genera financiación a través de microcréditos a tenderos.
Mindcode	Se incorpora al programa como gestor de empoderamiento, a través de estrategias que fortalecen la autoestima de los tenderos.
Intel	Aporta herramientas tecnológicas.
Microsoft	Se involucra integrando dentro de sus procesos de capacitación al tendero, la tecnología, para desarrollar habilidades que les permitan tener una mejor administración de su negocio.

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. RESULTADOS DEL PROGRAMA A NIVEL REGIONAL

Hasta finales de 2014 el Programa ha tenido los resultados que se muestran en la Tabla 4.

TABLA 4  
RESULTADOS

PAÍS	COLOMBIA	PERÚ	ECUADOR	EL SALVADOR	HONDURAS	PANAMÁ	TOTAL
Número de participantes	2,245	1,501	830	497	308	247	5,628
% de aumento en las ventas	11.3%	8.3%	7.7%	13.3%	17%	13%	11.7%
Número de proyectos comunitarios desarrollados	333	257	168	88	48	36	930
% satisfacción de los tenderos	97%	93.2%	96.5%	96.7%	96%	96.5%	96%

Fuente: Harvard Kennedy School and Business Fights Poverty, 2015

De acuerdo con lo anterior, podemos observar que en Colombia el proyecto ha atendido a más de 2.245 tenderos con una satisfacción del 97% por parte de los tenderos y que el Programa ha mejorado sus ventas en un 11.3%.

En Colombia, el Programa se ha implementado en las ciudades de Bogotá, Tocancipá, Yumbo, Cartagena, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga. Este programa aún se encuentra en desarrollo y para el 2016 contempla ampliarse a tenderos del eje cafetero y de Córdoba.

### 3. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA 4E “CAMINO AL PROGRESO” EN LAS LOCALIDADES DE SOACHA Y TUNJUELITO DE BOGOTÁ

El trabajo de campo y la documentación y análisis realizados a través de la metodología descrita al inicio del documento han permitido identificar e interpretar factores de éxito y oportunidades de mejora que describimos a continuación:

#### 3.1. FACTORES DE ÉXITO

Dentro de los factores de éxito que se identificaron en el trabajo de campo y en el estudio de información existente, se resaltan los siguientes cuatro:

### 3.1.1 PERTINENCIA DE LOS TEMAS

Los temas sobre los cuales se capacita a los tenderos, abarcan las principales necesidades y vacíos que ellos tienen. Les permiten comprender desde la parte administrativa y financiera de la tienda hasta enseñarles a compartir más tiempo con sus familias. Como informaron dos consultores de FUNDES entrevistados el pasado mes de agosto en Bogotá, “la temática que se maneja es muy sencilla, y la información es entendible para los diferentes perfiles de tenderos que asisten” (Martínez y Rivera, 2015c).

Se observa, entonces, que los temas en los cuales se capacita, permiten que personas de bajos recursos, como son los tenderos, puedan mejorar su calidad de vida al fortalecer su actividad económica. Es esta una de las razones por la cuales se habla de un *negocio inclusivo*; pues, por medio de las capacitaciones, el tendero adquiere herramientas para operar su actividad dentro de una economía de mercado, contribuyendo a la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad de sus negocios. Al tiempo, que Bavaria obtiene fidelidad y mejora su cadena de suministro, como lo expondremos más adelante.

Se considera este como un factor de éxito, por cuanto la observación en campo permitió identificar que cada uno de los temas tratados hace aportes positivos a la actividad de los tenderos, los cuales se describen a continuación:

*Ventas y acomodo*: les ayuda a los tenderos a distribuir y a acomodar mejor los productos por categorías. Les permite identificar los bienes que tienen una demanda efectiva, así como llevar un registro de sus compras y ventas para ofrecer bienes a precios que les permitan recuperar costos operativos y generar un excedente para asignarlo a otras esferas de sus actividades, lo que incide en su calidad de vida.

En el módulo de ventas y acomodo, los tenderos adquirieron herramientas que les permiten dinamizar y organizar la actividad de la tienda, lo que produjo una respuesta positiva por parte de los clientes quienes notaron, desde el primer día, los cambios y lo que, según los testimonios recogidos, generó un aumento de las ventas. Según lo expresaron, el aumento de las ventas les permite destinar los excedentes a rubros como educación, salud, servicios básicos, vivienda y actividades de ocio.

Martha Patricia Camargo, una tendera de Soacha afirmó que “el módulo de acomodo generó grandes cambios en mi tienda, los clientes me dicen: uy mejoró todo, surtió más la tienda, cuando en verdad no he comprado nada diferente, solo lo organicé mejor” (Martínez y Rivera, 2015d).

De igual forma, el aumento de los ingresos permitirá brindar oportunidades de empleo y aumentar la compra de bienes y servicios en su comunidad dinamizando la actividad económica de su entorno.

De acuerdo con Spence (2001),

“la maximización de las ganancias, la subsistencia como empresa para tener calidad de vida y el sustento, el interés propio al involucrarse en acciones sociales que conscientemente les reporten beneficio en su negocio y la de desarrollar contribuciones sociales a la comunidad inclusive por encima de la búsqueda de las utilidades son aspectos clave de la RSE en las tiendas de barrio”.

Así, la metodología aplicada no solo es una acción de responsabilidad social de Bavaria hacia las tiendas, sino que, además, contribuye para que las tiendas se transformen en negocios socialmente responsables.

*Administración:* con este módulo, los tenderos obtienen herramientas para registrar sus ingresos, gastos, inventarios y ventas a crédito.

Las entrevistas realizadas en el trabajo de campo permitieron constatar que la mayoría de los tenderos no llevaba una contabilidad ni registro de los ingresos y gastos de su tienda y que la capacitación recibida en este módulo produjo transformaciones –según ellos mismos lo afirman– en la administración de las tiendas. Quienes han participado en el Programa aseguran que ahora llevan un control que les ha permitido organizarse y maximizar sus ingresos.

*Financiero:* busca capacitar a los tenderos en el ciclo del dinero, costos, ganancias y créditos.

Estos tres primeros módulos les permiten a los tenderos fortalecerse para restar la amenaza que generan los canales tradicionales y de comercio moderno que va en ascenso en nuestro país. Los temas mencionados son las principales causas que hacen que las tiendas de barrio no sobrevivan a la competencia, estas son: ausencia de un modelo de negocio, dado que las prácticas que desarrollan la mayoría de las tiendas son dadas por la experiencia de su trabajo y no por técnicas de mercado que les sean efectivas para sus ventas. La segunda causa, son los precios poco competitivos debido esencialmente a su escaso poder de negociación respecto a los proveedores y al poco volumen de compras y, por último, estas tiendas en su mayoría presentan problemas de imagen relacionados con la distribución de las mercancías, el equipamiento y mantenimiento de los locales lo que perjudica sus ventas (Téllez, 2014).



*El negocio como patrimonio de familia*: este módulo está enfocado a enseñarle a los tenderos a organizar el tiempo para que puedan compartir más en familia y así generar una mayor unidad familiar. También busca organizar los gastos familiares, para inculcarles el hábito del ahorro y destinar una parte de sus ingresos a diversión y vacaciones con la familia. “*El módulo de la familia me hizo reflexionar, ahora ya comparto más tiempo con mis hijas. Contraté a una persona para que me ayude en la tienda y así puedo pasar más tiempo con mi familia*”, señaló Ángela Bolaños, tendera de Soacha (Martínez y Rivera, 2015e).

*Venta responsable, reciclaje y cultura del frío*: capacita a los tenderos en la limpieza, reciclaje y manejo responsable de los productos. Dentro de este módulo existe un elemento especial que es el de consumo responsable, el cual es importante, pues educa a los tenderos para que sirvan como “educadores de la comunidad”, esto no solo concientiza a los tenderos sobre consumo de alcohol sino que influye directamente en las ventas de SABMiller, al ser visto, como lo indicó Carvajalino, como una “licencia para operar el negocio”, pues resalta que

“los tenderos son una población que se puede ver muy presionada cuando los gobiernos quieren imponer restricciones al consumo de alcohol, por lo que es muy importante que el tendero tenga un comportamiento responsable en torno al tema del consumo de alcohol. Que el tendero no le venda alcohol a menores de edad, que lo venda en las horas correspondientes, que el tendero se convierta en un factor de consumo responsable”,

para que esto permita la disminución de políticas de restricción de consumo de alcohol por las diferentes autoridades locales (Martínez y Rivera, 2015a).

### 3.1.2 LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL PROGRAMA

La metodología utilizada en el desarrollo del Programa, constituye otro de los factores que se consideran como exitosos, dado que permite abordar al principal grupo de interés, con un proceso que le da confianza al tendero. En las visitas de campo se identificó que el consultor debe establecer un espacio de confianza con el tendero, como paso previo a la vinculación al proceso de capacitación; para esto, la metodología contempla al menos la realización de dos visitas antes de la inscripción para que el tendero se sienta más familiarizado y tome la decisión de participar en el Programa. “Se ha

identificado que otro gran reto del Programa es el tema de la confianza, pues con solo una visita, en muchos casos, no es suficiente para que el tendero tenga confianza y se involucre” (Martínez y Rivera, 2015b).

Esta metodología ha creado un mecanismo de acercamiento y confianza para lograr que el tendero proporcione toda la información solicitada por los consultores para el diagnóstico inicial, pues

“se ha encontrado que es muy difícil que el tendero dé toda esta información por seguridad en la zona o porque creen que podemos compartir esta información con otras entidades que les genere pagar algo adicional como por ejemplo para que paguen más impuestos” (Martínez y Rivera, 2015b).

Por otra parte, es interesante el hecho de que la metodología incorpore uso de tecnologías. Como ya se dijo, la tercera modalidad de implementación, contemplada en el Programa, permite utilizar tabletas, y con un aplicativo del Programa, llegar a más tenderos a un menor costo. Esta modalidad igualmente capacita a los tenderos en el uso de estos dispositivos electrónicos, lo que representa un valor agregado en la gerencia de su negocio.

Por último, otro aspecto por destacar dentro de la metodología es el acompañamiento individual que le dan los consultores a cada tendero después de terminada cada fase de capacitación, esto es muy importante pues Miller Hurtado, jefe de proyectos de FUNDES resalta que:

“Después de esta primera charla, el tendero llega a su tienda pero no siente confianza para hacer los cambios que considere para acomodar mejor sus productos, entonces llega otra fase importante que es que el consultor lo visita, le ayuda y lo guía para acomodar mejor sus productos. Les da confianza y motivación para que ellos aprendan a organizar su tienda” (Martínez y Rivera, 2015b).

### 3.1.3 EL DESARROLLO DEL PROGRAMA COMO UN NEGOCIO INCLUSIVO

Los negocios inclusivos son una modalidad altamente reconocida dentro de los esquemas de responsabilidad social por la capacidad que tienen de potenciar, tanto a la empresa como a capas de la población de menores recursos. En este caso, con el Programa 4E “Camino al Progreso”, SABMiller fortalece su cadena de suministro (por medio de capacitaciones y asistencia) y aumenta el tamaño de su negocio, al tiempo que los tenderos amplían su mercado,

incrementan ingresos y mejoran la calidad de vida. Es, entonces, un negocio de suma positiva: gana-gana, que implica inversiones de la Empresa en uno de sus grupos de interés, en forma de desarrollo, transferencia de tecnología y capacitación, generando un volumen mayor de actividad económica entre las partes, una mayor fidelización comercial y clima de confianza, que reduce la inequidad (Buitrago, 2015).

### 3.1.4 ALIANZAS DEL PROGRAMA

Por último, se destaca como otro factor de éxito el desarrollo de alianzas estratégicas que permiten el crecimiento sostenido del Programa. Socios de financiación, implementación y fortalecimiento, aportan recursos complementarios y capacidades que maximizan el alcance del programa y el impacto de los esfuerzos. De igual manera, compañías en cuyas cadenas de valor, los tenderos son estratégicos, son socios potenciales de esta plataforma (*La República*, 2015).

Entre ellos se presenta la participación de Bancolombia y el BID que ofrecen oportunidades de financiación al otorgar microcréditos a los tenderos. Intel y Microsoft, incorporan herramientas tecnológicas. Mindcode genera estrategias de empoderamiento que fortalecen la autoestima de los tenderos. FUNDES y Organización DIS ofrecen apoyo estratégico a través de la coordinación y operación del proyecto.

### 3.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA

La investigación permite identificar oportunidades de mejora en la implementación del Programa 4E “Camino al Progreso”, en las etapas de planeación y ejecución, así como en la articulación con las distintas entidades; dichas mejoras fortalecerían el programa y, por ende, el impacto del mismo.

Las oportunidades de mejora surgen del análisis cualitativo que se realizó sobre los procesos y etapas que contempla el Programa 4E “Camino al Progreso”, los cuales fueron contrastados con la posición de los principales grupos de interés que tienen un papel fundamental en la ejecución y seguimiento del mismo.

De las oportunidades de mejora que se exponen a continuación, se desprenden una serie de recomendaciones que podrían contribuir a potencializar el impacto positivo del Programa, no solo para Colombia sino también, como

elementos que pueden servir de referencia a los otros países de la región donde el Programa tiene presencia.

### 3.2.1 EL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los testimonios recogidos permiten concluir que, en desarrollo del Programa, se presentan demoras en la toma de decisiones y en la articulación entre las diferentes instancias, lo que repercute en la población objetivo, por cuanto, en ocasiones, los operadores locales no tienen una capacidad de respuesta oportuna y rápida frente a las demandas de los tenderos, como consecuencia del protocolo y de los diferentes procesos que se deben seguir para atender dificultades que se presentan.

De acuerdo con esto, se recomienda establecer mecanismos que permitan que la toma de decisiones entre la instancia local y regional sean más efectivas y se tomen en un menor tiempo. En este sentido, es importante establecer canales de comunicación que permitan la flexibilización por parte de la instancia regional del proyecto en la toma de decisiones, sin que esta flexibilización implique desdibujar el carácter regional del Programa.

### 3.2.2 EL PRESUPUESTO Y SU RELACIÓN CON EL ALCANCE DE LAS METAS

Es necesario tener en cuenta que la implementación del Programa depende de varios factores (económicos, logísticos, operacionales, de decisión, de articulación) que deben converger a buen término para cumplir con los objetivos del mismo. Sin embargo, es preciso saber que las decisiones que se tomen a nivel presupuestal, o en alguno de los elementos antes mencionados, afectan la operación del Programa y, por ende, este debe ser consecuente con las metas establecidas.

En este sentido, es importante garantizar la calidad del Programa, al mismo tiempo que se deben garantizar unos mínimos requeridos para su implementación y operación. Lo anterior implica revisar varios elementos: por un lado el tema presupuestal, este debe ser coherente con las metas que se establecen y con las actividades que se requieren para llevar a cabo su cumplimiento; por otro, el recurso humano que hace posible su implementación debe contar con los insumos y tiempos necesarios para garantizar la calidad del mismo.

### 3.2.3 EL FORTALECIMIENTO DE LA METODOLOGÍA

Aunque la metodología diseñada ha sido identificada como uno de los factores de éxito del proyecto, esta puede ser fortalecida en los siguientes aspectos: i) en la fase de diagnóstico, es necesario puntualizar y especificar el alcance del primer acercamiento. Sería interesante evaluar si todas las preguntas que se hacen en esta etapa inicial son necesarias, algunas de ellas pueden estropear el ambiente de confianza y generar rechazo; ii) en la fase de implementación, es recomendable actualizar los módulos ofrecidos y verificar la calidad e igualdad entre las distintas modalidades de capacitación. Esto, por cuanto se reconoce que no todos los tenderos reciben el mismo acompañamiento; iii) con el propósito de constatar los resultados del programa y garantizar la sostenibilidad de los resultados, sería interesante evaluar la posibilidad de prolongar el acompañamiento hasta una etapa posterior a la finalización de las capacitaciones. Es necesario conocer cuáles han sido los cambios, la evolución, los aciertos y desaciertos del proyecto.

Para esto, es importante incluir en la metodología y en el presupuesto, desde el principio, los recursos requeridos para conocer el impacto real y la durabilidad del mismo, que solo se logra al hacer seguimiento en el antes, en el durante y en el después.

### 3.2.4 APOYO A LAS REDES DE NEGOCIO Y ASOCIACIÓN

Sería interesante que el Programa contemplara, desde el inicio, y como un componente transversal, la capacitación y acompañamiento para la generación de redes de negocio y de asociación. 4E “Camino al Progreso” tiene ya una fortaleza, y es el hecho de convocar bajo un mismo programa a los principales actores del sector minorista, ubicados en un territorio específico; esta fortaleza se convierte en una nueva oportunidad. Las redes aumentarían la confianza y la cooperación por la continua interacción en la comunicación de sus experiencias, de sus necesidades y de las demandas.

Así, el Programa se puede concebir como una gran plataforma para crear encadenamientos productivos con los tenderos, lo cual les permitiría interactuar entre sí, aumentar su competitividad, diversificar la infraestructura, crear una identidad sociocultural basada en valores comunes y afianzar los lazos de confianza. También brindaría la oportunidad de crear alianzas estratégicas que potencialicen sus mercados, la implementación de nuevas

tecnologías y la optimización de los recursos, generando mayor bienestar y eficiencia económica.

### 3.2.5 BUSCAR NUEVAS ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS

Es recomendable explorar nuevas plataformas tecnológicas que permitan ampliar la cobertura a menor costo, pero garantizando la calidad y la pertinencia del programa. Esto, implica la búsqueda de nuevos actores, proveedores y/o inversionistas que entren a fortalecer y a complementar el Programa, esto incluye tanto el sector privado, como el sector público y a la academia.

### 3.2.6 FORTALECER EL COMPONENTE DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Se encontró que, a pesar de que los temas de sostenibilidad ambiental los tratan en un módulo específico, venta de reciclaje y cultura de frío, es un factor que debe fortalecerse y materializarse mediante acciones que se evidencien en la transformación de la tienda y/o local y que sea apropiado por el tendero. En este sentido, es necesario implementar programas que incentiven el reciclaje, el ahorro de energía, de agua y de luz. Es positivo aprovechar el hecho de que una unidad de negocio de pequeña escala, se puede impactar de una forma más concreta mediante prácticas ambientalmente responsables.

### 3.2.7 FORTALECER EL VÍNCULO ENTRE LOS TENDEROS Y BAVARIA

Es necesario mantener el vínculo que se crea entre los tenderos y Bavaria durante la implementación del Programa. Esto, por medio del involucramiento de la fuerza de ventas de la compañía que es el área que continúa en contacto con los tenderos y que son potencialmente estratégicos para implementar algún esquema de seguimiento, continuidad y de evaluación del mismo.

### 3.2.8 EVALUACIÓN E IMPACTO DEL PROGRAMA

Es necesario contar con una serie de indicadores que evidencien el impacto que tiene el Programa, no solo para los tenderos sino también para Bavaria.

Se encontró que no se tiene completa claridad sobre la forma de medir o estudiar la fidelización de los tenderos a la marca. Es ineludible, la sistematización y organización de la información en forma tal que sirva de base para identificar este tipo de información para la Compañía.

## CONCLUSIONES

El Programa 4E “Camino al Progreso” se desarrolla bajo el modelo de negocio inclusivo por cuanto involucra a los tenderos como principal grupo dentro de su cadena de valor, con el propósito de fortalecer su negocio y lograr fidelización y aumento de ventas para SABMiller. Dicho de otra forma, la percepción de los principales grupos de interés es la de que SABMiller fortalece su cadena y aumenta el tamaño de su negocio, mientras que los tenderos amplían su mercado, aumentan sus ingresos y la calidad de vida.

Este estudio de caso es un negocio de suma positiva que implica inversiones de la Empresa en la comunidad, en forma de desarrollo, transferencia de tecnología y capacitación, lo que genera un volumen mayor de actividad económica entre las partes, una mayor fidelización comercial y clima de confianza, que reduce la inequidad.

Con el trabajo de campo se encontró que los temas seleccionados en las capacitaciones y la metodología utilizada para desarrollar el Programa, ha permitido llegar de manera acertada a los tenderos, quienes han incorporado la información recibida en las capacitaciones logrando mejorar no solo los aspectos administrativos y financieros de la tienda sino también temas fundamentales de mercadeo con un impacto positivo en el incremento de las ventas; lo que se traduce, a la vez, en un incremento de sus ingresos.

Sin embargo, se ha evidenciado que el Programa aún debe mejorar aspectos significativos dentro de la gestión de la responsabilidad social, como son los componentes relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad. Pues, aunque dentro del ciclo de capacitaciones existen módulos relacionados con estos temas, no se logró evidenciar en las entrevistas realizadas a los grupos de interés y en la observación de campo, acciones que hayan generado impacto significativo dentro de las comunidades intervenidas.

Así mismo, el programa tiene un gran reto, el de generar acciones de seguimiento una vez finalizado el programa, así como crear una mejor articulación entre lo regional y lo local para lograr la sostenibilidad del programa en los seis países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAVARIA. (2014). “*Compartiendo responsablemente*”. *Informe de Desarrollo Sostenible*. Bogotá.
- BAVARIA. (2015). *10 Años destapando nuevas oportunidades para Colombia*. Bogotá.
- BUTRAGO, J. M. (2015, 28 de octubre). *Nexco*. Obtenido de <http://www.nexso.org/es-es/PerfilSol/sl/79eae97-3d98-404e-98ea-ad1eb6aae878>
- BUSTAMANTE, N. M. (2009). *Análisis documental de la historia de las marcas y de las políticas de mercadeo de sus marcas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- CENTRO REGIONAL DE APOYO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Oficina del Centro Regional para América Latina y el Caribe en Apoyo al Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- DÍAZ, V. P. (2014, 24 de julio). “Colombia supera a Chile y México en entrega de reportes de Responsabilidad Social”, *La República*. Obtenido de [http://www.larepublica.co/colombia-supera-chile-y-m%C3%A9xico-en-entrega-de-reportes-de-responsabilidad-social\\_148941](http://www.larepublica.co/colombia-supera-chile-y-m%C3%A9xico-en-entrega-de-reportes-de-responsabilidad-social_148941)
- EMIS (2015, 30 de abril). “Colombia. Perfiles de Compañías”. Recuperado de [https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Bavaria\\_SA\\_es\\_1183958.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Bavaria_SA_es_1183958.html)
- FEDESARROLLO. (2008). *Contribución a la operación de Bavaria S.A. en la economía colombiana*. Bogotá: Fedesarrollo.
- GRUPO DIS. (2013). *Tiendas para el desarrollo. Un programa regional de inversión social de SABMiller*. Bogotá.
- HARVARD KENNEDY SCHOOL AND BUSINESS FIGHTS POVERTY. (2015). *Empowering Small Businesses in corporate value chains: the case of SABMillers 4E “Camino al Progreso” Program*.
- ISHIKAWA LARIÚ, A. y STRANDBERG, L. (2009). *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. IESE, Business School, Cuaderno 5 Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.
- LA REPÚBLICA. (2015, 19 de abril). “Tiendas que cambian al progreso”. *La República*. Obtenido en [http://www.larepublica.co/tiendas-que-cambian-%07al-progreso\\_240876](http://www.larepublica.co/tiendas-que-cambian-%07al-progreso_240876)



- MARTÍNEZ, E. y RIVERA, M. (2015a). Entrevista realizada al señor Guillermo Carvajalino, socio fundador Grupo DIS, el 9 de septiembre de 2015.
- MARTÍNEZ, E. y RIVERA, M. (2015b). Entrevista realizada al señor Miller Hurtado, gerente de proyectos FUNDES, el 11 de julio de 2015.
- MARTÍNEZ, E. y RIVERA, M. (2015c). Entrevista realizada al señor Holmes, consultor FUNDES, el 15 de agosto de 2015.
- MARTÍNEZ, E. y RIVERA, M. (2015d). Entrevista realizada a la señora Martha Patricia Camargo, tendera en Soacha, el 21 de noviembre de 2015.
- MARTÍNEZ, E. y RIVERA, M. (2015e). Entrevista realizada a la señora Angela Bolaños, tendera en Soacha, el 19 de septiembre de 2015.
- PÉREZ, O. I. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos de RSE*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- REVISTA *DINERO*. (2016, 21 de enero). “Se renueva el mercado de la cerveza en Colombia”. *Dinero*. Recuperada de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/nuevas-marcas-de-cerveza-en-colombia/218324>
- ROJAS, G. A. (2013). *TLC Estados Unidos-Colombia: oportunidades de negocio en el sector cervecero colombiano*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- SPENCE, L. J. (2001). “Social Responsibility, profit maximization and small firm owner-manager”. *Journal of small business and Enterprise Development*, pp. 126-139.
- TÉLLEZ, J. C. (2014). *Los pequeños distribuidores minoristas y su aporte en la realización de negocios inclusivos en Colombia*. Revue Interventions économiques.
- TOVAS, S. A. & MENDOZA, X. (2009). *La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la Localidad La Candelaria*, Bogotá: Universidad del Rosario.