

# <sup>1</sup>Star+ Programa de desarrollo del Tendero de Cervecería Nacional, subsidiaria de AB InBev

Jorge A. Rodríguez, ESPAE Graduate School of Management, Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Versión revisada en Agosto 2018

## 1 Antecedentes

### 1.1 Nacimiento de la iniciativa

Las tiendas de barrio son el principal canal de distribución de Cervecería Nacional (CN), y al mismo tiempo es uno de los puntos más vulnerables de la cadena para la sostenibilidad económica de la empresa. Las tiendas de barrio son pequeños negocios al detalle que ofrecen principalmente víveres, bebidas, productos de necesidades básicas y cerveza. En el 2017, cerca del 70% de las ventas de CN se realizaron en las tiendas de barrio. Asimismo, cerca del 90% de las tiendas de barrio no contaban con el permiso anual de funcionamiento emitido por el Ministerio del Interior del Ecuador. Este permiso era necesario para la exhibición, publicidad o venta de bebidas alcohólicas en cualquier establecimiento comercial, incluidas las tiendas de barrio. Las tiendas que vendieran bebidas alcohólicas sin este permiso de funcionamiento eran multadas y clausuradas. Por otro lado, los tenderos de barrio generalmente tenían escasos conocimientos o habilidades de gestión de su micro negocio, lo cual afectaba al crecimiento del negocio y por consiguiente a la continuidad económica de la tienda.

La continuidad en el negocio de los tenderos era considerada un factor de éxito en el negocio de CN. En este sentido, los tenderos eran percibidos como socios estratégicos para el negocio de largo plazo de CN. El director de desarrollo sostenible de CN, comentaba lo siguiente: “la iniciativa de desarrollo del tendero tiene un alto alineamiento comercial,

---

<sup>1</sup> Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación City. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente a estas instituciones o fundaciones o sus Juntas de Gobernadores. Para más información acerca del proyecto visiten: <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/es/>

mientras mejor le vaya al tendero, nosotros tendremos un punto seguro y de largo plazo de contacto con el consumidor”. De esta manera, el programa de desarrollo del tendero surgió como una iniciativa ganar-ganar dentro del área de desarrollo sostenible del corporativo de CN. Por un lado, la iniciativa crearía valor social a través de la formalización del negocio del tendero y el mejoramiento de sus habilidades administrativas y de liderazgo. Por otro lado, la iniciativa fortalecería el principal canal de distribución en el largo plazo.

El programa de desarrollo del tendero fue creado en el año 2013 como una iniciativa de capacitación para desarrollar las competencias críticas de gestión de un micro-negocio, y para asesorar al tendero sobre la documentación necesaria para la obtención del permiso anual de funcionamiento y el cumplimiento de normas de venta de bebidas de consumo moderado de alcohol. De esta manera, los indicadores de resultado de este programa eran el número de tenderos capacitados; el indicador de desempeño era el número de tenderos que hayan obtenido el permiso anual de funcionamiento o hayan iniciado el trámite; y el indicador de impacto eran el incremento en las ventas de la tienda asociados a una mejor administración del negocio. Por consiguiente, el programa de desarrollo del tendero creaba valor porque incidía de forma directa y positiva en la continuidad económica del negocio del tendero, y de forma indirecta en el bienestar de la comunidad, al haber un mayor cumplimiento con las normas de consumo moderado de alcohol.

La distribución inclusiva consiste en involucrar personas de la base de la pirámide (BOP) en esquemas innovadores para entregar productos a consumidores de bajos o altos ingresos. Estos esquemas deben generar ingresos estables, y desarrollar capacidades que permitan medios de vida sostenibles en las comunidades BOP. En este sentido, las iniciativas RDI generan impacto a través de la generación de oportunidades económicas, generación de ingresos estables; el empoderamiento de las personas en la BOP, el desarrollo de capacidades para personas y organizaciones que genera bienestar; y el

desarrollo de capacidades de emprendimiento que permite evolucionar hacia PYMES, cooperativas o micro franquicias<sup>2</sup>.

El programa de desarrollo del tendero era una iniciativa RDI porque promovía la innovación organizacional y de procesos de los tenderos que se encontraban en barrios o sectores BOP. Promovía la innovación organizacional a través de la adopción de buenas prácticas en cuanto a cumplimiento de regulaciones y normas sobre el consumo de bebidas moderadas de alcohol; y la innovación de procesos administrativos/operativos del tendero como el control de sus ingresos y gastos, el ordenamiento y exhibición de sus productos, el servicio y trato al cliente, entre otros. Si bien el programa de desarrollo del tendero no creaba un nuevo esquema de distribución para llegar a clientes previamente inaccesibles, generaba innovación organizacional y de procesos administrativos/operativos para asegurar la creación de valor en el largo plazo; y a través de estas innovaciones el programa generaba oportunidades económicas, desarrollaba capacidades y promovía el emprendimiento.

## 1.2 Objetivo principal de la iniciativa

El principal objetivo del programa de desarrollo del tendero era la continuidad económica de los tenderos en el largo plazo. Continuidad económica es la permanencia de largo plazo de un actor en la cadena de valor, de tal manera que pueda prosperar y crecer a través de la innovación de sus productos o procesos y la reinversión de sus ganancias<sup>3</sup>. Los principales factores que ponían en riesgo la continuidad económica del tendero eran las escasas habilidades de gestión (Ej. Gestión de inventarios, registros contables del negocio, atención al cliente, exhibición de los productos, etc.), y la informalidad del negocio en cuanto al cumplimiento de permisos de funcionamiento y normas de consumo moderado de bebidas alcohólicas.

El Jefe del departamento de desarrollo sostenible, señalaba que la continuidad del negocio de los tenderos estaba en riesgo. Comentaba que “se diseñó el programa de

---

<sup>2</sup> Información obtenida del documento “The Power of the Downstream. Inclusive distribution for development”. <https://observatorioscala.uniandes.edu.co/images/The-Power-of-Downstream-SCALA-5.pdf>

<sup>3</sup> Pagell, M., Wu, Z., 2009. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *J. Supply Chain Manag.* 45, 37–56.

desarrollo del tendero... [Para] el fortalecimiento y la continuidad económica de estos pequeños negocios. El programa está diseñado para que los tenderos desarrollen sus habilidades de gestión del negocio, de tal manera que puedan crecer. Entonces, el programa tiene un enfoque general, y va más allá de que el tendero pueda vender más cerveza”

La continuidad económica del tendero era concebida como una situación en la cual los factores que impedían el crecimiento y prosperidad de los tenderos estaban mitigados. Por esta razón los indicadores de éxito del proyecto estaban asociados a la adopción de buenas prácticas de gestión y al cumplimiento de las normas de consumo moderado de alcohol. Para cumplir con estos objetivos, el programa contenía los siguientes componentes: el diagnóstico de la situación inicial del negocio del tendero; la capacitación al tendero respecto a buenas prácticas de administración y cumplimiento normativo; y seguimiento al tendero para evaluar su progreso.

### **1.3 Presencia en el mercado de la empresa**

CN era una empresa de origen ecuatoriano, fundada en 1887, con una larga tradición en la producción de cerveza. En el 2005 CN fue adquirida por Sabmiller, una multinacional de origen sudafricano, y operó dentro de este grupo hasta el año 2016, fecha en la cual Sabmiller se fusionó con AB InBev.

CN era la empresa líder en la producción y comercialización de cerveza en el Ecuador. El mercado de cerveza era altamente concentrado, a nivel global 4 fabricantes representan el 49%<sup>4</sup> de la participación del mercado. Esta situación era similar en el mercado ecuatoriano.

En el 2017, después de la fusión Sabmiller Ab InBev, el portafolio de productos estaba conformado por siete marcas: cinco marcas de cervezas (Budweiser, Corona, Stella Artois, Pilsener y Club), y dos marcas de refrescos (Pony Malta, y Manantial).

---

<sup>4</sup> <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/>

## 2 Situación

### 2.1 Contexto de la empresa a nivel nacional e internacional

A nivel global, el consumo de cerveza se había venido reduciendo, no obstante las economías en desarrollo, como África o América Latina (excepto Brasil), presentaban oportunidades de incrementar las ventas de cerveza. El volumen de bebidas alcohólicas consumidas en el mundo se redujo en 1.4% en el año 2016, esta disminución era explicada en gran medida por la reducción en el consumo de cerveza. Para ese mismo año, el consumo mundial de cerveza se redujo en 1.8%, siendo esta reducción aún mayor (-3.2%) en el segmento de población de adultos. La reducción en el consumo de cerveza fue más pronunciada en los mercados de China, Brasil y Rusia<sup>5</sup>. En contraste, el consumo de cerveza en los países de América Latina se había incrementado, por ejemplo en la región de América Latina Oeste, AB InBev incrementó el volumen en 6%, y sus ingresos por hectolitro en 3,1%.

Dentro de esta dinámica, AB InBev adquirió a Sabmiller por USD 103 billones en octubre de 2016<sup>6</sup>. Al cierre del año fiscal 2016, la adquisición había significado un ahorro de efectivo de USD 829 millones, adicionalmente se preveía que hasta el 2020 la adquisición permitiera ahorrar USD 1.9 billones. Posterior a la adquisición, AB InBev incrementó sus ingresos en 2.4%, y sus ingresos por hectolitro en 4.5%, mientras que el total del volumen se redujo en 2% y su EBITDA en 0.1%. No obstante, cuando se excluyen del análisis los resultados de Brasil, el EBITDA de la compañía creció en 6.3%<sup>7</sup>.

Considerando el crecimiento inorgánico a través de fusiones y adquisiciones, y la creciente demanda de cerveza en países en desarrollo, la estrategia corporativa de AB InBev se enfocaba en tres ejes: un mundo en crecimiento; un mundo limpio; y un mundo saludable. Un mundo en crecimiento se refería a la generación de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas a lo largo de su cadena de valor. Dentro de este eje se destacaban el programa de desarrollo de agricultores de cebada, y el programa de desarrollo del tendero en países de Latinoamérica. El eje un mundo limpio se refería a las iniciativas de la empresa

---

<sup>5</sup> <https://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2017/06/daily-chart-8>

<sup>6</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-28/sabmiller-investors-give-go-ahead-for-103-billion-megabrew-deal>

<sup>7</sup> AB InBev. (2017) Full year 2016 results. <http://www.ab-inbev.com/investors/presentations.html>

para reducir la huella hídrica en la producción de cerveza, reducir las emisiones de carbono y mejorar la utilización de materiales al final de su ciclo de vida. Finalmente, el eje de un mundo saludable se refería a la promoción de un consumo moderado y responsable de bebidas alcohólicas, así como a la orientación para desarrollar productos de bajo contenido alcohólico.

Adicionalmente, desde su área comercial AB InBev había diseñado unos lineamientos globales en cuanto al desarrollo de nuevos productos y el manejo de las marcas. La estrategia comercial estaba compuesta por cuatro líneas de acción: crecimiento de las marcas globales; desarrollo de bebidas Premium; mejorar la percepción de las principales cervezas lager en segmentos demográficos específicos; y desarrollar alternativas de alcohol para cerveza de acuerdo a los productos locales (Ej. cerveza a base de sorgo en Uganda, o a base de casaba en Mozambique).

El crecimiento del mercado ecuatoriano de cerveza había venido disminuyendo en los años previos al 2016. Particularmente, en el 2016 las ventas de CN cayeron en 10%, y la utilidad neta en 20% respecto al año previo. Este año fue atípico para el Ecuador porque el 16 de abril de 2016 hubo un terremoto de magnitud 7.8 que dejó 660 muertos y más de 30 mil personas damnificadas. Como consecuencia de este terremoto, el gobierno ecuatoriano incrementó el impuesto al valor agregado (IVA) de 12% a 14%, y el impuesto de consumos especiales (ICE) en 68%, pasando de USD 7,24 a USD 12 por cada litro de alcohol puro que contenga una bebida. Este incremento en los impuestos afectó negativamente el volumen de ventas de la empresa.

De esta manera, el programa de desarrollo del tendero estaba alineado con la estrategia de ser un mejor ciudadano corporativo. Adicionalmente, se alineaba con el pilar mundo en crecimiento de la estrategia corporativa porque contribuía al mejoramiento de las personas en la cadena de valor a través del mejoramiento de la productividad de los tenderos. Finalmente, el programa también se alineaba con el eje mundo saludable porque a través de la formalización de los tenderos se contribuía con la promoción de un consumo moderado y responsable de bebidas alcohólicas.

## **2.2 Razón por la cual la empresa empezó una iniciativa de RDI**

Las limitadas habilidades de gestión y la alta informalidad de las tiendas eran factores que afectaban negativamente la sostenibilidad económica de la cadena de valor de CN. Adicionalmente, el tendero era considerado por su comunidad como un líder, por lo cual CN buscó potenciar las habilidades de liderazgo del tendero para incidir indirectamente en las comunidades locales de bajos ingresos. Así, el programa de desarrollo del tendero empezó como una iniciativa de responsabilidad social que buscaba la creación de valor social en la cadena de valor de CN y en las comunidades locales. El programa constituía una iniciativa estratégica de RSE porque creaba valor para los tenderos y sus comunidades, y al mismo tiempo contribuía con la sostenibilidad económica de la cadena de valor de la empresa.

Además, a partir del año 2010, la regulación de la comercialización de bebidas alcohólicas se intensificó en el Ecuador. Se restringieron los horarios de funcionamiento de los locales que expenden bebidas alcohólicas, por ejemplo los bares o discotecas solamente podían funcionar hasta las dos de la madrugada, las tiendas solamente hasta las 11 de la noche, y los domingos estaba prohibida la venta de bebidas alcohólicas, aunque esta última disposición quedó derogada en el 2016. También se prohibió la venta de bebidas alcohólicas en un radio de 200 metros de escuelas o colegios. El incumplimiento de cualquiera de estas normas implicaba la clausura del local desde 8 días consecutivos hasta el cierre definitivo del local en el caso de reincidencias; y el pago de una multa, que en el caso de las tiendas de barrio era de 97 USD. Por otro lado, la ley de comunicación del Ecuador establecía en su artículo 94 la prohibición de la publicidad de bebidas alcohólicas en medios de comunicación (TV, prensa escrita y radio).

De esta manera, el funcionamiento de las tiendas de barrio y su continuidad en el tiempo se volvían más relevantes para la presencia de las marcas de CN y para establecer vínculos con el consumidor final. CN no podía continuar con el manejo de este canal en la forma que lo venía realizando porque le ocasionaba varias consecuencias negativas para su negocio. Por un lado, reducía la presencia de sus marcas en estos puntos de venta y por otro lado reducía las ventas de CN en este canal ante el alto potencial de clausura de locales.

Aproximadamente el 90% de los tenderos no contaban con el permiso de funcionamiento del ministerio del interior del Ecuador. Estos tenderos tenían prohibida la exhibición de afiches publicitarios, merchandising o los productos de CN. Esta situación se volvía más crítica porque aproximadamente el 50% de las tiendas eran espacios improvisados en las salas de las casas de los tenderos, donde solamente los conocidos del tendero sabían que ahí se vendían cerveza ya que este tipo de tiendas no contaba con letreros o distintivos que indicaran la venta de cerveza. Adicionalmente, las tiendas que eran clausuradas debían estar al menos 8 días sin funcionar, lo cual afectaba el capital del trabajo del tendero y se traducían a tamaños más bajos de pedidos para CN. Los ejecutivos de CN no contaban con información precisa sobre las pérdidas asociadas a clausuras de locales, pero percibían que era crítico para el negocio.

Por consiguiente, el programa de desarrollo del tendero surgió como una iniciativa ganar-ganar, permitía generar valor social a las familias de los tenderos y sus comunidades; y también aseguraba la continuidad del canal tradicional de distribución para CN. Así lo explicó el director de sostenibilidad:

“El de desarrollo del tendero en Ecuador se concibió como una iniciativa alineada a la estrategia corporativa de Sabmiller. A nivel regional se la percibía como una iniciativa social, pero aquí también lo vimos como un mecanismo para fortalecer y generar demanda... a través del desarrollo y la continuidad del tendero”

### **3 Modelo de negocio inclusivo**

#### **3.1 El desafío: ¿Cuál es la oportunidad o la problemática que busca desarrollar el proyecto? Caracterizando a la población beneficiaria y a los actores**

Las tiendas de barrio son el principal canal de distribución en los mercados de América Latina y África, que son las regiones de mayor crecimiento de AB InBev. En América Latina, este canal de distribución está expuesto a riesgos socioeconómicos que amenazan tanto la continuidad en el negocio de los tenderos como la sostenibilidad de la cadena de valor de AB InBev. La propuesta de valor del programa del desarrollo del tendero tanto para el negocio regional de AB InBev, como para el negocio local de CN se constituía en dos líneas: la continuidad económica de los tenderos para asegurar la sostenibilidad de la cadena de valor;

y la formalización de los tenderos, lo cual incluía la obtención de permisos de funcionamiento y el respeto con las normas de consumo responsable de alcohol.

En el caso de Ecuador, el programa de desarrollo del tendero se enfocaba en la capacitación para desarrollar sus habilidades de gestión y así contribuir en su continuidad económica. Sin embargo, las clausuras que sufrían los tenderos por no contar con el permiso anual de funcionamiento, o por la venta de cerveza fuera de los horarios permitidos también ponían en riesgo la continuidad del negocio<sup>8</sup>. Las tiendas clausuradas debían pagar una multa de 97 USD y cerrar el negocio por 8 días consecutivos si era la primera infracción, 15 días por segunda ocasión, 30 días por tercera ocasión, y clausura definitiva por cuarta ocasión. Así, las consecuencias para las tiendas clausuradas eran graves porque suponían multas entre el 25% y 40% (dependiendo del tendero) de sus utilidades mensuales. Adicionalmente, estaban las pérdidas asociadas a cerrar su negocio por el tiempo de la clausura.

Además, el trámite para la obtención del permiso anual de funcionamiento demandaba el cumplimiento de los siguientes requerimientos:

- Registro del local en el sitio web de ministerio del interior de Ecuador
- Cédula de ciudadanía
- Registro único de contribuyente (RUC), este era el documento para la declaración de impuestos en el Ecuador
- Patente municipal, licencia única de actividades económicas o su equivalente
- Comprobante de ingreso por recuperación de costos por concepto de otorgamiento de permiso de funcionamiento.

De esta manera, desde el 2016, cuando el programa pasó al departamento de trade marketing se incorporó el componente de formalización del negocio. La responsable del programa en trade marketing, señalaba lo siguiente: “Desde el punto de vista de trade

---

<sup>8</sup> No se contaban con estadísticas del número de clausuras de tiendas. Pero los ejecutivos de CN percibían que eran altas y la consideraban una alta amenaza para la cadena de valor

marketing, el objetivo era diseñar un programa que pueda ayudar, o incentivar a nuestros tenderos, nuestros principales socios estratégicos con mayor riesgo por temas de formalización, a meterse en este proceso... llegamos a la conclusión... que una capacitación podría ayudar de mejor manera a que los clientes se involucren en el proceso [formalización] y que nosotros podamos ser parte de esa ayuda continua”

Finalmente, el programa de desarrollo del tendero crea valor económico para CN al contribuir con la estrategia comercial y corporativa de Ab InBev, y al contribuir con la sostenibilidad de su cadena de valor. Asimismo, la iniciativa crea valor social para los tenderos al formalizar sus negocios y dotarlos de habilidades que permitan una mejor gestión de sus negocios. Así, los indicadores de “output” de este programa son el número de tenderos capacitados; los indicadores de desempeño son el número de tenderos con permiso anual de funcionamiento y que cumplen las normas de consumo moderado de alcohol; y los indicadores de impacto de este programa serían el incremento de la productividad de la tienda asociado a mejores prácticas de gestión, y el bienestar del hogar del tendero resultante de una mayor productividad del negocio.

### **3.2 Esquema: pasos a seguir para el desarrollo del proyecto RDI**

El programa de desarrollo del tendero se estableció como un programa regional en América Latina de Sabmiller dentro de las actividades de desarrollo sostenible corporativo. La iniciativa regional surgió en el 2013 con el nombre de programa 4E camino al progreso. Esta iniciativa se implementó en Colombia, Perú, Panamá, Honduras y el Salvador. En Ecuador, este programa se implementó con el nombre de siembra futuro 4E.

Sabmiller recibió la colaboración de FUNDES para diseñar este programa de desarrollo del tendero. FUNDES es una fundación que promueve la competitividad de PYMES en Latinoamérica. Para el diseño del programa, FUNDES realizó una investigación de los tenderos para identificar las habilidades críticas que inciden en la continuidad del negocio. Como resultado de esta investigación, FUNDES propuso un programa de capacitación a los tenderos fundamentado en cuatro ejes: tendero responsable, tendero sostenible, tendero excelente, y tendero líder (ver **Tabla 1**). De esta manera, en el año 2013 el programa de

desarrollo del tendero se implementó en el Ecuador siguiendo el modelo de capacitación sugerido por FUNDES

**Tabla 1: Objetivos de instrucción del programa de desarrollo del tendero**

Eje de la capacitación	Descripción
Tendero responsable	Se enfocaba en concientizar al tendero sobre la importancia del consumo moderado de alcohol, y el cumplimiento con la prohibición de venta a menores de 18 años
Tendero sostenible	Se enfocaba en dar soporte al tendero para que elabore un proyecto de vida que le permita desarrollarse personalmente para generar bienestar para él y su familia. Incluía tópicos de fijación de objetivos para la tienda, gestión de los flujos de ingresos y gastos de la tienda, y la asignación de un salario para el tendero
Tendero excelente	Se enfocaba en el fortalecimiento comercial de la tienda. Incluía técnicas de perchado, variedad de productos, servicio al cliente, ventas y mercadeo de productos
Tendero líder	Se enfocaba en apoyar al tendero para que impulse cambios en su comunidad, identificando las necesidades y encabezando las soluciones

Fuente: <http://www.cervecerianacional.ec/siembrafuturo>

Elaborado por el autor

En el año 2013, el área de desarrollo sostenible supervisó la implementación del programa de desarrollo del tendero. El área de desarrollo sostenible estaba bajo la vicepresidencia de asuntos corporativos, y dos personas de esta área supervisaban el programa. Asimismo, FUNDES facilitó la capacitación a los tenderos en este año. Por temas logísticos y facilidad de encontrar los sitios para las capacitaciones, el programa se implementó en las zonas de influencia de la fundación. Así en este primer año, la capacitación se realizó en 5 ciudades Quito, Durán, Atacames, Esmeraldas y Urcuquí; y se capacitaron 1040 tenderos (ver Tabla 2). Un aspecto distintivo que tuvo la capacitación este año era la elaboración de proyectos comunitarios por varios tenderos. Estos proyectos fueron el resultado del módulo tendero líder; se registraron 4 proyectos en campañas de limpieza, ornato, reciclaje y seguridad barrial.

Para el siguiente año, el programa mantuvo los cuatro ejes de capacitación. Pero, se realizaron dos variaciones al programa: se mantuvo el módulo de liderazgo, pero no se hizo énfasis en los proyectos comunitarios; y se cambió de proveedor de capacitación. CN decidió cambiar a FUNDES como organización capacitadora y ejecutora del programa, porque al ser una organización internacional el costo de capacitación era muy alta. El jefe de sostenibilidad señalaba que estaban satisfechos con la colaboración de FUNDES, y resaltaba como valioso el aprendizaje que ganaron con ellos. Sin embargo, querían llegar a más tenderos de otras zonas geográficas a un menor costo. Por esta razón, decidieron trabajar con el SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional), una organización pública adscrita al ministerio de trabajo del Ecuador.

El SECAP es una organización con vasta experiencia en programas de capacitación profesionales. El SECAP ofrecía programas de seguridad industrial, gestión de inventarios, computación y manejo de Microsoft Excel, entre otros cursos. Asimismo, contaba con una base de capacitadores calificados, muchos de ellos teniendo título de maestría. De esta manera, las capacitaciones de los tenderos se llevaban a cabo en las instalaciones del SECAP, y al finalizar las capacitaciones, los tenderos recibían un certificado del SECAP. Al igual que en el formato de capacitación de FUNDES, los tenderos recibían un kit de aprendizaje que consistía en un folleto, calculadora, cuaderno de registros y un mandil.

Las ventajas de este formato era que se contaban con capacitadores mejores calificados; el certificado emitido por el SECAP era apreciado por los tenderos; había menores costos de implementación porque el SECAP contaba con las instalaciones y los tenderos debían acudir a estos centros; los tenderos se sentían en un ambiente académico y podían concentrarse en el contenido de la capacitación. Por otro lado, las desventajas de este formato eran la baja tasa de acogida de la capacitación por parte de los tenderos, porque el tendero debía dejar su negocio para poder asistir a la capacitación, lo cual para varios tenderos no era posible; la coordinación del transporte, CN puso buses a disposición de los tenderos para el traslado desde ciertos sectores hacia la capacitación; y la exclusión de la actividad de diagnóstico y visita del capacitador en la tienda, así como el apoyo al tendero para formular proyectos barriales.

Para la edición 2016 del programa, se cambió el formato de capacitación. Se adoptó un formato de capacitación en la tienda. Consultores visitaban a los tenderos, hacían un diagnóstico inicial de la tienda, y en cada una de las visitas se abordaba el contenido de la capacitación respecto a 3 ejes de capacitación y relacionándolo a cuestiones específicas de la tienda. Los tres ejes de capacitación eran tendero responsable, tendero sostenible, y tendero excelente; en este formato se excluyó el módulo de tendero líder. Para esta edición, se contrató una empresa con experiencia en capacitación y proyectos en industrias de consumo masivo. De esta manera, cada tendero capacitado recibió 4 sesiones de aproximadamente 45 minutos cada sesión.

Las ventajas de este formato de capacitación en el sitio del tendero era que se logró un mayor alcance de tenderos y se redujo el ausentismo de los tenderos a lo largo de la capacitación; se logró conectar la capacitación con la realidad de cada uno de los negocios, lo cual permitía aplicar el conocimiento a cuestiones concretas de cada una de las tiendas; como había 15 días entre cada sesión, había un seguimiento sobre la aplicación de la información provista en la sesión previa. En contraste, las desventajas de este formato era que los capacitadores eran personas con poca experiencia en capacitación de adultos, incluso algunos de los capacitadores eran jóvenes entre 19 y 22 años, lo cual no era bien percibido por algunos tenderos; y el tendero no se concentraba en el contenido de la capacitación porque atendía clientes, despachaba proveedores al mismo tiempo que recibía la capacitación.

Hasta este punto, los tenderos fueron seleccionados de acuerdo a la vulnerabilidad de continuar con el negocio. Es decir, los tenderos que tuvieran una menor probabilidad de continuar en el negocio. Para poder identificar a los “tenderos vulnerables” el área comercial colaboró con el área de desarrollo sostenible. La base de datos del área comercial contaba con los siguientes datos: histórico de pedidos de productos de CN, número de teléfono, nombre del tendero, RUC, y coordenadas geográficas de la tienda. En este sentido, el área comercial y de distribución contaba con un sistema informático que permitía mapear a sus tenderos para poder planificar las rutas de distribución y las visitas del personal de ventas. Sin embargo, CN no contaba con información demográfica o socioeconómica del tendero.

Por consiguiente, se operacionalizó que aquellos tenderos que hayan tenido un promedio de pedidos inferior a un umbral de 5 cajas de cerveza a la semana eran susceptibles a salir del negocio.

La selección de los tenderos basada en una medida de vulnerabilidad aproximada por el nivel de pedidos tenía varias limitaciones. En primer lugar, puede haber tenderos que enfoquen su negocio a la venta de víveres o de otro tipo de productos y por esa razón manejan un bajo volumen de cerveza. En segundo lugar, este parámetro no asegura que se seleccionen tenderos de barrios de bajos ingresos; en este sentido, había algunas tiendas que provenían de barrios de hogares de clase media-alta. No obstante, este era el parámetro más aproximado con el cual contaba CN, y de cierta manera permitió contar con una alta proporción de tenderos con tiendas pequeñas en barrios de hogares con bajos ingresos.

**Tabla 2: Evolución del programa de desarrollo del tendero**

<b>Formato</b>	<b>Descripción del programa</b>	<b>No de tenderos capacitados</b>	<b>Ciudades atendidas</b>
Edición 2013-2014	Programa enfocado en zonas puntuales con tenderos vulnerables Énfasis en los 4 ejes. El tendero recibía el kit (calculadora, mandil, folleto y cuaderno de registros). Capacitación llevada a cabo por FUNDES en aulas, retroalimentación en el punto de venta, y proyecto barrial	1040	Quito, Durán, Atacames, Esmeraldas, Urcuquí
Edición 2015	Programa enfocado en zonas puntuales con tenderos vulnerables Énfasis en los 4 ejes El tendero recibía el kit Capacitación en el SECAP (Guayaquil) y en aulas	1933	Ambato, Guayaquil, Machala, y Santo Domingo
Edición 2016	Programa enfocado en una región determinada con tenderos vulnerables. Énfasis en 3 de los cuatro ejes y en promoción del consumo responsable. Liderazgo comunitario no se incluyó en la capacitación. El tendero recibía kit Capacitación en la tienda	2820	Manta, Portoviejo y Guayaquil
Edición 2017	Programa a gran escala en todo el país con tiendas pertenecientes a la categoría socios cerveceros. Énfasis en formalización de los tenderos y habilidades de administración, inventario de la tienda, atención al cliente y control de ingresos y gastos. El tendero recibía el kit Capacitación en la tienda	4248	20 ciudades atendidas. Entre Guayaquil y Quito sumaban el 90% de las tiendas capacitadas

Elaborado por el autor

A fines del año 2016, en el departamento de desarrollo sostenible se llegó a la conclusión que tendría más sentido que el programa pase a ser liderado por el área de trade marketing. A pesar que en el formato de los años previos se recibió la colaboración del departamento comercial, se estaban duplicando recursos, en las áreas de trade marketing y asuntos corporativos para lograr objetivos comerciales estratégicos. Por ejemplo, las campañas de trade marketing se enfocaban en la visibilidad de la marca en el punto de

venta, pero no consideraban los riesgos de continuidad económica; mientras asuntos corporativos consideraba la continuidad económica de los tenderos, pero no consideraba la visibilidad de las marcas.

De esta manera, en el año 2017, el programa de soporte a los tenderos pasó al departamento de trade marketing. Este cambio buscaba explotar las sinergias entre asegurar la visibilidad de las marcas en el punto de ventas y mitigar los riesgos de continuidad económica. Con este propósito, identificaron que el principal factor sinérgico era la formalización de las tiendas. El supervisor del programa en el 2017, indicaba que no se podían hacer despliegues de marca, exhibición de productos, o afiches de CN en tiendas que no estuvieran formalizadas. Teniendo en cuenta que al 2016 aproximadamente 90% de las tiendas en todo el Ecuador no estaban debidamente formalizadas, la no formalización de una tienda suponía un alto riesgo para la presencia de las marcas de la empresa en el canal tradicional. Adicionalmente, esto también afectaba negativamente los intereses de responsabilidad social corporativa de CN porque tampoco podía hacer campañas sobre el consumo moderado de alcohol en este canal.

El acercamiento entre el departamento de desarrollo sostenible y trade marketing supuso una innovación organizacional que permitió aprovechar de mejor manera los recursos de la empresa para alcanzar objetivos comerciales estratégicos. Los proyectos de desarrollo sostenible eran implementados por el área de asuntos corporativos, si bien recibían la colaboración de otros departamentos, los proyectos eran implementados exclusivamente por esta área. El programa del desarrollo del tendero supuso una implementación conjunta entre dos departamentos, lo cual contribuyó a alinear de mejor manera los objetivos comerciales con los objetivos de sostenibilidad corporativa.

Por consiguiente, para la edición 2017 decidieron sustituir el módulo de liderazgo comunitario por uno que haga énfasis en la importancia de formalizar el negocio y obtener los permisos de funcionamiento para la tienda. Así, el contenido de las capacitaciones se sintetizó a tres módulos, que incluía la formalización del negocio, y los contenidos que se

dictaban en los ejes de tendero excelente y tendero sostenible. La encargada del programa en el 2016 señalaba lo siguiente respecto a los cambios en el contenido de la capacitación:

“Pasamos de un modelo de cinco módulos a tres módulos por temas de que en menos tiempo y más densidad de tenderos, el contenido sea de mayor aprovechamiento. Entonces el programa consistía en tres módulos. Tres visitas por cada punto de venta. El primero era de formalización, en el cual se incluían temas de consumo responsable, horarios de funcionamiento, proceso de formalización de una manera muy genérica. Eran módulos súper dinámicos, la clase no duraba más de 40-45 minutos para que realmente las personas capten la información y sobre todo por el tiempo de disponibilidad que tenían los tenderos”

Cuando el programa pasó a ser operado por el área de trade marketing, se cambiaron los criterios de selección de los tenderos. Para tener un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, se decidió capacitar a los tenderos que formaban parte de un programa de fidelización llamado “socio cervecero”. La idea de trabajar con los socios cerveceros era la de buscar sinergias entre los recursos de trade marketing y desarrollo sostenible. Las tiendas miembros de este programa eran aquellas que se ubicaban en zonas de alta densidad comercial o cercanas a calles principales, mantenían mayor acercamiento a la empresa, y tenían un buen registro de pedidos históricos. Por consiguiente, al mitigar la continuidad económica en estos puntos, la empresa tendría un mayor efecto en la presencia de la marca con los consumidores finales.

CN implementó cuatro formatos de capacitación desde el 2013 hasta el 2017 (ver **Tabla 2**). El primer formato de capacitación, formato FUNDES, incluía los cuatro módulos de capacitación de los tenderos (ver **Tabla 1**), una visita a la tienda para dar retroalimentación sobre la tienda, y el acompañamiento del tendero en un proyecto barrial. El segundo formato de capacitación, formato SECAP, incluía la capacitación en aulas de los cuatro módulos, pero no había retroalimentación en la tienda ni proyecto barrial. El tercer formato, capacitación en sitio, incluía los 4 módulos de capacitación, el diagnóstico de la tienda en la visita inicial, y la retroalimentación en la tienda en cada uno de los módulos. Es importante destacar que la selección de los tenderos en estos tres formatos se basaba en la vulnerabilidad de las tiendas para continuar en el negocio. Finalmente, el quinto formato se

sintetizaba en tres módulos, haciendo más énfasis en la formalización de los tenderos; incluía el diagnóstico inicial de la situación de la tienda, y recomendaciones en cada uno de los módulos. Las ventajas y desventajas de cada uno de los formatos están sintetizadas en la **Tabla 3**.

**Tabla 3: Ventajas y desventajas de los diversos formatos de capacitación**

<b>Formato de capacitación</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
1. Formato FUNDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Combina las fortalezas de la capacitación en una aula con la aplicación en campo de la información recibida en el aula</li> <li>-Promueve el liderazgo del tendero en su comunidad</li> <li>-Considera al tendero como un agente de cambio en su comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene un alto costo económico en la implementación</li> <li>- Ausentismo o deserción medianos de la población involucrada</li> </ul>
2. Formato SECAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuenta con profesionales mejor calificados para las capacitaciones</li> <li>-Mayor concentración de los tenderos en el contenido de las capacitaciones</li> <li>-El certificado del SECAP ofrece un beneficio intrínseco al capacitado</li> <li>-Bajos costos de implementación del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Altos costos de coordinación</li> <li>-Altos niveles de ausentismo o deserción de la población involucrados</li> <li>-No incluye diagnóstico y retroalimentación en la tienda</li> <li>-No promueve el rol de liderazgo o agente de cambio en la comunidad</li> </ul>
3. Formato capacitación en sitio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos bajos de coordinación y costos medios de implementación</li> <li>-Bajo ausentismo o deserción de la población involucrada</li> <li>-Incluye diagnóstico y retroalimentación en la tienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja concentración de los tenderos (se capacitaban mientras trabajaban).</li> <li>-Profesionales con poca experiencia en capacitación</li> <li>-No promueve el rol de liderazgo o agente de cambio en la comunidad</li> </ul>
4. Formato capacitación en sitio con énfasis en formalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos bajos de coordinación y costos medios de implementación</li> <li>-Bajo ausentismo o deserción de la población involucrada</li> <li>-Incluye diagnóstico y retroalimentación en la tienda</li> <li>-Énfasis en necesidades coyunturales de la tienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja concentración de los tenderos (se capacitaban mientras trabajaban).</li> <li>-Profesionales con poca experiencia en capacitación</li> <li>-No promueve el rol de liderazgo o agente de cambio en la comunidad</li> </ul>

Los cambios en los formatos respondían a los costos de transacción de acercamiento con los tenderos (costos de implementación y costos de coordinación), al ausentismo o deserción de los tenderos durante la capacitación, y a la percepción de necesidades coyunturales de la cadena de valor de CN. Por ejemplo, CN decidió cambiar el formato FUNDES porque tenía un alto costo de implementación; decidieron cambiar el formato SECAP porque tenía una alta tasa de deserción por parte de los tenderos. Así, se cambió al formato de capacitación en la tienda, donde se ofrecía un diagnóstico inicial al tendero, recomendaciones para mejorar la gestión de la tienda, y se aprovechaba el entorno del tendero para vincular el contenido con la realidad de la tienda.

En síntesis, los cuatro formatos coincidían en el desarrollo de habilidades de gestión del negocio y en el cumplimiento de normas de consumo responsable de alcohol. Por otro lado, había diferencias en cómo se transfería la información al tendero, la inclusión de un módulo de liderazgo comunitario, el énfasis de formalización, y en la población seleccionada para la capacitación en cada uno de los formatos. Sin embargo, no se había estimado el impacto que cada formato tenía en la productividad del tendero, y en el bienestar de los hogares de los tenderos. Por consiguiente, se desconocía cuál de los diversos formatos utilizados era el más beneficioso en términos de impacto para la población involucrada.

### **3.3 Población involucrada**

Las tiendas de barrio eran generalmente micro negocios familiares de aproximadamente 25 metros cuadrados, muchos de ellos ubicados de forma contigua a los hogares, siendo en una alta proporción de casos la principal fuente de ingreso para los hogares del tendero. En ciertos casos, los ingresos generados por la tienda habían permitido dar la educación a los hijos del tendero. Un tendero comentaba lo siguiente: “Llevo vendiendo cerveza por más de 50 años, este ha sido el negocio de toda mi vida, este negocio ha permitido darle la educación a mis hijos”

CN atendía aproximadamente a 100.000 tenderos de barrio en el Ecuador, de los cuales, cerca del 75% eran mujeres. Una alta proporción de este 75% eran mujeres cercanas, o de la tercera edad (65 años). En este sentido, era crítica la sucesión dentro de la

familia para la continuidad del negocio. Esta situación se hacía evidente en algunos casos, en los cuales los yernos, nueras o hijos estaban a cargo de la administración del negocio, incluso cuando las facturas de compra del negocio y el RUC aún se encontraban a nombre del tendero fundador. Sin embargo, también se observaron casos en los cuales las tenderas decidieron cerrar su negocio por no contar con familiares que pudieran continuar el negocio.

En cuanto a escolaridad, los tenderos, casi en su totalidad, son alfabetos, habiendo una considerable proporción terminado la educación secundaria. Hay ciertas excepciones en la provincia de Manabí, una de las regiones capacitadas donde se registraron algunos casos de tenderos analfabetas. En contraste, hay muy pocos tenderos con estudios universitarios. Asimismo, son muy pocos los tenderos que poseen conocimiento de computación, al nivel de poder llevar el control de los ingresos y gastos en una hoja de Excel. Sin embargo, ciertos tenderos contaban con teléfonos inteligentes y con cierto acceso a redes sociales como Facebook o WhatsApp.

A pesar que una considerable proporción de tenderos se encontraba en barrios de hogares con bajos ingresos, los hogares de los tenderos no se encontraban en la extrema pobreza. Cerca del 90% de los tenderos se encontraban en las ciudades de Guayaquil y Quito, las principales ciudades del Ecuador, y en barrios cuyas viviendas tenían acceso a electricidad, agua potable, alcantarillado, líneas de teléfono o cobertura de la red de telefonía móvil. En su gran mayoría los tenderos eran propietarios de las viviendas donde se encontraban las tiendas, y las viviendas eran de cemento y en algunos casos de dos plantas.

En términos generales, los tenderos son altamente informales. Los tenderos enfrentan altas barreras para cumplir los requerimientos previos a la obtención del permiso anual de funcionamiento. Por ejemplo, debe haber una división entre el espacio de la tienda y el domicilio. No obstante, una alta proporción de tenderos venden sus productos desde la ventana de la sala de su casa, sin una clara división entre tienda y vivienda. Adicionalmente, los tenderos tienen escaso acceso a los beneficios provistos por el Estado o las principales instituciones del Ecuador. Por ejemplo, no cuentan con afiliación a la seguridad social o sanitaria, bancarización, o algún plan de retiro, ahorro o jubilación. El no contar con

seguridad social o sanitaria es crítico para la continuidad del negocio porque una alta proporción de tenderos son personas cercanas o en la tercera edad.

En cuanto al bienestar de la familia del tendero, es importante destacar que gran parte de los tenderos visitados envían a sus hijos a escuelas públicas. En algunos casos, también se observó que los tenderos tenían hijos que estaban cursando la universidad. En contraste, la actividad del tendero era abnegada. Generalmente, los tenderos abren todos los días desde las 6.00 AM, y lo cerraban entre las 10 u 11 pm. Es decir que la tienda de barrio era un negocio de 16 horas diarias, 7 días a la semana. Salvo ciertos días festivos, la tienda no cerraba. Por consiguiente, las vacaciones familiares o días libres eran escasos para los tenderos. Uno de los tenderos consultados indicaba que en 40 años de trabajo en su tienda, nunca se había tomado vacaciones, con la excepción de unos pocos días de feriado en navidad o semana santa.

Finalmente, es importante matizar los tenderos involucrados bajo el criterio de vulnerabilidad de los tenderos involucrados bajo el programa socio cervecero (ver punto 3.2). Los tenderos involucrados con el criterio de vulnerabilidad eran en mayor proporción tenderos que vendían desde la ventana de la sala de su casa, sin una clara división entre tienda y vivienda. Este tipo de emprendedores usualmente vende solamente cerveza y refrescos; y sus clientes suelen ser los vecinos o conocidos del barrio. Debido a que no hay división entre tienda y vivienda, este tipo de tenderos son menos proclives a obtener un permiso anual de funcionamiento. En contraste, los tenderos del programa socio cervecero tenían locales pequeños o medianos en zonas de alta densidad comercial o cercana a calles principales, con un mayor surtido de productos. Dentro de los socios cerveceros también había tenderos que vendían desde la sala de su casa, pero por la ubicación de sus domicilios lo hacían en mayor volumen.

### **3.4 Entidades involucradas**

El programa de desarrollo del tendero contó con la colaboración de actores internos y externos a la compañía. Dentro de los actores internos, el departamento de sostenibilidad corporativa fue el catalizador de esta iniciativa en la empresa. Como departamentos

facilitadores se destacó la participación de los departamentos de ventas y trade marketing. Mientras que entre los actores externos se destacaron la colaboración de FUNDES (Fundación para el desarrollo económico y social), SECAP (servicio ecuatoriano de capacitación profesional), empresas privadas capacitadoras, la gobernación del Azuay y la alcaldía de Quito.

El área de desarrollo sostenible se encargó de formular el programa de desarrollo del tendero y adaptarlo a la realidad local del Ecuador; también coordinó con los diversos grupos de interés la implementación de este programa. En este sentido, sin la participación de este departamento el programa no se hubiera llevado a cabo. Adicionalmente, el departamento de trade marketing fue instrumental en el alineamiento del creado programa con la estrategia comercial de CN. Con la participación de trade marketing, el programa dejó de ser periférico en la empresa.

El departamento de ventas colaboró brindando información y soporte en la selección de los tenderos. Adicionalmente, los sistemas informáticos de este departamento facilitaron la selección, identificación y contacto para la convocatoria y visita a los tenderos. En este sentido, la responsable del programa del área de trade marketing señalaba que cada gerencia de ventas conoce al cliente de mejor manera, de esta manera el departamento de trade marketing daba los lineamientos para la selección de los clientes, y con este input el departamento de ventas filtraba la base de datos para seleccionar a los tenderos que iban a ser capacitados. Adicionalmente, se utilizó el call center del departamento de ventas para dar brindar información complementaria a los tenderos sobre los trámites necesarios para formalizar la tienda. El call center atendía 24 horas al día, 7 días a la semana, para acompañar al tendero en el proceso de formalización del negocio. El responsable del programa del área de trade marketing comentaba lo siguiente:

“Cuando tú llamabas a CN a hacer un pedido, antes de que tú puedas pasar el call center de ventas, tú escuchabas un mensaje que decía: “¿sabías que no tener el permiso de funcionamiento te puede afectar en la venta? En caso que tengas problemas marca la opción 2”. Tu marcabas la opción 2 y te redirigías a nuestro call center de formalización. Ahí tenías todo el acompañamiento de

formalizar, independientemente si seas cliente o no, CN apoyaba a los tenderos en la formalización del negocio.”

En cuanto a las organizaciones externas, éstas fueron instrumentales en el diseño e implementación de los programas de capacitación. A nivel de Latinoamérica, FUNDES, una organización orientada al encadenamiento de PYMES y micro negocios con grandes empresas. Colaboró con Sabmiller en el diseño de los objetivos del programa de capacitación, los contenidos para los módulos y la implementación de las capacitaciones. La misión de FUNDES era “promover e impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina”. El jefe de sostenibilidad de CN indicaba que “FUNDES tenía capacidades técnicas comprobadas, había hecho este tipo de trabajo [capacitaciones], no solamente en Latinoamérica, sino en otros tipos de negocios en Europa; tenía una metodología, un sistema de back office muy eficiente y que efectivamente presentaba buenos resultados”.

El SECAP es una institución pública, anexa al ministerio de trabajo, que brinda servicios de perfeccionamiento, capacitación, y certificación de personas. En el 2015, CN firma un convenio de colaboración con el SECAP, a través del cual los tenderos iban a ser capacitados por los profesionales del SECAP en las instalaciones de esta institución. Las ventajas que ofrecía el SECAP era el contar con personal calificado para las capacitaciones, una alta proporción de los instructores del SECAP son profesores universitarios, menor costo de la capacitación, y el reconocimiento que tenían los certificados emitidos por el SECAP en el mercado laboral local. Este último atributo era altamente valorado por los tenderos. Adicionalmente, para el formato de capacitación en que los tenderos recibían el entrenamiento en sus locales, CN abrió concursos públicos para seleccionar empresas privadas que brindarían la capacitación a los tenderos.

Por otro lado, CN también estableció vínculos con la gobernación de Azuay y la alcaldía de Quito. Estas instituciones públicas ofrecían sus instalaciones para las capacitaciones o servían como intermediarios para conseguir instalaciones cercanas en las cuales recibieran capacitación los tenderos. Adicionalmente, las alianzas con estas organizaciones legitimaban el propósito social del programa de desarrollo del tendero.

### 3.5 Inversión

Desde el 2015 al 2017, CN había invertido USD 1.2 millones. Este recurso se utilizaba para la compra del kit de capacitación que se entregaba al tendero, la contratación de las empresas capacitadoras y en algunos casos el transporte y refrigerio de los tenderos durante las capacitaciones. Durante este mismo lapso de tiempo se capacitaron 9000 tenderos, lo cual da una inversión aproximada de 133 USD por tendero. Se estima que cada tendero había mejorado sus ventas en aproximadamente 6%, y aquellos tenderos que obtenían los permisos de funcionamiento en 12%.

Considerando una utilidad mensual promedio del tendero de 300 USD, la inversión en la capacitación equivaldría al 4% de las utilidades anuales de la tienda. Mientras que por el lado de CN, la inversión total durante el periodo 2015-2017 fue equivalente al 1% de las utilidades netas del año fiscal 2016. Por otro lado, se desconoce si los tenderos son capaces de sostener las mejoras en su negocio en el mediano o largo plazo. Por consiguiente, la evaluación de impacto de este programa debería considerar las mejoras en la productividad de la tienda asociadas al programa, y en el caso que se evidencien las mejoras, determinar si el tendero puede sostener dichas mejoras.

## 4 Logros y resultados

### 4.1 Elaboración de un mecanismo de transferencia de buenas prácticas que puede ser escalado a todos los tenderos

Como resultado de la colaboración con FUNDES y el lanzamiento del programa de desarrollo del tendero, CN identificó las habilidades críticas para la gestión de un micro-negocio de comercio minorista. Para el desarrollo de estas habilidades, CN creó un manual de buenas prácticas para el tendero. El manual era conciso, ilustrado con imágenes y ejemplos de cómo llevar el control de ingresos, gastos, rotación de inventarios, y el manejo del merchandising de la tienda. En otras palabras, CN había codificado el know-how crítico para la gestión excelente de un micro-negocio minorista. Esto tenía un alto potencial de creación de valor social porque este conocimiento puede ser escalado a tenderos de otras regiones. Por ejemplo, AB InBev utilizó el conocimiento aprendido en Latinoamérica para implementar un programa de entrenamiento de tenderos en África.

#### **4.2 Concientización sobre la importancia de formalizar el negocio**

La formalización del negocio implicaba que el tendero debía obtener el permiso anual de funcionamiento emitido por la intendencia de policía, el cumplimiento de los horarios de atención de la venta de alcohol, el cumplimiento de los precios sugeridos por CN, y la prohibición de la venta de alcohol a menores de edad. Los tenderos que no formalizaban su negocio se exponían a que les clausuren su negocio y al pago consecuente de multas.

Durante la primera visita que se hizo a los tenderos, el equipo de capacitadores encontró que los tenderos ignoraban las sanciones de no contar con el permiso anual de funcionamiento, y también desconocían los trámites que debían realizar para obtener el permiso de funcionamiento. Al finalizar el programa de capacitación en el 2017, 752 tenderos obtuvieron el permiso anual de funcionamiento otorgado por el Ministerio del Interior del Ecuador, y 2522 tenderos estaban en proceso de obtención del permiso.

#### **4.3 Concientización del tendero sobre su rol en la comunidad como promotor del consumo moderado de alcohol**

Los tenderos eran personas respetadas y de mucha confianza dentro de su comunidad. Uno de los capacitadores observaba que “el tendero es el amigo del barrio. Los vecinos dejan las llaves de su casa con el tendero; le confían la recepción de encomiendas; le piden que vigile su casa mientras están de viaje”. Esta cercanía con su comunidad, le permitía al tendero ser escuchado con atención por sus vecinos.

El eje de tendero líder tenía el propósito de potenciar este poder de influencia que tenía el tendero en su comunidad. Entre las iniciativas que surgieron como resultado de la capacitación del tendero estaban las siguientes: programas barriales de reciclaje de botellas plásticas, programas de limpieza y ornato del barrio, entre otros.

Adicionalmente, la influencia del tendero era un capital clave que CN utilizaba para difundir el mensaje de consumo responsable de alcohol, el cual era parte del eje de tendero responsable. Un capacitador señalaba lo siguiente:

“El impacto más notorio por la naturaleza de los contenidos, tiene que ver con una conciencia de la venta de alcohol y del consumo... tenderos que te dicen “Yo para vender más, mi hora pico es entre la 1 y las 4 de la mañana, porque soy el único que atiende a esas horas, entonces yo puedo cobrar ahí en lugar de \$1,25 que cuesta la Pilsener, yo cobro \$1,5 y me compran porque soy el único” Y luego el mismo tendero termina diciéndote: “ya ok me gano un poco más de dinero pero ¿quiénes vienen a esa hora? Viene gente que ya está con los tragos encima, que en muchos de los casos vienen en autos, están buscando en auto dónde encontrar alcohol, y ya con los tragos adentro vendo más alcohol, y se van en el auto. Entonces queda a entender que yo soy el responsable de una vida.” Lo mismo con el consumo a menores, te digo ese es como el impacto más claro que se ve ahí. Es algo que impacta directamente al barrio. Y después lo otro que yo veo es mucho de la cultura de limpieza del barrio. Por ejemplo, muchas tiendas poniendo basureros a fuera, basureros para basura orgánica e inorgánica y por lo menos para que la genta ya sepa cómo reciclar los desechos.”

#### **4.4 Profesionalización en la gestión del micro negocio del tendero**

Los tenderos son micro empresarios que generalmente opinaban que el negocio no era muy bueno, que tenían pocas ganancias, pero estas conclusiones eran derivadas en relación a qué tan lleno se quedaba el “cajón” al final del día del trabajo. Asimismo, la visión del tendero sobre su negocio era de corto plazo; sus decisiones de abastecimiento, la variedad de productos de su tienda estaban determinadas en gran medida por el flujo diario de efectivo. Por esta razón, el desarrollo de habilidades en cuanto al control de ingresos y gastos de la tienda estaba orientado hacia la transformación en la forma de gestión de la tienda. Con el propósito que el tendero se fije objetivos de largo plazo y tome decisiones sobre cuestiones relacionadas al crecimiento de su negocio. Esto se reflejaba en las ideas expuestas por uno de los capacitadores:

“Cuando empiezan a hacer eso [llevar el control de gastos] se dan cuenta, por ejemplo, si yo soy tendero y vendo a la semana \$700 quiere decir que al mes yo estoy vendiendo \$2800. Entonces si al mes estoy pagando una factura de luz de \$100, estoy pagando agua de \$20, que es lo más económico, y en base a esa mercadería está rotando todo el dinero, quiere decir que tengo un margen de ganancia. No es que me está saliendo todo elevado. Pero si yo vivo al día a día, y no llevo un registro de qué estoy sacando, y ahí estoy sacando para gastos de la casa y del colegio, y no veo dinero en el cajón, porque es lo que le pasa a los tendero, no hay dinero en el cajón entonces esto no resulta. Y a veces no se dan cuenta que sí resulta, lo que pasa es que no lo ha registrado, no ha llevado un control.”

Adicionalmente, el mejor manejo del flujo de efectivo le permitía al tendero poder hacer planes comerciales y personales de largo plazo. Esto era parte implícita de los objetivos del programa de capacitación. Los capacitadores tenían la responsabilidad de motivar al tendero para que se fije un plan de vida como resultado de una mejor gestión de su negocio. Por ejemplo, un capacitador nos contaba la siguiente anécdota al respecto:

“Al final de cada módulo, nosotros teníamos un plan de vida. Le decíamos no todo puede ser trabajo. Había beneficiarios de 40 años en la tienda y jamás se habían tomado un descanso vacacional, jamás. Entonces eso les afectaba en la salud. Les decíamos que debe haber un equilibrio y ellos lo entendieron. Uno de ellos me contaba: "Ahora ya me puedo proyectar, quería comprar tal cosa, quería hacer el cuarto. Ahora ya con estoy voy a ahorrar tanto", hacían un plan de ahorros. Ese tipo de cosas ellos aprendían a hacer y al final se dieron cuenta que no es que le estaba yendo pésimo, lo que pasa es que ni si quiera sabían cuánto ganaban porque todo era el día a día”

Por otro lado, como resultado del programa de capacitación se pudo observar que el tendero veía con otros ojos el servicio que brindaba a sus clientes. El tendero se percató que su servicio iba más allá de la disponibilidad de los productos que necesitaba el cliente, y también incluía su presentación personal, la cordialidad con la cual trataba a los clientes, la limpieza y presentación de su tienda. Una capacitadora comentaba que algunos señores tenderos tenían la costumbre de atender a los clientes sin camiseta, lo contaba de la siguiente manera:

"Mire Don Fidel, yo de aquí si fuera su vecina que le vino a comprar yo no le viniera a comprar porque usted la está recibiendo sin camisa y para mí es una falta de respeto. Hacer calor pero para eso son las camisetas que son sin manguitas, o telita camiseta. Usted va a ver cómo la gente, porque puede ser que la gente no venga, más que nada las señoras no le vengan a comprar porque sienten cosas de que usted les atiende sin camisa". A la segunda visita en el segundo módulo, el señor me dice: "mire señora Patty, mire ya estoy con mi pantaloneta y mi camiseta", le dije "así se lo ve muy bien, se lo ve elegante y se lo ve muy guapo”

Adicionalmente, se evidenciaron cambios en la organización de los productos en la tienda. Los tenderos aplicaron efectivamente los conceptos de zona fría y zona caliente de merchandising. Es decir, los lugares de mejor visibilidad de la tienda, zona caliente, los utilizaban para exhibir los productos de rotación lenta o aquellos productos que puedan

despertar compra por impulso o compras cruzadas. Uno de los capacitadores, lo sintetizaba de la siguiente manera:

“Teníamos beneficiarios que les decíamos: ¿Qué le parece si en esa percha donde usted tiene el pan, a lado del pan perche la mantequilla, perche los huevos, o ponga el jamón? Si usted estaría aquí afuera y tiene hambre ¿qué le motiva a comprar? O perche la mayonesa, el atún y el pan. Ellos hacían esos cambios y decían: “oiga sabe que ahora sí la gente dice deme un atún, una mayonesa y un SUPAN [una marca de pan]”. Una venta cruzada. Asimismo con los snacks y las colas. Entonces ellos se dieron cuenta: ¿de qué me sirve poner el detergente a la vista? cuando yo tengo que manejar esas zonas calientes de otra manera. Empezaron a entenderlo de esa manera.”

En cuanto a cambios integrales en la gestión de la tienda, se pudo lograr que una alta proporción de los tenderos capacitados implementaron los cambios sugeridos por el programa de desarrollo del tendero. Finalmente, estos cambios se vieron reflejados en un mayor volumen de venta de los productos de CN. En promedio, los tenderos capacitados mejoraban sus ventas en 6%, y los tenderos que habían adquirido el permiso anual de funcionamiento mejoraban las ventas en 12%.

## **5 Aprendizajes**

### **5.1 Factores de éxito**

Las lecciones aprendidas sobre los factores de éxito del programa de desarrollo del tendero se sintetizan en las siguientes proposiciones:

- La coordinación interdepartamental fue un recurso clave para la implementación del programa de desarrollo del tendero.

La vulnerabilidad de la continuidad del negocio del tendero implicaba la atención y los recursos de diversos departamentos dentro de CN. Fue necesario coordinar los sistemas informáticos y el conocimiento de campo del departamento de ventas, el conocimiento de mercado de trade marketing, y el conocimiento de proyectos sociales del departamento de desarrollo sostenible. El proyecto nació en el departamento de desarrollo sostenible, pero la implementación del proyecto requirió la coordinación de los recursos de los tres departamentos mencionados.

Una de las principales conclusiones que ofrece este caso es que las RDI crean valor compartido cuando la implementación se orienta a las necesidades de continuidad de negocio en el canal de distribución; y a la consolidación del modelo de negocio o la mitigación de riesgos comerciales en el canal. Es decir crean valor social a través del desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo del tendero, y de la formalización de sus negocios; y crean valor económico a través de la consolidación de modelos existentes de negocios, así como la mitigación de riesgos comerciales.

- La aplicación de recursos tecnológicos de referencia geográficas redujo los costos de implementación del programa de capacitación a los tenderos

CN contaba con un sistema informático que había consolidado las geo-referencias de los tenderos. Esta información permitía visualizar la distribución de los tenderos por sector, estimar la densidad de tenderos por sector, lo cual facilitaba la planificación para las visitas de los capacitadores. Asimismo, este sistema informático podía instalarse como una app para teléfonos móviles, lo cual permitía a los capacitadores orientarse y poder ubicar las tiendas al momento de realizar las visitas de capacitación.

- La colaboración con ONG u organizaciones expertas en proyectos sociales facilitó el diseño del programa de desarrollo del tendero

La colaboración de FUNDES fue clave en el diseño del programa, porque identificó las habilidades críticas del tendero para darle continuidad a su negocio. Asimismo, FUNDES codificó el conocimiento necesario para el desarrollo de estas habilidades en manuales o material didáctico para la capacitación de los tenderos. Este material era el que se entregaba a los tenderos dentro del KIT de capacitación.

- El alineamiento del programa de desarrollo del tendero con los objetivos comerciales y corporativos de la empresa permitió que se institucionalice el programa al interior de la empresa

El programa de desarrollo del tendero se inició en el 2013 y seguía vigente en el año 2018. Además, los directivos de CN consideraban que el programa era crítico para sus objetivos comerciales y corporativos, por lo cual se esperaba que el programa se mantuviera por algunos años más. Una de las razones por la cual este programa se institucionalizó dentro de la compañía era su alto grado de alineamiento con los objetivos comerciales y corporativos. De esta manera, el involucramiento del departamento de trade marketing fue una acción necesaria para poder legitimar este programa dentro de la empresa.

## 5.2 Dificultades o barreras

Las dificultades o barreras para el diseño o implementación del programa de desarrollo del tendero se pueden sintetizar en las siguientes proposiciones:

- La escasa información demográfica y socioeconómica sobre los tenderos dificultó la selección basada en criterios relacionados a la continuidad económica de la tienda

A pesar de contar con las geo-referencias de las tiendas, el resto de información sobre los tenderos era escaso o estaba desactualizado. Por ejemplo, algunos tenderos habían cedido sus tiendas a familiares (hijos, yernos o nueras), pero el registro del tendero en la base de CN seguía reflejando al tendero fundador como el cliente. De igual manera, había tenderos que se habían cambiado de domicilio, sin embargo, en la base de datos aún se mantenía la dirección anterior de la tienda.

Por otro lado, la base de datos de tenderos de CN no incluía información demográfica o socioeconómica del tendero. Por ejemplo, no se contaba con información sobre el tamaño del hogar del tendero, su nivel de educación, si la tienda contaba con una división de la vivienda, la amplitud de surtido de la tienda, sus intenciones de emprendimiento, etc.

- El alineamiento del programa de desarrollo del tendero con la estrategia comercial de CN desestimó el desarrollo de las habilidades de liderazgo comunitario del tendero

El programa que fue diseñado con la colaboración de FUNDES incluía el desarrollo de habilidades de liderazgo comunitario del tendero. Adicionalmente, también contenía el desarrollo de un proyecto comunitario, que permitía al tendero fortalecer el desarrollo de estas habilidades. El liderazgo comunitario era concebido como algo importante porque permitía generar bienestar en la comunidad adyacente a la tienda, y fortalecía el rol del tendero como un agente de cambio en su comunidad. Por consiguiente, bajo este esquema el potencial de creación de valor social era más amplio.

Cuando el programa pasó al área de trade marketing, se desestimó el módulo de liderazgo porque desde un punto de vista comercial, la formalización de las tiendas era más prioritario. Pero esto supuso omitir el fortalecimiento del rol del tendero como un agente de cambio. De esta manera, una de las dificultades en el diseño del programa fue la definición de una perspectiva holística de los impactos, tanto sociales como económicos, que el programa de desarrollo del tendero pudiera tener en el tendero y en su comunidad.

- La alta tasa de incidentes de robos en los barrios del tendero dificultó la implementación de las capacitaciones en el local de los tenderos

Los barrios de hogares de bajos ingresos usualmente también son lugares de alta incidencia de robos para los transeúntes o los vecinos del sector. Esta situación limitaba los horarios de capacitación y exponía a mayores riesgos a los capacitadores. Esta situación se ilustra con un comentario de uno de los capacitadores del programa de desarrollo del tendero:

“En términos prácticos de llevar a cabo el trabajo la mayor dificultad es el acceso. El acceso a los sitios, por temas de seguridad teníamos muchos barrios que de la invasión se convirtieron en barrios, por ejemplo el caso de Flor de Bastión era un caso de mucho cuidado a nivel de seguridad. Entonces entrar temprano, entrar a las 7 de la mañana salir a las 11, mucho cuidado con no perderse...” Capacitador líder

### **5.3 A futuro: cuales son las expectativas que ha generado este nuevo modelo de negocio y como se puede sostener y desarrollar actividad a mediano y largo plazo**

La implementación del programa de desarrollo del tendero ha abierto oportunidades para fortalecer a los tenderos a través del encadenamiento a la economía formal. En este sentido, a nivel corporativo se abrieron dos líneas a explorarse en los siguientes años: bancarización de los tenderos y habilidades tecnológicas de los tenderos.

A nivel de la región andina, Ecuador, Colombia y Perú, el programa de desarrollo del tendero se ha convertido en una iniciativa que apoya a mujeres tenderas. Este programa se enfoca en tres pilares que son los siguientes: capacitación a mujeres tenderas en el desarrollo de competencias de administración del negocio; becas de estudio para las siguientes generaciones, que incluye los hijos o nietos de las tenderas; y la readecuación de las tiendas lo cual incluye la inversión en la parte física de las tiendas, para aquellas que se encuentren en mal estado.

Adicionalmente, después de la fusión con AB InBev las lecciones aprendidas con este programa se llevaron a África, donde también se implementó un programa con tenderos de barrio. Hasta el cierre de este reporte el programa de capacitación a los tenderos seguía vigente en América Latina y había empezado en África.