

Elaborado por

SANTIAGO PIÑERÚA NARANJO*

SANTIAGO RODRÍGUEZ PÉREZ**

Dirigido por: Óscar Iván Pérez H., docente investigador
de la Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO VI

*Negocios inclusivos con tiendas de barrio.
Estudio de caso sobre el Programa Aliados Surtimax
del Grupo Éxito, en Bogotá y Barranquilla*

Agradecemos al equipo del Grupo Éxito por su apoyo, diligencia y acompañamiento en el desarrollo de esta investigación, especialmente a Manuela Bonilla, auxiliar de sostenibilidad; a María Lucía Jaramillo, directora de mercadeo B2B; y a José Rafael Fernández, director canal aliados.

INTRODUCCIÓN

Las tiendas de barrio en Colombia son una institución de gran arraigo en la sociedad, las cuales han sobrevivido por décadas sin mayores cambios y en los últimos años se han mantenido, a pesar de la fuerte incursión de los supermercados y las grandes superficies. Las tiendas de barrio juegan un importante papel económico y social, especialmente en las zonas de bajos recursos de las grandes ciudades, y se constituyen en una fuente única de ingresos para cientos de familias (FAO, 2010).

En Colombia, los tenderos son un “elemento fundamental en la economía local; además son actores totalmente arraigados a sus territorios y ocupan un lugar estratégico en su cadena de distribución” (Bavaria, 2014, citado por Rivera y Martínez, 2017, p. 37). Los tenderos, por lo general, tienen la capacidad de inferir de las condiciones económicas y sociales de sus clientes, dadas la cercanía y la frecuencia de la interacción con estos. Pueden, además, llegar a conocer la composición familiar, los momentos de prosperidad o austeridad y las costumbres habituales de sus clientes. Este alto grado de conocimiento es el que les permite conceder pequeños créditos con bajo riesgo a algunos de sus clientes, sin generar intereses, a diferencia de prestamistas o usureros (Grupo DIS, 2013, citado por Rivera y Martínez, 2017, p. 38).

Gracias a la comprensión profunda del entorno y de las relaciones económicas que se dan en este, se explica que en las tiendas de barrio

* Licenciado en música, especialista en gestión cultural y políticas culturales, magíster en responsabilidad social y sostenibilidad. Experto en diseño y seguimiento de proyectos culturales, política pública en cultura e investigación de la relación entre cultura y construcción de paz. Director de gestión académica y artística en la Fundación Salvi. Correo electrónico: santiago-pinerua@gmail.com.

** Ingeniero civil, magíster en administración de negocios (MBA) y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad. Experto certificado PMP en planeación, ejecución y control de proyectos. Jefe de la Oficina de Proyectos PMO en Cerrejón Coal Ltd. Correo electrónico: santiago0555@hotmail.com.

Se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza entre el tendero y sus clientes (confiando solo en la palabra), en la cercanía, la miniaturización de productos disponibles a la venta al público, al fiado, al regateo, la amistad y la vecindad (Tovar y Mendoza, 2009, p. 48).

Dentro de sus prácticas de responsabilidad social empresarial, el Grupo Éxito, apalancado en su Programa Aliados Surtimax, está desarrollando un modelo de negocio inclusivo basado en un acuerdo de colaboración empresarial entre el Grupo y tenderos de barrio, que tiene como fin promover el desarrollo de minimercados, sus propietarios y sus familias, y al mismo tiempo aumentar la participación del Grupo en el mercado.

El Grupo enmarca el Programa Aliados Surtimax en el Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS n.º 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (Pnud, 2015). El ODS 8 se enfoca en el crecimiento económico, el aumento en la productividad, la promoción del desarrollo a través de la formalización de microempresas y emprendimientos, la erradicación del trabajo forzoso e infantil, la trata de personas y la esclavitud, el apalancamiento financiero y el acceso a servicios bancarios, entre otros.

El objetivo de la investigación es analizar, bajo la modalidad de estudio de caso y desde la perspectiva de la estrategia de negocios inclusivos, el Programa Aliados Surtimax en Bogotá y Barranquilla, como parte de las acciones desarrolladas por el Grupo Éxito dentro del marco de su estrategia de responsabilidad social. Además, se plantean como objetivos específicos: a) identificar los impactos cualitativos generados por la implementación del Programa, b) determinar si el Programa corresponde al modelo de negocios inclusivos en las modalidades distribuidores y consumidores, y c) identificar las oportunidades que la implementación del Programa puede tener en términos de contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La hipótesis de investigación es que la implementación del Programa Aliados Surtimax del Grupo Éxito respalda a los tenderos generando efectos positivos en el negocio tanto para estos como para el Grupo, a través de procesos de cualificación y diversificación de la oferta para los clientes, por una parte, y el acceso a nuevos segmentos de mercado, el uso de la marca, el conocimiento, el apalancamiento financiero y otras ventajas de la industria minorista (*retail*), por otra.

El estudio de caso encuentra que el Programa genera beneficios para los distintos grupos de interés vinculados: tenderos, clientes y Grupo. En los

tenderos se ha logrado evidenciar una transformación de la visión que tienen de sí mismos como microempresarios, y de su autoconfianza al ser apoyados por la alianza, a través de la formación comercial del tendero y la adopción de buenas prácticas de negocio. Los clientes del tendero aliado se están beneficiando, toda vez que cuentan con acceso a productos de buena calidad con presentación y precio asequibles para población ubicada en sectores populares en las ciudades analizadas. Y, finalmente, el Grupo Éxito también se ve beneficiado al incrementar sus ventas a través del canal aliado y mediante el posicionamiento de las marcas propias, principalmente Surtimax y Ekono.

Aunque el Programa Aliados está presente en varias ciudades de Colombia, para el desarrollo del presente estudio de caso se seleccionaron Bogotá y Barranquilla, ya que estos dos municipios presentan momentos diferentes de maduración del Programa, que además han estado ligados con factores socioculturales propios de una ciudad del interior del país y otra de la costa.

El Programa Aliados Surtimax presenta particularidades en su implementación que están relacionadas con factores socio-culturales de cada región, además de factores puntuales como el clima y la seguridad. Así, por ejemplo, en desarrollo de la investigación se encontró que los tenderos aliados en Barranquilla, a diferencia de los de Bogotá, tienden a ser más informales en el registro de las ventas, las cuales se hacen casi exclusivamente en efectivo, sin que se evidencie formalidad en las transacciones. También se encontró, principalmente en Barranquilla, que los tenderos tienen un alto nivel de desconocimiento en la liquidación y el pago de impuestos por su actividad comercial y que, a pesar de reconocer que sus ingresos se han incrementado significativamente desde que iniciaron con el Programa Aliados, algunos tenderos afirman ser usuarios del régimen subsidiado de salud.

Algunos de los principales factores de éxito del Programa Aliados están asociados principalmente con la formación comercial del tendero y la adopción de buenas prácticas de mercadeo, así como los entrenamientos pertinentes y de buena calidad que ofrece el Grupo dentro del Programa, ya que al recibir conocimiento en mercadeo, ventas y atención al cliente los tenderos aliados tienen la oportunidad de competir de mejor forma frente a nuevos entrantes, como las tiendas de *hard discount* (por ejemplo, D1, Justo & Bueno y ARA). El apalancamiento financiero a los tenderos, mediante el otorgamiento de cupos de crédito para pedidos y plazos de pagos, y el acompañamiento en la implementación de mejores prácticas de negocio, son prácticas que también contribuyeron al desarrollo del negocio del aliado y se constituyen también en factores que contribuyen al éxito del Programa Aliados.

El estudio de caso evidencia algunas oportunidades de mejora, como la necesidad de incrementar el conocimiento sobre la situación socioeconómica, los hábitos de consumo y otros aspectos relacionados con la población que reside en las diferentes geografías donde opera el Programa. De igual forma, el Programa puede mejorar el entendimiento de las necesidades de sus clientes, la caracterización de la población en términos de tamaño, usos y costumbres, las iniciativas propias de los tenderos (que pueden ser prácticas valiosas), y la debilidad en educación de los tenderos y sus familias en temas como: trabajo digno para tenderos y sus familias y empleados, responsabilidad fiscal, prácticas ambientales y responsabilidad social extendida.

El presente informe se soporta en un marco teórico alrededor de los negocios inclusivos, los negocios con la base de la pirámide y el trabajo decente, en el marco del ODS n.º 8. La metodología incluye el diseño de la investigación, la revisión documental, el diseño de los instrumentos para la recolección de la información, la realización del trabajo de campo, el análisis de información y, finalmente, la valoración del caso a la luz de la teoría consultada.

I. METODOLOGÍA

El estudio de caso analiza el Programa Aliados Surtimax en Bogotá y Barranquilla, como un negocio inclusivo que hace parte de las acciones desarrolladas por el Grupo Éxito dentro del marco de su estrategia de responsabilidad social.

Los estudios de caso analizan un objeto de estudio que es delimitado, contemporáneo y no es controlable por el investigador, ya que “el investigador carece de capacidad de dominio sobre las personas, los ambientes y las variables que son estudiados” (Yin, 1994, citado por Pérez, 2016, p. 22). Por otra parte, el estudio de caso se realiza con enfoques descriptivos y valorativos, ya que se trata de la conformación de una opinión objetiva y sustentada sobre el enfoque de responsabilidad social del Programa Aliados y sus partes interesadas.

El estudio se desarrolló observando los siguientes pasos metodológicos: diseño metodológico, caracterización del Programa Aliados Surtimax, elaboración del marco teórico, revisión documental, trabajo de campo, análisis de información y elaboración del informe de investigación (Pérez, 2016).

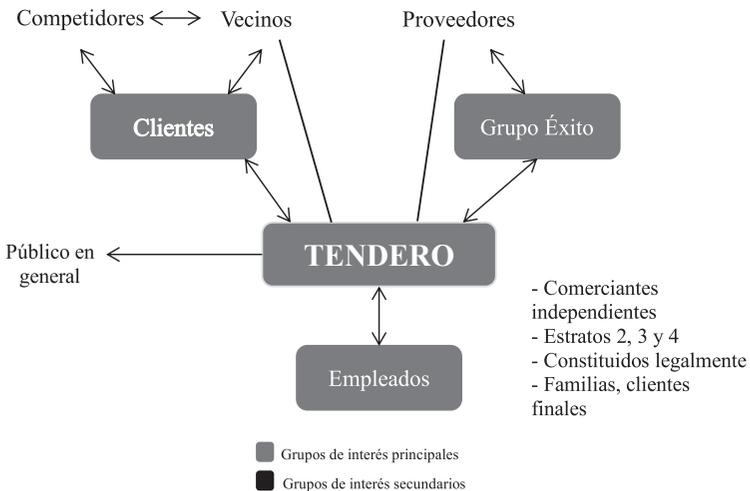
FOTO 11. ENTREVISTA ALIADO EN BARRANQUILLA



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo (2017).

El Programa Aliados Surtimax trabaja con múltiples *stakeholders* (o grupos de interés) que interactúan a lo largo de su cadena de abastecimiento y distribución. En la investigación se identificaron dos categorías de grupos de interés: por una parte, los que mantienen una relación directa con el tendero y el Programa. Por otra parte, los que tienen una relación ocasional o incipiente con la implementación del Programa. La gráfica 32 muestra lo expuesto:

GRÁFICA 32. PARTES INTERESADAS DEL PROGRAMA ALIADOS



Fuente: Elaboración propia.

Para la recolección de datos se inició con una revisión de la información sobre el Programa Aliados Surtimax y Súper Inter, publicada por el Grupo Éxito en sus sitios web corporativos, notas de prensa e informes de industria (como BMI Research y Euromonitor International), así como los informes de sostenibilidad de la organización. Posteriormente, se realizaron 47 entrevistas individuales y grupales con grupos de interés en Bogotá y en Barranquilla. En total, 86 personas fueron entrevistadas.

En particular, con el Grupo Éxito se realizaron entrevistas presenciales con directivos a nivel nacional y regional, así como perfiles operativos en el Programa. Además, en el desarrollo del trabajo de campo se estableció diálogo con un proveedor del Programa, y se entrevistaron tenderos Aliados Surtimax: 13 en Bogotá y 20 en Barranquilla (en total, 55 personas entrevistadas en el trabajo de campo) y con entidades externas como la Cámara de Comercio de Bogotá.

Las entrevistas a los tenderos aliados fueron acompañadas por observaciones cualitativas en las cuales se tuvieron en cuenta variables como el orden y el aseo de la tienda, el barrio donde se ubica el negocio, el sector y el área circundante al negocio e infraestructura del barrio, la organización de los productos en las estanterías y la interacción del tendero con sus empleados y clientes. Con estos últimos también se realizaron entrevistas espontáneas.

Debido a que la implementación del Programa inició primero en Bogotá D.C., para fines de la investigación se consideró fundamental documentar y valorar el desarrollo que este ha tenido allí dado su mayor grado de madurez. Por otra parte, la lógica del mercado en la costa caribe posee características propias como las unidades de medición y distribución construidas por la comunidad, así como horarios y manejo de procesos y desplazamientos dentro del espacio físico de la tienda, los cuales han generado modificaciones en la implementación del Programa en dicha región (Piñerúa y Rodríguez, 2017). Debido a lo anterior, se decidió analizar la implementación en Barranquilla (Atlántico), ya que allí se encuentra el centro administrativo de la zona. Además, dado que el Programa implementado con la marca Súper Inter solo se da en la Zona Pacífico, y las ciudades seleccionadas no se encuentran dentro de esta zona, el estudio de caso solo se concentra en el Programa Aliados Surtimax.

La investigación seleccionó tiendas aliadas en las ciudades de Bogotá y Barranquilla; la muestra incluyó tiendas aliadas con superficie entre 70 y 260m², en Bogotá, y de entre 40 y 200m², en Barranquilla, ubicadas en calles principales o secundarias y en sectores residenciales, comerciales o mixtos. Las tiendas suelen ubicarse en sectores de estratos 1, 2, 3 y 4 de ambas ciudades, como se evidencia en el siguiente mapa.

En Bogotá las observaciones cualitativas y las entrevistas con tenderos aliados se realizaron entre el 31 de julio y el 2 de agosto de 2017, mientras que en Barranquilla se realizaron entre el 14 y el 16 de septiembre de 2017. Las entrevistas realizadas fueron apoyadas en un cuestionario que incluyó caracterización del barrio y la zona, y la tienda y el tendero, e incluyó preguntas sobre formalización de la actividad comercial del aliado, así como su proyección y aspiraciones en el negocio y percepción de la alianza, incluyendo opiniones sobre productos, marcas, interacción con el Grupo Éxito, experiencia y beneficios.

2. EL GRUPO ÉXITO Y SU PROGRAMA ALIADOS SURTIMAX

2.1. GRUPO ÉXITO

El Programa Aliados Surtimax es desarrollado por el Grupo Éxito, una compañía multilatin, líder del mercado del *retail* en Sudamérica, con presencia en Colombia con el Grupo Éxito; en Brasil, con el Grupo Pão de Açúcar; en Uruguay, con los Grupos Disco y Devoto; y en Argentina, con Libertad.

El Grupo Éxito posee una amplia gama de líneas del mercado entre las que se encuentran el negocio inmobiliario, el comercio directo, las ventas a clientes profesionales, el comercio electrónico, los negocios complementarios como viajes, giros, telefonía, servicios financieros, empresas distribuidoras, logística y transporte (Grupo Éxito, 2016).

En Colombia, el Grupo Éxito tiene presencia en 587 tiendas con sus marcas Éxito, Carulla, Surtimax y Súper Inter, y ofrece a sus clientes productos y servicios con un enfoque en la venta de alimentos y productos de gran consumo, textiles, ferretería, deportes, audio, video y hogar.

El Grupo Éxito (2016) posee una Estrategia de Sostenibilidad basada en cinco retos estratégicos:

- Gen Cero: se enfoca en la eliminación de la desnutrición en Colombia.
- Mi planeta: Desarrolla iniciativas para mitigar el impacto de sus operaciones y concientizar a sus clientes y toda su cadena de valor.
- Vida sana: Ofrece un protocolo de productos y servicios que generen hábitos de vida saludable.
- El triunfo del Grupo Éxito está en su gente: Propicia un entorno laboral atractivo e incluyente, con posibilidades de desarrollo, y genera compromiso y orgullo en sus colaboradores.

- Comercio sostenible: Establece relaciones de valor con proveedores y aliados, mediante compra directa, desarrollo de nuevos proveedores y aliados, y la realización de auditorías sostenibles.

Es en este último reto en el que se enmarca el Programa Aliados Surtimax, objeto de estudio de la presente investigación.

2.2. PROGRAMA ALIADOS SURTIMAX

El Programa Aliados opera a través de las marcas Súper Inter (solo en la Zona Pacífico) y Surtimax (en el resto del país) en línea con sus iniciativas estratégicas y su Política de Sostenibilidad. Para ello, el Grupo Éxito ha establecido un esquema de negocios inclusivos que apoya el crecimiento y el desarrollo de supermercados, autoservicios y tiendas de pequeños comerciantes particulares mediante una colaboración empresarial. Este esquema de negocios inclusivos busca compartir varias de las ventajas de negocios con que cuenta actualmente el Grupo, así como establecer prácticas formales de comercio (Grupo Éxito, s.f.a; Grupo Éxito, s.f.b). Dicha relación comercial se formaliza bajo la figura de un acuerdo de colaboración y vincula a los aliados como distribuidores de bienes y servicios que oferta el Grupo Éxito.

Con el Programa Aliados Surtimax y Súper Inter el Grupo Éxito ha vinculado desde 2013 a comerciantes independientes (tenderos) de los estratos 1, 2, 3 y 4 de diferentes ciudades y municipios del país. Los tenderos deben estar constituidos legalmente, contar con características de área determinadas, como que su ubicación geográfica no se vea afectada por otros puntos de ventas de marcas del Grupo, y estar en capacidad de responder a la alianza sin que ello denote una relación de exclusividad.

El Programa se desarrolla en un esquema de alianza comercial que beneficia a los aliados a través de:

- Apoyo con marcas propias. Valiéndose de las marcas Ekono y Surtimax, presentes en el aviso exterior, la exhibición de publicidad o la comercialización de los productos.

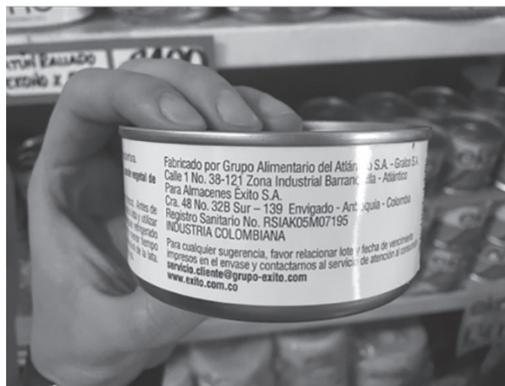
- Procesos de formación. Enfocados a temas relevantes para los tenderos y sus negocios. Aunque están destinados para el tendero aliado, en muchos casos sus empleados o familiares también se ven beneficiados.

- Apalancamiento financiero. El programa plantea líneas de crédito a tenderos y beneficios por pronto pago o pago oportuno.

- Estrategias comerciales. Dada la experiencia del Grupo Éxito en esta área, el Programa propone iniciativas como el Jueves de Mil, un día a la semana en que los tenderos ofrecen a sus clientes una variedad de productos a este precio, siendo un gancho para la difusión de marcas propias y de la alianza.

- Eventos especiales. La capacidad de negociación del Grupo con sus proveedores le permite realizar compras masivas que posteriormente, a través de eventos como el Bazar o de portafolios especiales, extiende a los aliados.

FOTO 12. PRODUCTO DE MARCA PROPIA EKONO



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo (2017).

Según el Grupo Éxito, el Programa busca beneficios para el aliado, pero también para la organización; “uno tiene que buscar construir y agregar valor compartido”, afirma el gerente corporativo B2B (Piñerúa y Rodríguez, 2018). Los aliados mantienen el control de su negocio, pues no pasan a ser sucursales de las marcas del Grupo. Además, los aliados son incluidos como distribuidores de sus productos del Grupo Éxito en zonas donde los almacenes propios del Grupo no tienen cabida, ya sea por infraestructura, acceso o percepción de costo de los clientes finales.

El Grupo Éxito considera que una alianza no es exitosa “cuando el aliado usa nuestra marca, nuestro aviso, pero no nos compra marca propia” (Piñerúa y Rodríguez, 2017b). Dentro de la lógica de gana-gana a la que apuesta el Programa, el beneficio de la alianza debería ser para ambas partes. Dicho beneficio no solo se concibe desde la dimensión económica, sino también social.

Desde el inicio de su implementación en Bogotá en 2013, el Programa se ha replicado en el resto del país, con un crecimiento permanente hasta contar con cerca de 1.300 negocios que actualmente hacen parte del Canal Aliados

(Grupo Éxito, 2018); con una implementación del Programa de forma similar en el resto del territorio nacional donde tiene presencia el Grupo Éxito, exceptuando la costa caribe, debido a las dinámicas socioculturales de la región y dinámicas económicas particularizadas, según afirma la coordinadora de mercadeo B2B (Piñerúa y Rodríguez, 2017a).

De acuerdo con Diego Gómez, director del Canal Aliados, y fruto del cumplimiento y el desempeño de los aliados dentro del Programa, el Grupo ha identificado diferentes tipos de aliados, los cuales ha clasificado:

- **Mega aliados.** Son los que poseen el mayor volumen de ventas y cumplimiento con la facturación. Mantienen una compra de marcas propias muy significativo para su porcentaje total de sus referencias (productos) y cumple con los lineamientos del Jueves de Mil en cuanto a precio y difusión de la estrategia.

- **En desarrollo.** Son aliados que muestran un crecimiento constante dentro del Programa y tienen buena proyección. Su facturación es buena en cuanto a cumplimiento y volumen de ventas, pero aún presentan algunos elementos a fortalecer en cuanto a sus estrategias comerciales y de cumplimiento de la estrategia del Jueves de Mil.

- **Rezagados.** Son aliados que ya sea por el volumen de sus ventas o por el cumplimiento de sus obligaciones o bien no responden con la alianza como se plantea inicialmente o bien no muestra ventas significativas implementando la estrategia.

- **Limitados.** Son los aliados que están más cerca de concluir la alianza. O bien presentan problemas con sus pedidos y pagos o bien no muestran interés en la estrategia comercial (Piñerúa y Rodríguez, 2017c).

2.3. EL PROGRAMA EN BOGOTÁ Y BARRANQUILLA: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS

La implementación del Programa inició en Bogotá y más adelante en Barranquilla, por lo cual al momento de conformar el equipo en la Zona Costa el Grupo ya tenía aprendizajes al respecto. La estructura de un Jefe de Zona, vendedores y mercaderistas se mantuvo en ambas ciudades, así como una relación directa con la coordinación administrativa de la línea de negocio del Grupo desde la ciudad de Medellín, así como con su área de sostenibilidad.

Sin embargo, durante la operación en Barranquilla, parte del equipo de la Zona Costa evidenció la necesidad de trabajar con personas locales que entendieran cómo relacionarse con los tenderos y la cultura costeña. Si bien los

vendedores y los mercaderistas eran locales y tenían experiencia en negocios de ventas para *retail*, los temas administrativos y los tiempos de operación, coordinados desde Medellín, entorpecían la apropiación del Programa por parte de los tenderos. En este sentido, la auxiliar administrativa de la Zona afirma: “Cuando llamo a los clientes [los aliados], debo ser seria, pero aun así ellos me perciben cercana porque ‘es una costeña’, dicen” (Piñerúa y Rodríguez, 2017e).

El Grupo Éxito comprendió a profundidad que los tenderos y el negocio de la tienda de barrio en Barranquilla era diferente a Bogotá. La identificación de productos más acordes al consumidor final, el gramaje de las presentaciones, la gestión de la cadena de distribución, la estrategia de mercadeo y las visitas a los aliados, así como la definición de los temas abordados en los procesos de formación de los tenderos, fueron algunos de los elementos que se ajustaron en la marcha, afirma Amanda Guevara, jefe de Zona Costa (Piñerúa y Rodríguez, 2017f).

Al realizar un análisis de las dos ciudades seleccionadas, se identifica una predominante lógica de autoservicio y supermercado en Bogotá, mientras que en Barranquilla se encontraron muchas tiendas de mostrador, donde el aliado entrega al cliente el producto que este solicita. Además, las zonas donde se ubican los aliados en Barranquilla y su área metropolitana poseen condiciones de seguridad y formalidad mucho más precarias que en las visitadas en Bogotá.

Las condiciones socioculturales del tendero y su entorno son determinantes para la implementación del Programa, pues afectan el tipo de presentación y distribución que poseen en cada ciudad productos como aceite, azúcar, frutas y verduras, entre otros. Lo anterior, ligado al poder adquisitivo de los clientes finales del Programa, permite analizar el modelo de inversión al que corresponde, mostrando características de negocio inclusivo.

La mayoría de los tenderos aliados entrevistados en Bogotá conoce y acata las normas y las regulaciones que aplican a su negocio, como el uso del espacio público, el expendio de licores y cigarrillos, y el pago de derechos por ejecución pública (música, Radio y TV, entre otros). Por su parte, en Barranquilla, en los negocios más organizados fue en donde se observó la existencia de cajas registradoras, pero también de la conciencia respecto a lo que implica una correcta facturación, como menciona la dueña de un supermercado ubicado en el barrio La Paz de Barranquilla: “[El Programa incluye el] respaldo de una compañía que te da confianza. A mí y a los clientes, por eso no compro ni vendo nada sin factura” (Piñerúa y Rodríguez, 2017g).

Sustancialmente en Bogotá, y en comparación con otras tiendas no aliadas, se observó una amplia adopción de tecnologías, principalmente en puntos de

pago (cajas registradoras modernas), medios de pago (datáfonos), lectores de códigos de barras, cámaras de vigilancia, pantallas de TV de última tecnología, iluminación con dispositivos ahorradores de energía y neveras modernas e iluminadas. No obstante, también algunos aliados en Barranquilla reconocen las ventajas de vincular estas tecnologías en su negocio, como Daniel Castaño, quien, en su Autoservicio Castaño en Soledad la Vieja, implementó el correspondiente no bancario de Bancolombia y menciona que “es un gancho de mis estrategias. Le puedo dar otros servicios [a los clientes]”, lo cual hace mucho más competitivo su negocio (Piñerúa y Rodríguez, 2017h).

2.4. IDENTIFICACIÓN CUALITATIVA DE LOS IMPACTOS DEL PROGRAMA ALIADOS SURTIMAX

Al comparar el estado de los diferentes grupos de interés señalados antes y después de la implementación del Programa, se pueden identificar transformaciones en sus prácticas, relaciones o proyección, entre otros. Dichas transformaciones corresponden a los impactos cualitativos del Programa, los cuales pueden abarcar aspectos económicos, sociales y/o ambientales (Pérez, 2016). Es importante mencionar que al hablar de identificación cualitativa no se busca cuantificar los impactos sino identificarlos y comprenderlos.

La identificación cualitativa de los impactos del Programa se realiza con la participación colaborativa de los grupos de interés: se basa en la información recogida al revisar la documentación brindada por el Grupo Éxito del Programa Aliados; de los informes de sostenibilidad y de gestión, en sus diferentes versiones; del diálogo con los colaboradores del Grupo tanto internos (como directores, jefes de zona, vendedores, entre otros) como externos (como los proveedores, transportadores, entre otros); de las entrevistas realizadas a los tenderos aliados, sus familias, sus empleados, sus clientes; finalmente, de la observación cualitativa de aspectos como el aseo, la formalización, la proyección de los aliados y las relaciones que mantienen todos los actores y aspectos mencionados.

En la tabla 17 se exponen los impactos más relevantes del Programa, en relación con los ámbitos de la responsabilidad social:

TABLA 17. RELACIÓN DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, IMPACTOS CUALITATIVOS Y GRUPOS DE INTERÉS

Dimensión	Impacto Cualitativo	Grupo de Interés Comprometido					
		Tenderos Aliados	Grupo Exito	Sociedad	Proveedores	Empleados	Cientes Finales
Económica	Formalización actividad comercial	3	3	3	2	2	2
	Aumento de ingresos	3	3	2	3	2	-
	Transformación de la visión de tenderos hacia enfoque empresarial	3	2	2	2	2	-
	Posicionamiento marcas propias	3	3	-	3	-	2
Social	Mejora en la autoconfianza del tendero aliado	3	3	2	2	2	2
	Adopción de tecnologías	3	2	2	2	2	2
	Acceso a productos de buena calidad para la BdP.	2	2	3	2	-	3
	Transformación de condiciones laborales	2	2	2	-	2	-
Ambiental	Ambiental	1	1	1	1	1	1
		Percibido claramente 3		Percibido parcialmente 2		No percibido 1	

Fuente: Elaboración propia.

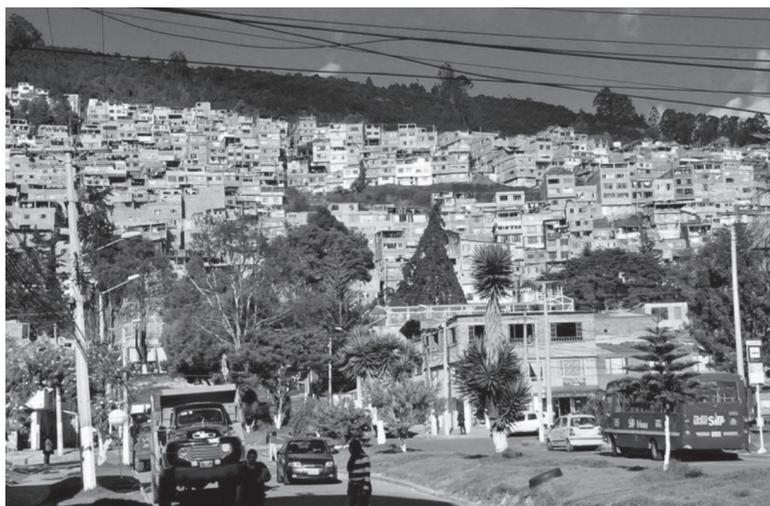
La tabla agrupa los impactos de acuerdo con el ámbito en el cual se concentran (económico, social o ambiental) y señala si los impactos son percibidos claramente, percibidos potencialmente o no percibidos, para cada uno de los diferentes grupos de interés del Programa. A continuación se exponen los impactos en el orden expuesto en la segunda columna de la Tabla (Impacto cualitativo).

FORMALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LOS TENDEROS ALIADOS

La investigación evidenció, principalmente en Bogotá, la presencia de cajas registradoras en todos los locales visitados e incluso datáfonos para uso de tarjetas bancarias, a diferencia de otras tiendas cercanas observadas. Sin embargo, también se observó que no todas las transacciones se registran apropiadamente y que es frecuente que el recibo de compra no sea expedido o entregado al cliente.

En este sentido, el Grupo Éxito afirma que no le es posible asumir las responsabilidades de entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian). “Les enseñamos cuál es el deber ser, cómo se liquida, cuáles son los riesgos de no hacerlo”, mencionan, haciendo énfasis en la autonomía que mantiene el aliado cuando suscribe el acuerdo (Piñerúa y Rodríguez, 2018). Y agregan: “Cuando preguntamos [respecto a la tributación] los aliados responden: el negocio es mío”.

FOTO 13. BARRIO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA EN BOGOTÁ



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo (2017).

A este respecto, en el acuerdo de colaboración firmado entre el aliado y el Grupo Éxito, se menciona dentro de las obligaciones del aliado:

- 1.2.6. Obtener y mantener vigentes todos los permisos y autorizaciones necesarias para la apertura y funcionamiento del Establecimiento de Comercio y cumplir con

toda la normatividad aplicable a la operación de este, en materia financiera, fiscal, laboral y demás obligaciones y normas asociadas a este (Grupo Éxito, s.f.c, p. 2).

Que el Programa Aliados exija de entrada la formalización de la actividad comercial del tendero, establezca la adopción de prácticas de negocio formales dentro de la relación de negocios con los aliados (pedidos, despachos, cupos de crédito y políticas de pago), y promueva la implementación de buenas prácticas (en mercadeo, ventas, atención a clientes y rotación de inventarios, entre otras), genera formalidad tributaria ya que las transacciones (principalmente las de abastecimiento) son debidamente registradas. El aumento de las transacciones de venta que genera la alianza hace que el tendero se vea casi obligado a adoptar tecnologías de punta, como los POS (puntos de pago) donde se registra la rotación del inventario, motivando también el registro de las salidas de inventario, generando en el proceso una cultura de orden y formalidad comercial asociada con el éxito del negocio.

AUMENTO DE LOS INGRESOS DE LOS TENDEROS

El aumento de los ingresos de los tenderos se ve reflejado en el incremento de las ventas, en parte apalancadas por las marcas propias, el respaldo de marca en el aviso y los precios de compra y venta de los artículos provistos por el Grupo Éxito. Prácticamente la totalidad de los tenderos coincidieron en afirmar que desde que suscribieron la alianza observaron un aumento de clientes buscando marcas propias y, por supuesto, precios bajos. “Ha sido un cambio radical. Si no hubiera sido por la alianza, no habría tenido el crecimiento que tuve para tener el negocio donde está ahora”, afirma un aliado en el barrio San Cipriano (localidad de Usaquén), en Bogotá (Piñerúa y Rodríguez, 2017i). Así mismo, el propietario de un supermercado aliado en el barrio Lisboa (localidad de Suba), en Bogotá, coincide al afirmar que sus ventas se incrementaron en un 30 % desde el mismo mes en que inició con la alianza (Piñerúa y Rodríguez, 2017j).

TRANSFORMACIÓN DE LA VISIÓN DE VARIOS DE LOS TENDEROS ALIADOS HACIA UN ENFOQUE EMPRESARIAL

Se evidencia una visión de pequeños empresarios que, apalancados en la alianza, y con conocimientos propios o adquiridos en los entrenamientos ofrecidos por la misma, se proyectan hacia el desarrollo de su negocio mediante la expansión de este, la inclusión de negocios complementarios (verduras y frutas, carnes

o droguería) o la apertura de sucursales de la misma tienda. Dicha visión se da principalmente en Bogotá, mientras que en Barranquilla los aliados ven su negocio como una estrategia de subsistencia. Es en la categoría de Mega Aliados donde más se identifica una proyección hacia el enfoque empresarial en ambas ciudades.

POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS PROPIAS, PRINCIPALMENTE SURTIMAX Y EKONO

“El aviso llama y, también, la calidad de los productos”, afirma un aliado en el barrio Dindalito (localidad de Kennedy), en Bogotá (Piñerúa y Rodríguez, 2017k). Por su parte, la encargada de una tienda aliada en Bogotá recalca que “las marcas Ekono y Surtimax atraen a la gente” (Piñerúa y Rodríguez, 2017l). Los tenderos Aliados de Barranquilla concuerdan en manifestar que son los bajos precios de las marcas propias los que atraen a los clientes.

MEJORA EN LA AUTOCONFIANZA DEL TENDERO APOYADO POR LA ALIANZA

“No me asusta la competencia de los DI, Justo & Bueno y otros”, afirma John Ramírez, encargado de la tienda aliada Merquefam Express del barrio San Eusebio en Bogotá (Piñerúa y Rodríguez, 2017m). Ramírez agrega que, aunque en productos de aseo se ha sentido una baja en ventas por cuenta de estas nuevas tiendas, esa competencia nunca podrá alcanzarlos en ítems como horarios de atención, variedad en el surtido, tipo de atención, marcas conocidas, conocimiento del cliente por parte del aliado y precios del conjunto de artículos.

La autoconfianza, que se percibe como factor común en el diálogo con los tenderos aliados entrevistados, está apalancada por su cambio de visión (de dueños de un negocio de subsistencia a pequeños empresarios), por un lado, y por el apoyo que reciben por parte del Grupo Éxito, en términos de los logos en el aviso de la tienda, el modelo de la alianza, los productos y marcas propias, el acceso al crédito y al conocimiento, sumado a sus ventajas propias como el profundo conocimiento de sus clientes y de los fenómenos sociales y culturales del sector donde se ubica la tienda, por otro.

El sentimiento de seguridad que genera esa confianza en los aliados tiene el potencial de fortalecerlos frente a las dinámicas económicas como la acelerada entrada a los barrios populares y a las zonas con población de bajos ingresos

de las cadenas de *hard discount* cuyos propietarios son grandes conglomerados económicos, con prácticas agresivas sobre todo en términos de precios.

ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS POR TENDEROS

Aunque dentro de los objetivos del Programa Aliados Surtimax no se menciona la implementación de tecnologías, resulta interesante observar la iniciativa propia de los aliados respecto de la adopción de diversas herramientas tecnológicas, que probablemente han requerido inversiones económicas importantes por parte del tendero. Como consecuencia del crecimiento de las ventas y la interacción con clientes que genera la alianza, así como el aumento en el número de transacciones (pedidos, despachos, inventarios, pagos, entre otros), el tendero se ve motivado a adquirir y poner en marcha tecnologías por cuenta propia, siendo esto una gran oportunidad para este, ya que le permite concentrarse en aquellos factores más relevantes para su negocio (como el mercadeo y las ventas), apoyándose en la tecnología para el manejo de procesos operativos.

ACCESO A PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD Y BAJO PRECIO PARA POBLACIÓN EN LA BDP

Según el Grupo Éxito, los productos de marcas propias Surtimax y Ekono conservan en la mayoría de los casos la misma calidad que los de las marcas líderes, pero a un precio asequible para los clientes de las tiendas aliadas (Piñeña y Rodríguez, 2017n). En donde más se evidencia el efecto positivo de esta práctica es en los barrios con habitantes de ingresos bajos en la ciudad de Barranquilla, pues, gracias a los precios y a la conveniencia de la presentación de los productos (en tamaño y gramaje), se hacen asequibles para los clientes de la zona compitiendo con productos sustitutos con similitud en precio pero no en calidad.

Llevar productos de buena calidad a precios asequibles a las zonas con población de bajos ingresos, bajo el esquema de marcas propias, puede tener varias implicaciones para los consumidores de estas zonas:

- Los grandes supermercados son percibidos como lugares costosos orientados a población con mayor poder de compra donde, además, hay que asumir los costos de transporte entre la residencia y el almacén.
- En las tiendas aliadas es posible acceder a ciertos alimentos, dada su combinación de precios bajos, conveniencia de la presentación y buena calidad,

que usualmente estarían disponibles solo en grandes superficies o en tiendas de zonas con población de mayores ingresos.

- Las marcas propias generan confianza: alimentos de bajo precio no implican necesariamente una disminución en la calidad. No es necesario ir hasta un gran supermercado para acceder a ciertos alimentos de buena calidad y otros productos básicos.

TRANSFORMACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES

Sobre todo para los aliados más desarrollados (categorías Mega Aliado y en desarrollo), la vinculación al Programa ha representado una variación en los volúmenes de venta, organización de pedidos y logística, y flujo de clientes. En la investigación se logró identificar una mayor exigencia horaria que ha volcado a aliados y a trabajadores a dedicarse en jornadas muy amplias a sus negocios, a prescindir de vacaciones o descansos prolongados y a modificar la relación con sus familias en muchos casos.

El crecimiento económico de los aliados no implica necesariamente el crecimiento económico de sus trabajadores. Existen aún trabajadores que reciben el mismo salario promedio que percibían antes que el negocio se vinculara al Programa, mientras que se evidencia un crecimiento en las ventas efectuadas por el aliado, así como la reinversión que ha realizado en la adecuación de su negocio. También se encontraron casos en los que el aliado afirma ganar más de tres veces lo que ganaba antes de la alianza, pero seguir vinculado al Sisbén, por lo cual tampoco cubre seguridad social de sus empleados.

En vista de ello, la presente investigación evidencia la necesidad de extender, generados por el Programa, los beneficios a las familias de los aliados, así como a sus empleados. Dichos beneficios no solo responden a lo económico, sino que tienen relación directa con la búsqueda de un trabajo decente como lo concibe la OIT (1999). No existe información consolidada por parte del Grupo Éxito sobre cuántos trabajadores o familiares están participando en el Programa o cuáles son sus condiciones laborales, hecho que dificulta la identificación de sus impactos cualitativos en este aspecto.

AMBIENTALES

La investigación no encontró acciones concretas que den cuenta de una preocupación por la generación de impactos positivos del Programa en la dimensión ambiental. Las iniciativas de reciclaje o de re uso de desechos, fruto de la

operación del Programa, parecen acciones aisladas que han tomado algunos aliados; no se mencionan tampoco temáticas en este sentido dentro de las formaciones ni se evidencian campañas de socialización que desde el Grupo Éxito sean enviadas a los aliados a través de canales como los vendedores o mercaderistas.

En resumen, el Programa Aliados Surtimax genera impactos económicos y sociales sobre sus principales grupos de interés: el Grupo Éxito, los aliados y sus clientes. El trabajo con tenderos de zonas con habitantes de bajos recursos, que logra transformar la visión de los aliados y llevar productos de buena calidad a precios razonables, no solo por medio de la extensión de las cadenas de abastecimiento y distribución hacia los tenderos, sino también a través de la socialización con estos del conocimiento sobre el negocio (logística, mercadeo, ventas, servicio, entre otros), se constituye en un modelo de trabajo que incluye sectores de la población que tradicionalmente no habían sido de mucho interés para las cadenas de la industria de *retail*.

3. DISCUSIONES

En este apartado se plantea un diálogo entre la literatura que soporta teóricamente la presente investigación, la información pública referente al Programa y la que se recolectó en el trabajo de campo.

3.1. NEGOCIOS INCLUSIVOS: MODALIDADES DISTRIBUIDORES Y CLIENTES

El Programa Aliados Surtimax se desarrolla a través de tiendas de barrio, definidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2010), como una institución de gran arraigo en la sociedad colombiana, que manejan aproximadamente el 51 % del mercado de alimentos en el país, la cifra más alta en comparación con países de economías y niveles de urbanización comparables como Argentina y Chile. Según la FAO, en Colombia, las tiendas de barrio en las zonas urbanas de escasos recursos se vislumbran como alternativa viable para afrontar, desde la política local, varios problemas, puesto que generan ingresos y empleo para quienes las establecen y facilitan el acceso a los alimentos de las familias que se proveen de ellas.

Al permitir que los tenderos aliados se beneficien de las ventajas comerciales del Grupo con sus proveedores, en términos de manejo de marcas y precios, el Grupo Éxito incluye al tendero dentro de sus cadenas de suministro

y distribución, sin necesidad de establecer un esquema de subsidios, con lo cual se enmarca en el modelo denominado *negocios inclusivos* (en adelante, NI). Como resultado de esta inclusión, los clientes de los tenderos aliados, por lo general ubicados en zonas residenciales y comerciales de bajos ingresos, pueden tener la oportunidad de beneficiarse con el acceso a productos de buena calidad a precios razonables, con lo cual se logra que el Grupo aumente el espectro de clientes finales hacia aquellos denominados base de la pirámide, a los que difícilmente accedería sin el Programa Aliados Surtimax.

El término *negocios inclusivos* fue propuesto en 2005 por el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por su sigla en inglés). Los NI consisten en formular alternativas de negocios de carácter sostenible que generen impacto en lo social y lo económico para población de bajos ingresos, mediante su integración a la cadena de valor de las empresas. Este tipo de iniciativas pueden propiciar la generación de empleo, la creación de ingresos y la solución de las necesidades básicas de los más pobres (Engel y Veglio, 2011).

Respecto a las motivaciones de las empresas para hacer NI, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, afirma que “con frecuencia están relacionadas a una oportunidad de negocio percibida o calculada” (2015a, p. 66). En la misma línea, el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes, define los NI como:

Aquellas iniciativas empresariales que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuyen 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 [...] contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se articulen a la dinámica del sector empresarial (Cecodes, 2008, p.10) [...] el concepto de los NI puede ser llevado a la realidad bajo modalidades empresariales innovadoras, en las que una empresa «ancla» involucra en su cadena de valor a grupos de población de bajo poder adquisitivo como distribuidores, proveedores o clientes (Cecodes, 2008, p. 8).

Al ampliar la mirada del BID, Wach (2012) afirma que los NI son aquellos que logran ir más allá del mero involucramiento de la población más vulnerable y logran generarles oportunidades a mediano y largo plazo, con lo cual se aporta a la disminución de la pobreza y al crecimiento económico incluyente.

El BID (2015a) plantea que “los modelos de NI pueden involucrar a las personas más pobres y vulnerables” (p. 22). En este punto se podría construir un paralelo entre lo que para el BID (2015a) son los NI con proveedores, distribuidores y consumidores, y para Prahalad y Hart (2002) son los negocios con la base de la pirámide. Prahalad y Hart definen la población más pobre y vulnerable como aquella cuyo ingreso per cápita se encuentra en el nivel más bajo respecto a la población mundial o base de la pirámide (en adelante, BdP). Este planteamiento se muestra así:

TABLA 18. CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN CON BASE EN INGRESO PER CÁPITA

Clasificación	Ingresos	Población (Millones)
Primer grupo	Más de USD 20 mil por año	75-100
Segundo y tercer grupo	Entre USD 1.500 y 20 mil por año	1.500-1.750
Cuarto grupo o BdP	Inferior a USD 1.500 por año	4.000

Fuente: Elaboración propia con base en Prahalad y Hart (2002).

La población base de pirámide, que según los autores comprende a cuatro mil millones de habitantes, podría relacionarse con las empresas tanto como proveedores o distribuidores de bienes o servicios que se vinculen con la cadena de valor de las organizaciones, así como consumidores de estos, según el BID (2015a, p. 35).

FOTO 14. TIENDA ALIADA EN BARRANQUILLA



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo (2017).

MODALIDADES DE NI

Para el BID (2015a), los dos modelos de NI predominantes son: por una parte, los NI con proveedores y distribuidores, donde una empresa “incluye la participación de un grupo de personas de bajos ingresos y vulnerables dentro de su cadena de suministro” (p. 36), lo cual también podría incluir transferencia de conocimientos y capacitación, con el fin de cualificar los productos o servicios que esta población aporta a la cadena de valor de la empresa; y, por otra parte, los NI con consumidores, donde la empresa “vende un producto o servicio asequible a los grupos de menores ingresos” (p. 36). Para que sea considerado un NI, la relación comercial debe tener un impacto positivo en la subsistencia, la calidad de vida y el bienestar de dicha población y debe aportar al desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de vida de esta.

Independiente de si son los precios, las marcas o ambos, el posicionamiento de las marcas propias del Grupo Éxito a través del Programa evidencia un beneficio directo hacia los compradores de estos productos, principalmente vecinos de las tiendas aliadas, en zonas de las ciudades con población de bajos recursos, quienes tienen la oportunidad de acceder a productos de calidad a precios asequibles. Esta es una de las razones que permite describir al Programa como un modelo de NI. Además, la oportunidad de mercado con la BdP que mencionan Prahalad y Hart (2002), así como el tipo de relación del Grupo con proveedores y consumidores propuesta por el BID, se evidencian al analizar el Programa como modelo de NI.

Producto de la relación de la empresa con los grupos mencionados, se observa la creación de valor compartido, no necesariamente valor económico, descrito como la obtención de “valores mutuos o comunes de las inversiones o iniciativas, más que solo por el inversionista, también por las comunidades y las sociedades involucradas” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012, p. 15). Como afirma Leonor Esguerra, directora de Valor Compartido de la Cámara de Comercio de Bogotá, es una relación en la que “generaron valor para otros. Un valor que no se ve en la caja” (Piñerúa y Rodríguez, 20170).

La relación entre el Grupo Éxito y el tendero, y a su vez la del tendero con sus clientes, genera valor dada la comprensión profunda que tienen los tenderos de su entorno y de las relaciones económicas que se dan en él. Lo anterior se explica debido a que en las tiendas de barrio “se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza entre el tendero y sus clientes (confiando solo en la palabra), en la cercanía, la miniaturización de productos disponibles

a la venta al público, al fiado, al regateo, la amistad y la vecindad” (Tovar y Mendoza, 2009, p. 48). Un mercado asegurado, una empresa ancla comprometida, una entidad coordinadora y articuladora y la constante generación de confianza, son elementos fundamentales y característicos de la implementación de NI (Cecodes, 2017).

En un mundo altamente globalizado y competitivo en el que las empresas y multinacionales buscan crecer, según Sergio Rengifo, se requiere que las iniciativas de NI “presenten criterios de sostenibilidad; es decir, que haya un equilibrio entre la viabilidad financiera, el progreso social y el balance ecológico” (2016, citado por Cecodes, 2017, p. 11). Así pues, la implementación de NI depende no solo de las voluntades sino también de los factores propios del contexto, de los grupos de interés que en ellos participan y de la alineación de esfuerzos. Es por ello que existen algunas dificultades para su realización.

DIFICULTADES PARA REALIZAR NI

Dadas las condiciones en las que habita la población BdP, se reconocen algunos paradigmas tradicionales para la relación comercial con ella:

TABLA 19. RESTRICCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

Restricción	Características
Limitada información de mercado	Limitado conocimiento en doble vía; empresas que no conocen poblaciones de bajos ingresos y poblaciones que no saben qué ofrecer ni a quién.
Acceso restringido a productos y servicios financieros	Falta de tradición en el sistema financiero y vida crediticia, así como desconocimiento de su funcionamiento. Existencia de financiamiento informal o no regulado que suele ser caro, abusivo y riesgoso.
Falta de conocimiento y habilidades en cadena de valor	Desconocimiento de la cadena de producción, las características mínimas de calidad y la forma de participación en los mercados.
Carencia de seguridad y confianza	Dificultad para hacer negocios por la “descomposición del capital social, que genera inseguridad física, económica, institucional o jurídica” (Pnud, 2010, p. 36).
Infraestructura física inadecuada	Restricción de vías, transporte y comunicaciones que genera claras desventajas competitivas.
Marco regulatorio ineficiente	En población de escasos recursos abunda la informalidad: no se respetan las normas ni los contratos.

Restricción	Características
Estructura de costos ineficiente	Margen de ganancia para la empresa o la cadena de valor es insuficiente para hacer rentable la operación.
Productos no apropiados	Bienes o servicios ofrecidos por las empresas no responden a las necesidades de la BdP y, por lo tanto, no serían adquiridos.
Responsabilidad de atención	BdP no resulta atractiva para las empresas ya que debe ser atendida por el Estado y sus organismos.
Ausencia de visión humanitaria	La visión de los gerentes y los directivos de las empresas no es necesariamente humanitaria, así que no enfocan sus esfuerzos en atender a la BdP.
Esfuerzo intelectual	Departamentos de diseño e innovación de las empresas debería enfocarse en mercados más desarrollados.

Fuente: Elaboración propia con base en Pnud (2010), Lariú y Strandberg (2009) y Prahalad y Hart (2002).

Pnud (2010), Lariú y Strandberg (2009) y Prahalad y Hart (2002) coinciden en afirmar que los factores descritos en la Tabla 19 contribuyen a desestimular el trabajo del sector empresarial con la población BdP, hacen complejo e inefectivo el esfuerzo de *marketing*, impiden determinar de manera acertada las necesidades de la población y posibilitan que la población de bajos ingresos no conozca el uso y los beneficios de algunos productos o servicios ofrecidos por las empresas o que no tenga las competencias para usarlos de forma apropiada. Adicionalmente, el Pnud (2010) identifica restricciones como la seguridad y la confianza, la oferta de infraestructura física y el marco regulatorio, en las que el Gobierno es principalmente el actor que está llamado a actuar.

En línea con las restricciones identificadas para la implementación de NI, FAO (2010) identifica retos de orden institucional, económico y sociocultural, los cuales se presentan como obstáculos para la sobrevivencia de las tiendas de barrio, como: incumplimiento de las normas, falta de capacitación, ineficiencia en la cadena de suministro, falta de infraestructura, problemas de seguridad, dificultad de acceso al crédito y carencia de seguridad social. Así pues, es fácil evidenciar puntos comunes entre las restricciones y los retos para las tiendas de barrio.

Para Mutis y Ricart (2009), la creación de alianzas que protejan los modelos de NI con consumidores, que impulsen la actitud emprendedora y permitan un crecimiento empresarial, fortalecen a los participantes en este tipo de negocios. Un ejemplo del impacto del apalancamiento financiero es el caso del tendero aliado John Ramírez, de Merquefam Express en Bogotá, quien

se vale del pronto-pago, un descuento por realizar el pago de sus obligaciones con el Grupo antes de la fecha límite: “Ahora utilizo hasta los beneficios del pronto-pago de cartera para ganarme también esos beneficios. Si uno es disciplinado, la alianza le permite a uno ganar por todos lados” (Piñerúa y Rodríguez, 2017m).

Los cupos de crédito que el Grupo Éxito asigna a los tenderos dependen de la capacidad económica de cada aliado. Algunas cifras fueron mencionadas por los tenderos en las entrevistas sin poder ser confirmadas, pero oscilan entre 5 y 20 millones de pesos. Sin embargo, el consolidado de los cupos de crédito es información reservada por el Grupo.

Dadas las restricciones y dificultades en la implementación de NI, Karnani (2009) afirma que los NI con consumidores (mencionados como negocios base de la pirámide, por el autor), realmente no generan capacidad para la población en este segmento, sino que simplemente buscan un mercado creciente que favorece a las empresas. Esta afirmación se enfoca en observar que la incidencia de este tipo de negocios requiere del sector privado mucho más trabajo que un enfoque en lo económico. Esta afirmación es respaldada por Wach (2012) quien menciona que los NI deben generar transformaciones en cuanto a las oportunidades que generan para la BdP.

La seguridad y la confianza son factores determinantes para la implementación de iniciativas productivas con la BdP (Pnud, 2010); es aquí cuando se identifica que el Programa aporta a la recomposición del tejido social no solo de los aliados sino de generaciones venideras. La mayoría de los aliados en Bogotá ven a sus hijos con formación universitaria, incluso asociada al crecimiento del negocio, mientras que en Barranquilla buscan un mejor nivel de vida para ellos, como el caso de un aliado en el barrio Los Cusules, quien afirma: “Nosotros [con mi esposa] tenemos un sueño, que nuestras hijas estudien y cuando trabajen arrendar [la tienda] e irnos a descansar” (Piñerúa y Rodríguez, 2017p).

El acceso a nuevas tecnologías por parte de los aliados conlleva, en muchos casos, el acceso a la banca de población BdP. Este elemento se constituye en una característica y un factor de éxito de los NI con consumidores (Pralhad y Hart, 2002; BID, 2015b; Ferreira *et al.*, 2013), el cual impacta en lo social y económico, y genera nuevas dinámicas sociales y de relacionamiento de las empresas con dicha población, rompiendo con otra de las restricciones identificadas para este tipo de negocios.

Sin embargo, desde la perspectiva de Lariú y Strandberg (2009), son justamente las limitantes socioculturales las que podrían restringir el crecimiento o el desarrollo del Programa. Un entorno con infraestructura física deficiente, como algunos en los que se encuentran los aliados, sumado a un desconocimiento del mercado, un marco regulatorio ineficiente (donde la evasión es común) y a la informalidad, son elementos que el Grupo Éxito debe tener en cuenta para el desarrollo del Programa. En este sentido, Schneider (2005) menciona que en las tiendas de barrio se observa que “la informalidad empresarial está estrechamente relacionada con la informalidad laboral, ya que, si una empresa no registra sus actividades e ingresos ante las autoridades, es muy probable que sus contratos laborales no se rijan por la legislación laboral” (citado por Cárdenas M. y Mejía C., 2007, p. 5). De igual forma, no es posible asegurar, si el tendero paga u observa adecuadamente las obligaciones laborales de ley o, por ejemplo, se permite el trabajo infantil, como lo menciona Baquero (2009, p. 47). Estos elementos harían parte de los criterios de sostenibilidad mencionados por Rengifo (2016, citado por Cecodes 2017) y Pnud (2010).

En este orden de ideas, para trabajar con la población BdP, es recomendable que todo el equipo del Programa comprenda las necesidades, el tamaño, las tendencias, los usos y las costumbres de esta población. De acuerdo con BID (2015), la BdP se constituye en un mercado creciente e invita a “replantear las percepciones que toman a la base de la pirámide como un grupo homogéneo de personas de bajos ingresos sin el poder adquisitivo suficiente para ser un mercado de inversiones de negocio sostenibles” (p. 6). Esta necesidad es reconocida en especial por los vendedores y los mercaderistas de la Zona Costa, quienes afirman respecto a la presentación de una marca de galletas: “Viene muy grande para el canal. El cliente debe abrirlo y venderlo por tacos” (Piñerúa y Rodríguez, 2017q). De igual forma, mencionan que “el portafolio es muy diferente [al de las grandes superficies], no vienen paquetes de 48 unidades porque ni caben en la tienda” (Piñerúa y Rodríguez, 2017r).

FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE NI

Los NI implican acciones que van más allá del crecimiento económico de la BdP o la vinculación a procesos productivos como distribuidores y proveedores de bienes y servicios o de mano de obra. La tabla 20 presenta elementos clave para generar prosperidad con la BdP:

TABLA 20. ELEMENTOS CLAVE PARA GENERAR PROSPERIDAD EN LA BDP

Acción	Descripción
Creación de poder de compra	Proveer acceso al crédito e incrementar el potencial de ingresos, mediante la creación de modelos de “micro-banca”.
Formar aspiraciones y apalancar potencialidades	Orientar las metas a que aspira el segmento de la Bdp hacia prácticas sostenibles. La aspiración no necesariamente refleja el estilo de vida de los países que están en el nivel más alto, podría ser incluso acceso a servicios básicos.
Mejoras en el acceso y la distribución	Aunar esfuerzos entre empresa privada y gobiernos para incrementar la conexión entre las redes de distribución y los mercados en la Bdp, a través de inversión en infraestructura.
Adaptación de soluciones locales y productos	Plantear soluciones para la población de bajos ingresos y con períodos más cortos entre ellos, que además no disponen de espacio suficiente de almacenamiento. Implica el rediseño de la facturación.
Promoción del capital social	Generar entendimiento entre las partes, construir confianza y fortalecer el tejido social.
Inversión para generar valor	Remover las restricciones identificadas a través de valor social y valor privado, para los diversos grupos de interés.
Combinar recursos y capacidades	Aunar esfuerzos con asociaciones y cooperativas, y colaborar con socios no tradicionales.
Diálogos con gobierno	Aportar información sobre los problemas y las soluciones potenciales y buscar sinergia a través de formulación de políticas públicas.

Fuente: Elaboración propia con base en Prahalad y Hart (2002), Wach (2012) y Pnud (2010)

De igual forma, Cecodes (2017) reconoce la necesidad de articular diferentes actores que convergen en la oferta y la demanda de productos y servicios, pero también como combustibles de los NI y soporte de su factor de éxito.

En particular, la investigación evidenció que la formación de aspiraciones, uno de los elementos claves para generar prosperidad en la Bdp y mencionado por Prahalad y Hart (2002), se reconoce como un factor de éxito del Programa al fortalecer la autoconfianza de sus aliados, lo cual se refleja en estrategias de mercadeo mucho más agresivas, que están hábilmente ligadas a las necesidades de sus clientes. En este sentido, Dalia Donoso, encargada de la tienda aliada Los Ángeles, en Bogotá, afirma: “Aunque los márgenes de los productos en los Jueves de Mil sean bajos, la mercancía rota y por volumen se termina vendiendo más. La competencia no puede hacer nada contra eso” (Piñerúa y Rodríguez, 2017). Así, es posible afirmar que la formación comercial del

tendero y la adopción de buenas prácticas de mercadeo son factores de éxito del Programa como modelo de NI.

Los NI son una relación de aprendizaje en doble vía, donde la empresa ancla y la población con quienes trabaja tienen valor que compartir. Así, en la implementación del Programa llaman la atención las iniciativas propias de cada tendero en su negocio, las cuales en ocasiones resultan factores diferenciadores que mejoran las ventas, disminuyen los costos o generan mayor fidelización de clientes. “Yo mismo hago combos de productos para impulsar la venta, y la gente los lleva”, afirma Pedro Galán, de la tienda Mercamax PG en Bogotá (Piñerúa y Rodríguez, 2017i). Esto podría responder al profundo conocimiento que tienen los aliados de las necesidades de sus clientes, como lo reconoce la FAO (2010). Este nivel de cercanía con el cliente final no lo tiene el Grupo Éxito en sus demás líneas de negocio, por lo cual sería recomendable documentar estas iniciativas de forma orgánica en la implementación del Programa.

De acuerdo con Zuluaga y Rodríguez (2014), la innovación es uno de los factores más críticos en la configuración de negocios inclusivos, en cualquiera de sus modalidades. En particular, la innovación en el aspecto tecnológico es crucial para superar las barreras y los desafíos que no podrían ser abordados a través de soluciones convencionales respondiendo a los requerimientos de costos asequibles y condiciones ambientales en comunidades de bajos ingresos en áreas rurales o remotas. Sin embargo, el factor innovación, que se percibe como uno de los que más influencia pueden generar en el éxito de las iniciativas de NI, no está siendo documentado suficientemente por el Grupo Éxito.

PROYECCIÓN DE LOS NI EN COLOMBIA Y EL RESTO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Pese a las restricciones y las dificultades identificadas por múltiples autores al momento de realizar NI, el BID (2015b) y Ferreira *et al.* (2013) afirman que actualmente los consumidores de la BdP de América Latina y el Caribe están más urbanizados, más conectados y más educados, y disponen de más ingreso para gastos discrecionales que hace unos años, afirmación soportada con cifras de disminución de la pobreza en el continente. De igual forma, el BID estimó que Colombia contaba con una población creciente de 36 millones de personas en la BdP en 2010. Aunque la población considerada como pobre (con ingresos por debajo de los USD 4/día) disminuyó de 24 a 20 millones entre 2000 y 2010, es decir, un 17%, la población vulnerable (con ingresos entre USD 4 y USD 10 por día) aumentó de 12 a 16 millones, es decir un 33% (2015b, p. 43).

Según el BID (2015b), en Colombia el tamaño del mercado en la Bdp creció de USD 50 mil millones a USD 60 mil millones entre 2000 y 2010, lo que representa un aumento del 20%. El segmento pobre cayó de USD 20 mil a USD 18 mil millones y el segmento vulnerable fue el que más creció: de USD 30 mil millones a USD 42 mil millones. En promedio la Bdp aumentó su nivel de gasto anual per cápita de USD 1.407 a USD 1.675, donde el 60% de este gasto se hizo en comida, vestido, recreación, servicios alimentarios, tecnologías y otros consumos discrecionales. Para las empresas colombianas, un tamaño de mercado de USD 60 mil millones y en crecimiento no debería ser despreciable.

A la par del crecimiento de los mercados regionales en los últimos años, las empresas parecen estar aumentando su participación en la Bdp. Esto se puede evidenciar en las principales ciudades colombianas en las que en los últimos años han venido apareciendo nuevos modelos de negocios como cadenas de tiendas de *hard discount* en Colombia, tiendas como DI, Justo & Bueno y ARA, ubicadas principalmente en zonas con población de ingresos bajos y medios.

Para Euromonitor International (2016), Colombia representa una oportunidad para la industria de minoristas, ya que las incursiones de las tiendas de bajo precio en los diferentes niveles socioeconómicos han representado un crecimiento sostenido desde 2016, a pesar de las perspectivas económicas y el fenómeno que denomina “co-branding”, que se refiere al apoyo de grandes empresas a los pequeños comerciantes, como es el caso del Grupo Éxito con Surtimax y Súper Inter.

Silva (2011) afirma que las marcas propias, usadas por el Programa Aliados, como Ekono y Surtimax, han sido una estrategia fundamental para las cadenas de almacenes en Colombia, las cuales, desde finales de la década de los noventa, encontraron en ellas un importante vehículo de participación en el mercado, de mejoras en la competitividad y de aumento en el volumen de venta, a la vez que se logra una disminución de costos. Ya en 2011, Silva mencionaba la relación que tenían las pymes con las grandes marcas al convertirse en distribuidores de sus productos propios.

3.2. OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE N.º 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

EL ODS N.º 8 Y SUS METAS

El Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS n.º 8, de la Organización de las Naciones Unidas es “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo

y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. Algunas de las principales metas de este objetivo son:

- Mantener el crecimiento económico sostenido en términos de PIB per cápita en los países menos desarrollados.
- Elevar niveles de productividad a través de diversificación, modernización tecnológica, innovación y un uso intensivo de mano de obra.
- Promover políticas para generación de puestos de trabajo decentes y emprendimiento, fomentar el crecimiento de pequeñas y medianas empresas y mejorar acceso a servicios financieros.
- Mejorar la producción y consumo eficientes de recursos naturales, evitando degradación del medio ambiente (Pnud, 2017).

EL TRABAJO DECENTE

El trabajo decente es definido por la OIT como “el punto de convergencia de sus cuatro objetivos estratégicos: la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo; el empleo; la protección social y el diálogo social” (OIT, 1999, sección La Finalidad, párr. 3). A través del Programa de Trabajo Decente, propuesto en 1999, la OIT invita a los gobiernos a implementar políticas públicas dirigidas a incrementar los índices de empleos formales y con condiciones dignas, con lo cual se garantizan los derechos de los trabajadores y se promueve la protección social para ellos y sus familias (Castro, 2013).

En Colombia, las múltiples y diversas prácticas laborales a través de las cuales las empresas buscan flexibilidad en las contrataciones y la disminución de gastos asociados a la contratación de personal, han tenido un impacto negativo en los sistemas de seguridad social, ya sea los sistemas pensionales o los de atención en salud. De Oliveira (2016) afirma: “Hoy, muchas personas que viven en la pobreza extrema o moderada tienen trabajo. Sin embargo, el objetivo no podrá ser alcanzado si esos trabajos y empleos no son de calidad” (párr. 2). En este sentido, para superar la pobreza es necesario no solo hablar de la existencia de trabajo, sino de las condiciones en que se desarrolla.

En este punto se pueden identificar factores que determinan si la relación de la población BdP y las empresas se dan en el marco de un NI en las modalidades de distribuidores y consumidores, dados los beneficios que obtienen ambas partes y el rol que juegan respecto a la cadena de valor. Al contrastar esto con el ODS n.º 8, se puede identificar que son los NI al poseer enfoque de sostenibilidad, como afirma Rengifo (2016, citado por Cecodes 2017), los que

generan un crecimiento económico para ambas partes, pero también gestionan los impactos de su operación en los aspectos ambientales y sociales.

EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Como ya se explicó, en Colombia el tamaño del mercado en la BdP creció considerablemente entre 2000 y 2010, lo cual evidencia mayor capacidad de pago en la BdP y mayores oportunidades de negocio para las empresas que atienden este segmento de mercado.

En este sentido, con Aliados Surtimax el Grupo Éxito tiene la oportunidad de participar en este proceso por medio del apalancamiento de los tenderos aliados, ubicados precisamente en sectores populares donde las grandes cadenas de *retail* no han logrado posicionarse.

EL PROGRAMA ALIADOS SURTIMAX Y LOS ODS

En la implementación del Programa Aliados se observan factores que permiten identificar aportes a la consecución del ODS n.º 8, así como a otros ODS.

Un aumento de los ingresos de los tenderos aliados junto con un esquema de formalización de la actividad comercial, lo cual ofrece una clara oportunidad de crecimiento económico a los aliados y sus familias en línea con el ODS n.º 8. Además, el Programa tiene el potencial de aportar al Objetivo de reducir las desigualdades (ODS n.º 10), ya que contribuye a potenciar y promover la inclusión económica de la BdP. Si bien los tenderos aliados entrevistados y los voceros del Grupo Éxito están de acuerdo en afirmar que existió crecimiento en sus ventas, la presente investigación no tuvo acceso a la información interna del Grupo que respalda y cuantifica dichas afirmaciones.

Por otra parte, que los tenderos aliados, a través de la alianza, tengan la oportunidad de transformar su visión de dueños de un negocio de subsistencia a pequeños empresarios, apalancados en beneficios como el acceso al crédito y al conocimiento, el intercambio de ideas e información con otros tenderos aliados y la adopción de buenas prácticas y tecnologías, es uno de los efectos más relevantes que surgen como consecuencia de la implementación del Programa Aliados, y que bien puede estar alineado con el ODS n.º 9 (Industria, innovación e infraestructura). Este cambio de visión también contribuye al ODS n.º 1 (Poner fin a la pobreza, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición), en la medida en que los tenderos ya no se ven a sí mismos como aquellos que ante la carencia de recursos y la falta de oportunidades no

tuvieron otra opción más que abrir una tienda, sino como aquellos que ahora tienen la oportunidad de crear empresa y generar empleos.

Si bien Schneider (2005) (citado por Cárdenas M., y Mejía C., 2007) menciona que la informalidad empresarial está estrechamente relacionada con la informalidad laboral (siendo solo entre el 4 % y el 7 % de las tiendas de barrio las que en Colombia llevan libros de contabilidad), el Programa Aliados, contribuye al esfuerzo de formalización de la economía en línea con el ODS n.º 8, promoviendo además mejores prácticas laborales por parte de los aliados. Sin embargo, en el marco de la presente investigación no fue posible conocer el porcentaje de aliados que asumen prácticas contables, dado que es información confidencial para el Grupo y los tenderos aliados prefieren no referirse en detalle al respecto.

Así como los aliados se han visto beneficiados en cuanto a la autoconfianza que se ve fortalecida con su participación en el Programa, el acceso al conocimiento del negocio a través de las capacitaciones formales que ofrece la alianza (cursos, seminarios y diplomados), en temas como características de productos, mercadeo, ventas, manejo del inventario y atención al cliente, entre otros, le otorga herramientas valiosas al tendero en el desarrollo de su actividad comercial, contribuyendo también al ODS n.º 4 (Educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje).

Los tenderos entrevistados que han asistido a las capacitaciones dictadas en el marco del Programa coinciden en afirmar que el aprendizaje es significativo, pertinente y de calidad. Un aliado en el barrio La Te del municipio de Soledad (Atlántico), afirma que los procesos de formación “lo incentivan a uno como gerente de su propia empresa” (Piñerúa y Rodríguez, 2017s). Según esto, el impacto del Programa no se enfoca solo en el beneficio económico, sino que también impacta la concepción que el tendero tiene de sí mismo, desvirtuando la afirmación de Karnani (2009), quien habla acerca de la imposibilidad de esta modalidad de negocios para generar capacidad en la población BdP.

En la medida en que alimentos de buena calidad sean asequibles para la población BdP, hay una clara oportunidad de contribuir a mejorar la nutrición en este grupo de población. Esto, además de ser una potencial contribución al ODS n.º 2 (Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición), representa una oportunidad para elevarlo a objetivo principal del Programa Aliados Surtimax, aumentando el portafolio de productos básicos (sobre todo alimentos) y extendiendo los beneficios a otros productos básicos. Sin embargo, bajo esta lógica de responsabilidad extendida, el Grupo podría potenciar su estrategia de sostenibilidad y su aporte al ODS n.º 2, es-

pecíficamente a través de la articulación del eje Gen Cero enfocado en temas nutricionales, con la oferta de productos a la BdP en el Programa.

Las consecuencias directas de la implementación del Programa Aliado Surtimax, relacionadas con su alcance y el acuerdo de trabajo con cada tendero, así como las consecuencias indirectas, que han surgido por iniciativa con los aliados como resultado de su interacción con el entorno en que operan, presentan una clara contribución al ODS n.º 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), en términos de formalización, aumento de ingresos y transformación de la visión, mejora en la autoconfianza y adopción de tecnologías, por parte de los tenderos aliados.

La tabla 21 presenta la relación entre las dimensiones de la sostenibilidad, los impactos de la implementación del programa Aliados Surtimax y sus contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desagregando entre aquellas que son claramente identificadas por el Grupo Éxito como aquellas en las que el Programa tiene oportunidades potenciales.

TABLA 21. RELACIÓN DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, IMPACTOS CUALITATIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA ALIADOS A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Dimensión	Impacto Cualitativo	Objetivo de Desarrollo Sostenible					
		1 ER EN LA POBREZA	2 HAMBRE CERO	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA	10 REDUCCIÓN DE LA DESIGUALDAD
Económica	Formalización actividad comercial	●		●	●		●
	Aumento de ingresos	●	●		●		●
	Transformación de la visión de tenderos hacia enfoque empresarial			●	●	●	●
Social	Mejora en la autoconfianza del tendero aliado	●		●	●	●	●
	Adopción de tecnologías			●	●	●	●
	Acceso a productos de buena calidad para la BdP.	●	●				●
	Transformación de condiciones laborales				●	●	●
Ambiental	Ambiental						

Clara contribución ● Potencial contribución ●

Fuente: Elaboración propia.

Pueden evidenciarse contribuciones puntuales del Programa en múltiples aspectos relacionados con los ODS, tales como:

- Transferencia de conocimiento (educación de calidad a través de diplomados, cursos y eventos), las cuales aportan de manera clara al ODS 4.
- Alineación en términos tanto de la integración del aliado a la cadena de valor del Grupo Éxito, como del apoyo financiero, lo cual aporta al ODS n.º 9 (Industria, innovación e infraestructura).
- Aumento de los ingresos de los aliados junto el acceso de población de bajos ingresos a productos de calidad, lo cual representan una contribución significativa al ODS n.º 10 (Reducción de las desigualdades).
- En general, la implementación del Programa Aliados Surtimax tiene también el potencial de contribuir con otros Objetivos de Desarrollo Sostenible, como el ODS n.º 1 (Fin de la pobreza) y el ODS n.º 2 (Hambre cero).

En la Tabla 21 se observa cómo la implementación del Programa tiene el potencial de identificar y gestionar los impactos en la dimensión ambiental, aportando así a la consecución de los ODS en lo relacionado con aspectos ambientales. En el marco de la presente investigación, este hallazgo se constituye en una de las principales oportunidades de mejora que tiene el Grupo Éxito para complementar su gestión en todas las variables de la triple cuenta a través del Programa Aliados Surtimax.

Para las Naciones Unidas, “El consumo y la producción constituyen el núcleo de la economía mundial. Sin embargo, las actuales modalidades de consumo y producción insostenibles conducen a la deforestación, la escasez de agua, el desperdicio de alimentos y elevadas emisiones de dióxido de carbono, y causan la degradación de ecosistemas clave” (Hoballah y Averous, 2014). Ya que la industria minorista o *retail* está precisamente atada a las prácticas de consumo, se identifica como una clara oportunidad para el Grupo Éxito la adopción de los procesos que, en el marco del ODS 12 “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, sean aplicables no solo a su objetivo principal de negocio sino en particular a la implementación y expansión del programa Aliados.

En este mismo sentido, el Programa Aliados Surtimax también presenta una oportunidad de contribución a la disminución del impacto ambiental negativo relacionado con la gestión de los desechos asociados a la actividad propia del consumo masivo, en línea con lo establecido en el ODS 11 “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”.

Justamente, la comprensión del Programa como una extensión de los retos de sostenibilidad, involucrando a todas las partes interesadas, podría potenciar

en su implementación el aporte a la consecución de los ODS y fortalecer de forma integral su operación futura.

Como mencionan Prahalad y Hart (2002), uno de los paradigmas de los negocios con la base de la pirámide es el gerenciamiento con debilidad en la visión humanitaria de sus objetivos. En este sentido, buscar mecanismos para promover y fortalecer en los tenderos la adopción de prácticas responsables en temas como:

a. Trabajo decente para tenderos, sus familias y empleados que laboran extensas jornadas de, en promedio, 14 a 15 horas por día.

b. Responsabilidad fiscal, promoviendo al tendero aliado como ciudadano ejemplar que paga cumplida y apropiadamente todas sus obligaciones tributarias. Esta informalidad, que menciona Schneider (2005), pone en riesgo la operación de las tiendas de barrio y la reputación del Grupo Éxito.

c. Responsabilidad social para con sus empleados y su entorno, cumpliendo con el pago de prestaciones de ley y parafiscales para el aliado, sus familiares y demás empleados que laboran en la tienda. De nuevo Schneider (2005), menciona que dentro de la informalidad de este tipo de negocios es muy común que la contratación también incumpla la normatividad.

Finalmente, sería valioso identificar y consolidar las cifras de empleos que generan los aliados por cuenta de la alianza, así como su calidad, con el fin de precisar el potencial del Programa Aliados en la promoción de empleos y motivar buenas prácticas laborales.

3.3. RECOMENDACIONES

La continuidad y la proyección del Programa dependen de mucho más que la vinculación de nuevos aliados o la continuidad en la participación del mercado del *retail* en Colombia frente a los *hard discount*, que amenazan con mucha fuerza a los aliados. Tiene mucho que ver con superar las restricciones para implementar iniciativas en población de bajos recursos que propone Pnud (2010), implementar las acciones para generar valor en la BdP que proponen Prahalad y Hart (2002), contribuir a superar los retos de las tiendas de barrios según la FAO (2010) y promover condiciones de trabajo decente como lo señala la OIT (1999).

Con el fin de promover el fortalecimiento del Programa Aliados Surtimax como modelo de responsabilidad social, bajo la modalidad de negocios

inclusivos, a la vez que aporta a la consolidación de condiciones para el trabajo decente (ODS n.º 8), se sugieren las siguientes iniciativas:

ACCOUNTABILITY

Como mencionan AccountAbility, United Nations Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canada Inc., respecto a la relación con los *stakeholders*:

En otras palabras, aunque la preparación y la planificación hayan sido excelentes, durante el curso de la relación es posible que hayan surgido nuevos temas importantes que requieran nuevas instancias de diálogo y, tal vez, una re - evaluación de las prioridades y recursos (2006, p. 108).

Así, se hace fundamental mantener una comunicación fluida en doble vía con los grupos de interés del Programa. A través de jornadas de información, correos electrónicos u otro canal de comunicación, el Grupo Éxito podría buscar disminuir las percepciones de incumplimiento y fortalecer su promesa de valor: “Tenemos lo mejor de los dos mundos, el músculo para negociar, pero queremos ayudarles a ellos”, como menciona Fernández (Piñerúa y Rodríguez, 2018).

BIENESTAR DE FAMILIAS DEL TENDERO

Dadas las características laborales que se evidencian entre los tenderos y la participación de integrantes de las familias para cumplirlas, el bienestar de estos podría verse afectado además por la presencia de hijos de aliados menores de edad que apoyen a sus padres en la labor. Aunque esta es una práctica generalizada de las tiendas de barrio, Baquero (2009) menciona que dentro por la informalidad de estos negocios no es posible observar estas conductas, por lo tanto, tampoco determinar qué tanto impactan a los jóvenes.

De igual forma, como reconoce la OIT (2017), la colaboración de hijos en el negocio de sus padres no se constituye en trabajo infantil, siempre y cuando se garantice a los menores el acceso a la educación y el tiempo de ocio. Valdría la pena que en las capacitaciones los aliados reconozcan los límites de la participación de sus hijos en el negocio. Esto se constituye en una oportunidad para fortalecer los programas de formación de los aliados.

ESQUEMA DE MEDICIÓN DEL ÉXITO DEL PROGRAMA

La implementación del Programa arroja información cuantitativa y cualitativa que puede ser la base de un esquema de medición de su éxito, a través de una batería de indicadores que apunten a valorar los aspectos económicos, sociales y ambientales en concordancia con los objetivos estratégicos del Grupo Éxito y su cadena de valor¹. Como menciona Esguerra, “es necesaria una medición de los intangibles monetizables, esos elementos que generan ganancia para las partes [...] de los que no se ven en la caja” (Piñerúa y Rodríguez, 20170), pero que sí son generados por la implementación del Programa.

CONCLUSIONES

Desde el punto de vista de negocios inclusivos puede evidenciarse una clara integración del tendero aliado dentro de las cadenas de abastecimiento y distribución del Grupo Éxito, con los beneficios en uso de marcas, precios y distribuidores por parte de los aliados y el aumento en ventas para el Grupo Éxito en un segmento de población donde este no tenía una presencia clara antes de la alianza.

Los vecinos de las tiendas aliadas, en zonas de las ciudades con población de bajos recursos, tienen la oportunidad de acceder a productos de calidad en las tiendas aliadas a precios asequibles, constituyéndose para el Grupo Éxito en un modelo de negocios con la base de la pirámide.

Las alianzas de grandes supermercados con proveedores o tiendas no es un fenómeno reciente, pero sí una estrategia que poco a poco ha tomado fuerza en Colombia y aunque las marcas propias juegan un papel determinante en la consolidación de dicho modelo, todavía hay oportunidades de conocimiento de necesidades en el nicho y de aumento en el portafolio de productos.

El Programa Aliados Surtimax se constituye en una iniciativa con potenciales beneficios para los tenderos aliados y para el Grupo Éxito por:

- Respaldo de marca para los aliados.
- Incursión en nuevos nichos de mercado para el Grupo.

¹ Para esta elaboración pueden tomarse como referencia indicadores como los propuestos por la Global Impact Investing Network.

- Fortalecimiento frente a la competencia que representan negocios de *hard discount* como ARA, DI, y Justo & Bueno.

Lo anterior permite al Grupo, a los tenderos y a los clientes finales beneficiarse de la creación de valor a la que apuesta el Programa.

La cualificación del aliado que propone el Programa a través de procesos de formación resulta en una herramienta que les beneficia y potencia, consolidando negocios mucho más sólidos y sostenibles en el tiempo. Sin embargo, no todos los aliados están convencidos de invertir horas de atención del negocio en capacitaciones.

La relación con los grupos de interés de las tiendas no es la misma que la que tiene el Grupo Éxito con sus clientes en sus diferentes unidades de negocio. Valores como la confianza y la cercanía que perciben los clientes hacia los tenderos no son igualmente percibidos hacia el Grupo o los negocios de sus marcas propias como Carulla, Éxito o Surtimax. El componente sociocultural y de relacionamiento que se da en las tiendas y supermercados, entre el tendero y sus vecinos/clientes y proveedores, puede dictar la ruta de construcción y crecimiento del Programa.

La formalización laboral del tendero aliado, y quienes lo acompañan en funciones en el local, ya sean familiares o empleados, debe ser considerado como una cuestión relevante dentro del Programa Aliados Surtimax como iniciativa de responsabilidad social, en el propósito de asegurar condiciones laborales dignas y respeto por los derechos de los trabajadores, en línea con la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT, 1999) y la Política Nacional de Trabajo Decente (Presidencia de la República, 2014).

Construir conciencia sobre la relación entre el crecimiento económico y las posibilidades de dignificar el trabajo, en el segmento donde tiene incidencia el Programa, potenciaría su implementación e influiría en la calidad de vida de los tenderos, sus familias y sus empleados; además, podría generar un modelo replicable por otras industrias, compartiendo valor.

En general, con relación al ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, el Programa representa una participación en el mercado del *retail* de entre 11 y 15 mil millones de pesos, según el director del Canal Aliados del Grupo Éxito (Piñerúa y Rodríguez, 2017d). Sin embargo, a pesar de no ser responsabilidad del Grupo Éxito, se evidencian jornadas de trabajo para los aliados y sus empleados de entre 12 y 15 horas, de domingo a domingo, una baja tasa de vacaciones por parte de los aliados, y mucho menos de sus empleados, y la

ausencia de condiciones que promuevan la seguridad social o la comprensión del régimen contributivo.

Frente a los ejes de la sostenibilidad, son visibles los efectos de la implementación del Programa en cuanto al económico y al social, ampliamente reconocidos, tanto por los tenderos como por el Grupo Éxito, mientras que existe una oportunidad para fortalecer la conciencia sobre los temas ambientales que le competen a las tiendas de barrio y a los clientes finales, la cual puede ser liderada por el Grupo.

El Programa Aliados Surtimax se encuentra en un estado de maduración que le permite al Grupo Éxito tomar decisiones respecto a la proyección, la cimentación de nuevas etapas y el ajuste de los elementos que podrían potenciarlo. La relación que han construido los grupos de interés directos e indirectos en la implementación del Programa, bajo los dos modelos de inversión identificados, poseen una gran potencialidad que puede ser replicada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AccountAbility, United Nations Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2006). De las palabras a la acción. El compromiso con los *stakeholders*. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Obtenido de: <http://www.accountability.org/standards/>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2015a). Transformando las relaciones de negocio. Negocios inclusivos en América Latina. Fondo Multilateral de Inversiones (Fomín). Obtenido de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7674/Transformando-las-relaciones-de-negocio-Negocios-inclusivos-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID. (2015b). Un mercado creciente de US\$750 mil millones. Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. p. 2. Obtenido de: <https://publications.iadb.org/handle/11319/6992?locale-attribute=es&locale-attribute=pt&>
- BAQUERO, M. (2009). *La tienda de licho, una metáfora del consumo* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana). Bogotá: Facultad de Comunicación y Lenguaje.
- CÁRDENAS, M. y MEJÍA, C. (2007). Informalidad en Colombia: nueva evidencia. Centro de Investigación Económica y Social – Fedesarrollo. Documentos de Trabajo (*Working Papers*). n.º 35, pp. 4-5.

- CASTRO, O. (2013) Nivel de cumplimiento en materia de trabajo decente en Colombia. *Escuela internacional de alta formación en relaciones laborales y de trabajo de ADAPT*, 1, 2. ISSN 2282-2313
- 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. Obtenido de: <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/8.%20RSE%20Casos%20ISBN.pdf>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes. (2017). *Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social*. Bogotá: SNV-Cecodes. ISBN: 978-958-99020-6-6
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, Cecodes. (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*. Bogotá: SNV-Cecodes.
- ENGEL, M. y VEGLIO, F. (2011). The business of inclusion: sustainable and equitable solutions [El negocio de la inclusión: soluciones sostenibles y equitativas]. En Commonwealth Heads of Government Meeting 2011, pp. 124-126. Obtenido de: https://issuu.com/henleymedia/docs/chogm_2011_low-res
- Euromonitor. (2016). Grocery Retailers in Colombia (Rep.). London: Passport. Obtenido de: <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2200/portal/analysis/tab>
- FERREIRA, F.; MESSINA, J.; RIGOLINI, J.; LÓPEZ-CALVA, L.; LUGO, A. y VAKIS, R. (2013). *La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina*. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0
- FURTADO DE OLIVEIRA, P. (2016). Solo con empleo decente se erradicará la pobreza. Obtenido de: <https://www.lanacion.com.ar/1951418-solo-con-empleo-decente-se-erradicara-la-pobreza>
- Grupo Éxito. (2016). Informe de sostenibilidad 2015. Obtenido de: <https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/informes-sostenibilidad/informe-de-sostenibilidad-2015.pdf>
- Grupo Éxito. (2018). Informe integrado 2017. Obtenido de: <https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/asambleas/2018/marzo/Informe-Integrado-Grupo-Exito-2017-optimizado.pdf>
- Grupo Éxito. (s.f.a). *Aliados Surtimax*. Obtenido de: <http://www.surtimax.com.co/aliados-surtimax>
- Grupo Éxito. (s.f.b). *Quiénes somos - Súper Inter Supermercados*. Obtenido de: <http://www.superinter.com.co/nosotros/la-compania/>

- Grupo Éxito. (s.f.c). *Acuerdo de colaboración empresarial. Canal Aliados Surtimax.*
- HOBALLAH, A. y AVEROUS, S. (2014). *Objetivo 12 - Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles: Un requisito esencial para el desarrollo sostenible.* UN Chronicle - Beyond 2015, LI(4).
- KARNANI, A. (2009). The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise [La estrategia de la base de la pirámide para reducir la pobreza: una promesa fallida]. Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. *Working paper* No. 8o. Obtenido de: http://www.un.org/esa/desa/papers/2009/wp8o_2009.pdf
- LARIÚ, A. y STRANDBERG, L. (2009). *Negocios inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Cátedra "la Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo.* Iese Business School.
- MUTIS, J. y RICART, J. (2009). Réplica de negocios en la base de la pirámide para un mayor impacto y creación de valor. *Harvard Deusto Business Review.* pp. 66-79.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2010). *Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica.* Obtenido de: <http://www.fao.org/3/a-as336s.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (1999). *Trabajo decente: Memoria del Director general. 87ª Conferencia Internacional del Trabajo.* Ginebra, Suiza. Obtenido de: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2017). *¿Qué se entiende por trabajo infantil? Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil.* Obtenido de: <https://www.ilo.org/ipec/facts/lang--es/index.htm>
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017). Entrevista realizada a María Lucía Jaramillo, directora de mercadeo B2B, el 12 de junio de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017a). Entrevista realizada a María Lucía Jaramillo, directora de mercadeo B2B, el 10 de marzo de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017b). Entrevista realizada a Silvio Herrera, jefe de Zona Centro, el 1 de agosto de 2017.

- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017c). Entrevista realizada a Diego Gómez, director del Canal Aliados, el 12 de junio de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017d). Entrevista realizada a Diego Gómez, director del Canal Aliados, el 27 de julio de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017e). Entrevista realizada a Mirlen Sarmiento, auxiliar administrativa de la Zona, el 14 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017f). Entrevista realizada a Amanda Guevara, jefa de Zona Costa, el 14 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017g). Entrevista realizada a Myriam Mesa, dueña de un supermercado ubicado en el barrio La Paz de Barranquilla, el 14 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017h). Entrevista realizada a Daniel Castaño, dueño del Autoservicio Castaño en Soledad la Vieja, el 15 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017i). Entrevista realizada a Pedro Galán, aliado en el barrio San Cipriano, el 31 de julio de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017j). Entrevista realizada a Wilson Menjura, propietario de un supermercado aliado en el barrio Lisboa, el 31 de julio de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017k). Entrevista realizada a Manuel Buitrago, aliado en el barrio Dindalito, el 2 de agosto de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017l). Entrevista realizada a Dalia Donoso, encargada de una tienda aliada en Bogotá, el 2 de agosto de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017m). Entrevista realizada a John Ramírez, encargado de la tienda aliada Merquefam Express del barrio San Eusebio en Bogotá, el 2 de agosto de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017n). Entrevista realizada a Santiago Escobar, director de gestión Marcas Propias, el 29 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017o). Entrevista realizada a Leonor Esguerra, directora de valor compartido de la Cámara de Comercio de Bogotá, el 7 de diciembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017p). Entrevista realizada a Luis Luna, aliado en el barrio Los Cusules, el 15 de septiembre de 2017.

- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017q). Entrevista realizada a Aurelio Castillo, vendedor y mercaderista de la Zona Costa, el 14 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017r). Entrevista realizada a Roy Laurens, vendedor de la Zona Costa, el 14 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2017s). Entrevista realizada a Eduardo Blanco, aliado en el barrio La Te del municipio de Soledad, el 15 de septiembre de 2017.
- PIÑERÚA, S. y RODRÍGUEZ, S. (2018). Entrevista realizada a José Fernández, gerente corporativo B2B, el 18 de enero de 2018.
- PRAHALAD, C. K. y HART, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy Business*, 26, pp. 54-67.
- Presidencia de la República. (2014). Colombia progresando hacia el trabajo decente. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: “Todos por un Nuevo País”.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud. (2010). Crecimiento de mercados inclusivos: estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia. Iniciativa de Crecimiento de Mercados Inclusivos Pnud. Obtenido de: <http://growinginclusivemarkets.com/media/report/informecolombia.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Pnud. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible, Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Obtenido de: <http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/post-2015/sdg-overview/goal-8.html>
- RIVERA, M. y MARTÍNEZ, E. (2017). Estudio de caso: Programa 4E “Camino al Progreso” de la Fundación Bavaria. En M. C. ROMERO (ed.), *Fundaciones, inversión social y desarrollo*, pp. 21-61. Bogotá: Asociación de Fundaciones Empresariales – Universidad Externado de Colombia.
- SILVA, H. (2011). Comportamiento de las superficies de *retail* en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 30. ISSN 1657-6276
- TOVAR, S. y MENDOZA C. (2009). *La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad la Candelaria*. Bogotá: Universidad del Rosario - Facultad de Administración.
- WACH, E. (2012). Measuring the ‘inclusivity’ of inclusive business [Midiendo la inclusividad de los negocios inclusivos]. *IDS Practice Paper 9*. Institute of Development Studies.

ZULUAGA, D. F. y RODRÍGUEZ, A. (2014). *Inclusive business models: Understanding innovation role*. [Modelos de negocios inclusivos: Entendiendo el rol de la innovación]. Paper presented at the 1-13. Colombia: INNCOMP.

