

**Evaluación de resultados y efectos colaterales de la responsabilidad social
empresarial en Bavaria S.A en específico el programa Un Mundo Mejor con
los proyectos *emprendedoras y siembra inteligente***

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C
2019

**Evaluación de resultados y efectos colaterales de la responsabilidad social
empresarial en Bavaria S.A en específico el programa Un Mundo Mejor con
los proyectos *empreendedoras y siembra inteligente***

DANIELA TOVAR PARRA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C
2019

**Evaluación de resultados y efectos colaterales de la responsabilidad social
empresarial en Bavaria S.A en específico el programa Un Mundo Mejor con
los proyectos *emprendedoras y siembra inteligente***

DANIELA TOVAR PARRA

Trabajo para otorgar el título de politóloga

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

ESTEBAN ARNOLDO NINA BALTAZAR

MAESTRÍA EN ECONOMÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES

CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA

BOGOTÁ D.C

2019

Contenido

Introducción	6
Capítulo 1 Marco Teórico y conceptual.....	9
1.1. Estado y Desarrollo.....	9
1.1.1 Estado y empresas	12
1.2 Evolución histórica del concepto de responsabilidad social Empresarial	14
1.2.1 Los desafíos actuales de la responsabilidad social empresarial.....	16
1.2.3 Responsabilidad social empresarial y competitividad.....	20
1.2.4 Marcos normativos dentro de la responsabilidad social empresarial .	21
1.3 La responsabilidad social empresarial en Colombia.....	23
1.3.1 Evaluación de programas y cadena de valor	26
Capítulo 2. Referente histórico Bavaria S.A.	29
Capítulo 3. Metodología e instrumentalización de la información.....	36
3.1. Metodología.....	36
3.1.1. Población objeto de estudio.....	37
3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información	38
3.1.3. Fuentes que consultar	39
3.1.4. Procesamiento de recolección de datos	40
3.2. Sistematización de la información	41
Capítulo 4. Análisis de la sistematización, resultados y efectos colaterales.....	42

4.1.Evaluación de resultados	47
4.2. Efectos colaterales positivos o negativos de la Responsabilidad Social Empresarial	49
4.3. Sobre la relación entre Estado y Responsabilidad Social Empresaria Bavaria	51
Conclusiones y recomendaciones	55
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

El concepto de responsabilidad social empresarial, o RSE, encuentra su génesis en la primera mitad del siglo XX, dada la aparición de actividades filantrópicas de algunas empresas, desde las cuales se empezaron a cambiar las lógicas construidas en el mercado, en donde se consideraba al sector privado completamente egoísta (Marx, 1987). El término “responsabilidad” ha ido evolucionando considerablemente. Se puede mencionar en un inicio la construcción de Bowen (1953), la cual se rige a través de políticas empresariales para la toma de decisiones en las líneas sociales. También han sido relevantes las ideas de Davis (1960) sobre una responsabilidad social que no tiene una cristalización benévola, debido a que a largo plazo los beneficios se consideran solo para las empresas, y la sociedad se ve relegada sin beneficio alguno. Finalmente se encuentran autores más actuales, como Von Bertrab (2011), quien evidencia que la RSE debe centrarse en la formación de alianzas para mejorar las condiciones ambientales.

En la construcción de una responsabilidad social que logre evocar un cambio sustancial en la sociedad, a partir de políticas privadas, surge la importancia de la participación del Estado, precisamente porque este debe proveer —según el Banco Mundial (2005)— las condiciones propicias en donde los recursos sean canalizados para el beneficio de la población menos favorecida. En este sentido, Colombia no es la diferencia. Según Osorio, Betancur & Posada (2016), las nuevas tendencias en el desarrollo social han fomentado un incremento de las intervenciones sociales en la búsqueda de una mejora en las condiciones generales del país. Como es el caso de Bavaria S.A, una de las empresas más grandes de Colombia, que ocupa el séptimo puesto en el ranking de mejores empresas colombianas, realizado por el Monitor empresarial de la reputación corporativa (2019), y que lleva más de 10 años implementando programas de RSE (Bavaria, 2015), buscando una mejora continua del bienestar de la población colombiana. Sin embargo, vale la pena preguntarse: ¿Cuáles son los resultados y efectos colaterales de la RSE de Bavaria S.A. en específico el programa Un Mundo Mejor, con sus proyectos de siembra inteligente y *Emprendedoras*?

Así, considerando la importancia que ha tenido la responsabilidad social para Colombia y el Mundo, en el presente documento se realizará la evaluación de resultados y efectos colaterales de los programas de responsabilidad social en Bavaria S.A. Para esto, en primera medida, con la ayuda de un análisis de la consecución de objetivos, lo cual, según Vedung (1997), es lo más propicio para evidenciar las principales metas a las que han llegado las organizaciones, dado que, según el autor, esta se define como una forma de control objetiva, la cual es significativa para el análisis, pero no resulta ser del todo completa.

Segundo y bajo los preceptos definidos por Vedung (1997), también se hará el seguimiento a efectos Colaterales (Vedung, 1997, p.25). Con esta evaluación es posible identificar esos cambios que no han sido planeados pero que modifican significativamente el entorno —positivamente o negativamente—, y con lo cual se complementa el análisis, otorgando así una mayor solidez. Así pues, ocupando la teoría de evaluación de Vedung (1997), se presenta el esquema por programa (Ver Anexo A).

Adicionalmente, se realizará una revisión bibliográfica para ver los avances en materia de RSE a nivel internacional y en Colombia, para con esto lograr identificar la importancia de la empresa privada en generar mejores condiciones de vida y ambientes sostenibles.

Concordantemente con la metodología de análisis cualitativo como lo es el estudio de caso, en donde es preciso considerar que en los apartados subsiguientes que componen el presente documento de investigación se denotarán los principales resultados, evidenciando con ello las imposibilidades que tienen las políticas de Responsabilidad Social de Bavaria para modificar las relaciones sociales y los entornos productivos, sin que ello implique, necesariamente, la inexistencia de un impacto positivo. Cabe acotar que los proyectos bandera están siendo dirigidos a disminuir la desigualdad social que tiene Colombia y a mejorar los niveles educativos, aportando así al cumplimiento de las metas nacionales que relacionan estas variables.

Finalmente, es posible evidenciar las conclusiones y recomendaciones que detallan de manera breve los principales resultados a los que se ha llegado a través de la investigación. Asimismo, se exponen las posibles estrategias que pueden surtir un efecto en los indicadores de impacto de responsabilidad social de Bavaria. Del mismo modo se aclara que la totalidad de información contenida en el documento hace parte de un proceso académico, en donde se incluyeron actores internos y externos de la empresa. Por último, se precisa que la falta de conocimiento sobre la empresa es un factor que influye en una medida relevante al momento de la planeación de las políticas de responsabilidad social, pues son precisamente las personas las que pueden dar fe de los resultados sobre las mismas.

Capítulo 1 Marco Teórico y conceptual

Este capítulo se va a dividir en tres partes.

La primera analizará la formación del Estado y el desarrollo de este, seguido de la relación con la empresa privada y cómo esta es fundamental para mantener la legitimidad y beneficios entre ambos.

En la segunda parte se abordará el tema de la RSE desde sus comienzos, los desafíos a los que se ven enfrentadas las empresas cuando aplican las Responsabilidad Social Empresarial y los marcos normativos, tanto nacionales como internacionales, en los que las empresas se acogen para realizar la RSE.

Finalmente se hará un acercamiento a la RSE específicamente en Colombia, sobre la forma en que esta se ha ido desarrollando. Asimismo, se conceptualizará la cadena de valor de Vedung, uno de los métodos empleados para hacer la evaluación de resultados y efectos colaterales.

1.1. Estado y Desarrollo

Para comenzar, se puede concebir al estado como una asociación comunitaria de quienes comparten un territorio, una organización jurídica y poder administrativo. Y bajo los preceptos personales se busca el bien común.

Por otro lado, un concepto que es adyacente a la idea de estado es precisamente el concepto del poder. Se entiende que el estado es la personificación del poder en sí mismo, en la sociedad, que no es un ente individual, sino que por contrario es como se había presentado con antelación una colectividad. Cabe acotar que, si bien la descripción del estado que se realiza tiene una identificación propia de una colectividad, el estado no se define bajo un precepto particular, este tiene una disimilitud entre los conceptos a los que se acoge.

Visto, así como una institución que se compone por ciudadanos, legitimados por la comunidad, se entiende que el estado cuenta con variedad de funciones, entre las cuales se presenta el diseño de la normatividad que rige a la comunidad, juzgar al individuo que se encuentra en el estado y además ejecutar las normas como tal. En ese sentido se identifica que el estado debe -bajo su formación y preceptos- legislar, administrar y proponer justicia (Gordillo, 1915), lo que descompone a su vez los tres poderes que componen el estado en la actualidad.

Si bien bajo la identificación de los tres poderes se entiende que cada uno cumple funciones específicas, estos tres se conjugan y actúan de manera sincrética. Por lo tanto, estas acciones están apalancadas del resto de órganos que componen el estado, promoviendo la integración, pero también la administración correcta, ya que según Gordillo (1915):

“El Estado tendrá así tres tipos de órganos: legislativos, judiciales y administrativos. Los órganos legislativos son las cámaras que integran el Congreso de la Nación; los órganos judiciales se caracterizan por constituir órganos imparciales (ajenos a la contienda que ante ellos se discute) e independientes (no sujetos a órdenes de ningún superior jerárquico acerca de cómo deben desempeñar su función específica); los órganos administrativos, a diferencia de los judiciales, se caracterizan por ser órganos estructurados jerárquicamente, esto es, que dan o reciben órdenes: no son, pues, independientes.” (p.62).

A partir de esta identificación de poderes se presentan los problemas asociados con el funcionamiento del estado. Así, la conjugación es compleja y por tanto la integración presenta dificultades en el mismo sentido.

Los primeros vestigios de desarrollo nacen con la idea de acumulación de riqueza propuesta por Smith y Ricardo. No obstante, al momento de considerar el desarrollo en la conceptualización actual se hace alusión al pensamiento de Bhupatiraju y Varspagen (2013), quienes relacionan la integralidad del ser humano con la acumulación de riquezas. Asimismo, el estudio del desarrollo debe hacerse evidente por el estado y las instituciones que lo componen. Cabe así mencionar que el primer deber que tiene el estado para con la sociedad es la división correcta de los poderes y velar por el buen cumplimiento de las funciones, pues a partir de esto

es que se garantizan las libertades suficientes para el desarrollo de la población (un tema que será tratado con mayor premura más adelante).

Otras de las responsabilidades que se describen como parte fundamental del funcionamiento del estado son descritas por Katz (1989) como

“1. Obligación de establecer condiciones de vida soportables, estándares mínimos para toda la sociedad o mínimo existencial.

2. Garantizar seguridad social (seguro social, código de asistencia).

3. Promover la igualdad social (igualdad de oportunidades, protección a los socialmente débiles). La igualdad no es un principio absoluto, se refiere a un tratamiento favorable a los socialmente desfavorecidos y, en todo caso, igualdad de “chances”.

4. Establecer la equidad social, o sea, la eliminación de abusos originados en el poder económico o en relaciones personales de dependencia. El Estado social “penetra todos los derechos fundamentales”.

5. Determinar el sistema jurídico público de indemnizaciones en el caso de intervenciones del Estado en los derechos de los individuos.

6. Igualmente debe haber un comportamiento social justo del individuo frente al Estado, lo que implica un sentido responsable de la propiedad, cooperación proporcional a las necesidades financieras y subsidiaridad del derecho social” (p.86)

Bajo este precepto se entiende que la realización de la actividad estatal está ligada completamente con el bienestar y devenir de las personas, busca el equilibrio y el bienestar generalizado a partir de las condiciones que pueda promover a partir de los tres poderes. Es entonces menester decir que el estado es algo más que un ente de control: es la fuente del desarrollo y la promoción social. A continuación, se trata más profundamente el desarrollo como nueva cara del bienestar y la incidencia dentro de este.

En la actualidad, cuando se trata de analizar el desarrollo de un país, es conveniente definirlo como aquel en donde su población se encuentra con un bienestar considerable y además cuenta con crecimiento económico (Muñoz de Bustillo, 2011). Con esto también es conveniente afirmar que el desarrollo es como tal un proceso en el cual el estado realiza acciones conscientes y continuas para mejorar las condiciones de sus ciudadanos; es consecuentemente el desarrollo de

un proceso, mas no un fin, demostrando que no existe o no se ha concebido todavía un punto máximo en el desarrollo.

La teoría económica que ha procurado analizar correctamente este desarrollo ha tenido diferentes representantes. Algunos de ellos han sido Smith, Ricardo, el mismo Marx o Keynes. Este último es de vital importancia, debido a que hace caer en la cuenta de dos situaciones particulares que marcan el devenir de la población: dos tipos de condiciones con respecto al empleo, que se reconocen como el pleno empleo y el desempleo; entendiendo que el pleno empleo significa bienestar y el desempleo malestar para la población.

De esta forma, al interior de un país se conjugan diferentes actores que coadyuvan significativamente al desarrollo de un país, entre ellos se encuentran los individuos, las empresas y el estado particularmente. Todos ellos se conjugan en un sincretismo particular que construye de manera prudente los avances históricos que realizan la contextualización del bienestar en la actualidad, ya que, según la Constitución Política de 1991, el estado, por considerarse social de derecho, entiende como deber velar por la colectividad y superponerla a los beneficios particulares.

1.1.1 Estado y empresas

Entendiendo así que el beneficio que se desea contraer para el estado está enfocado en la comunidad como tal, es necesario identificar los caminos mediante los cuales se pueda promover el desarrollo. Es así como, según Wolfowitz (2005), las empresas aparecen como el “motor más importante para el crecimiento”. Cabe acotar que este crecimiento se entiende apalancado por la generación de empleo y como el desarrollo como tal. Es entendible por ello que las empresas tengan la obligación de ser sustentables en su actividad económica e influir en la riqueza global del estado.

Esta relación que se presenta entre el estado y la empresa es colateral, es decir, por un lado, el estado promueve normatividades que respeten las libertades

de la actuación particular -situación mediante la cual se protege la propiedad privada-, y, por otro lado, la empresa otorga la posibilidad de desarrollo que necesita la población. Por ello las empresas son fundamentales para el desarrollo pues se concibe estas organizaciones como la fuente económica del desarrollo.

Según Petroski, Jarvis, & de la Garza (s.f.), las empresas encuentran gran cantidad de beneficios cuando se alían con el estado en la búsqueda colateral del desarrollo, incluyendo entonces la reducción de riesgos, nuevas oportunidades del mercado y mayor valor agregado. Una empresa que se encuentra en un ambiente desarrollado logra posicionarse correctamente en el mercado global. Y es que se trata entonces de un interés mutuo: las empresas impulsan el desarrollo y el desarrollo impulsa a la empresa. Y aunque, de manera generalizada, se tiene en cuenta a las empresas como inversores para el desarrollo, estos son más que eso: son actores activos que se conjugan completamente y se apoyan en los preceptos que el estado propone.

Para los empresarios como tal, el contribuir a este desarrollo es la forma mediante la cual se logra abrir nuevos mercados y abarrotar estos mismos para lograr un mayor beneficio. Por ello, a nivel poblacional se entiende a las empresas como la forma mediante la cual conseguir una remuneración justa y abandonar completamente los índices de pobreza, según Lulier Vicepresidente el Banco Mundial en 2005

“La integración de los cuatro quintos del planeta que son pobres con la quinta parte que es rica tiene el potencial de ser uno de los dos o tres desarrollos económicos más importantes del milenio pasado, junto con el Renacimiento y la Revolución Industrial “(p.25)

Denotando entonces que la compenetración de los individuos con la empresa en la búsqueda del desarrollo es la mejor estrategia cuando se trata de mejorar el bienestar de la población y de identificar las nuevas formas de mercado. Como condición inherente se encuentra el hecho de que el estado, en los planes de desarrollo que se plantea, hace alusión directa a las condiciones que regirán el sector privado de la sociedad. Dando paso a un término nuevo como es la RSE en

el cual se evidencia la importancia de la intervención de la empresa privada en la sociedad para generar un desarrollo, para un crecimiento económico.

1.2 Evolución histórica del concepto de responsabilidad social Empresarial

Las empresas, además de generar utilidades para sus accionistas, deben tener en cuenta que asumen una responsabilidad social frente a las actividades positivas y negativas que influyen en el bienestar de las personas involucradas (como es el caso de los empleados) y de su entorno en la sociedad (la comunidad en la que realizan sus operaciones). La responsabilidad social empresarial es una cuestión inherente a la empresa, pero es un tema que se desarrolla en diversas dimensiones, ya que, en varias facetas, como el medio ambiente, los derechos humanos, la situación social y mercado, la actuación de la ética y los valores institucionales son una herramienta fundamental.

El concepto se inicia en la primera mitad del siglo XX, donde surge la participación de organizaciones voluntarias para enfrentar y gestar la protección de intereses públicos y a los recursos naturales, caracterizándose como actividades filantrópicas, pues se consideraba que las empresas y organizaciones privadas se caracterizaban por ser egoístas. Karl Marx reconocía al capitalismo en su pleno auge como “una forma de explotación egoísta” (Marx, 1987, pág. 156). Así, las acciones de la responsabilidad social empresarial se fortalecieron con la crisis sistemática de 1930, la cual provocó numerosos problemas sociales.

Sin embargo, es en los años 50 cuando los sectores privados estadounidenses empiezan a tener una verdadera conciencia social y surgen mecanismos tributarios para obligar al sector empresarial a ayudar a las acciones de interés social. Así, empresarios como Thomas Watson y David Rockefeller plantean por primera vez el término de responsabilidad social empresarial. De igual forma, Bowen (1953) plantea que los empresarios deben establecer políticas para la toma de decisiones en las líneas sociales, para que así el sector privado ayude con el cumplimiento de los objetivos más relevantes de las sociedades. Esta posición parece ser filantrópica, pero Davis (1960) critica la forma egoísta de los

términos de la responsabilidad social empresarial, pues el autor aseguraba que a largo plazo estas acciones aparentemente benévolas beneficiaban en mayor parte a las empresas y no a la sociedad.

Así, más adelante, una de las épocas con mayor desarrollo teórico de esta práctica se dio en la década de los 70 cuando se genera un fenómeno mundial por los escándalos de corrupción en algunas multinacionales. Por lo tanto, la sociedad se cuestionó acerca de los modelos tradicionales de desarrollo empresarial. Uno de los principales teóricos de esta época fue Peter Drucker, quien en su obra *La Sociedad Postcapitalista* retoma el modelo propuesto por Milton Friedman. Según este autor, el objetivo de las corporaciones es maximizar y optimizar sus niveles de beneficios económicos. Sin embargo, Drucker cuestiona a Friedman, ya que argumentar que la empresa tiene solamente la responsabilidad de conseguir resultados económicos es desligar la actividad empresarial de la sociedad (Díaz, 2014).

De esta manera, se comienza a discutir acerca de la importancia de evaluar los impactos que generaban las actividades industriales sobre las comunidades. En un primer momento, la RSE se basaba solamente en el manejo de los residuos de las organizaciones, sin embargo, con el paso del tiempo la práctica de RSE se fueron introduciendo en la estrategia empresarial y en la forma de hacer negocios, donde las empresas adquieren un mayor nivel de compromiso, generando una conciencia de cambio y de cuidado en el entorno.

A partir de la década del 2000 se incorporan nuevas categorías al concepto de la RSE como el desarrollo sostenible, la ética en los negocios, los negocios inclusivos, entre otras, generando una concepción más holística de la práctica, en donde las empresas aportan voluntariamente recursos financieros y humanos para lograr una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. De esta manera, ser responsable socialmente no es solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá del cumplimiento invirtiendo en capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (Duque, Cardona, & Rendón, 2013).

1.2.1 Los desafíos actuales de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) viene siendo entonces el cúmulo de obligaciones dirigidas, no solo a los niveles de bienestar de los trabajadores internos de las compañías, sino a la sociedad en sus diferentes niveles. Por ello, Wood (1991) menciona que hay cuatro tipos de responsabilidades sociales que tienen las empresas: la económica, la legal, la ética y la filantrópica. De esta forma, la empresa debe relacionarse en diferentes direcciones: internamente con los empleados, externamente con la sociedad y establecer vínculos estratégicos y cooperativos con el estado para el cumplimiento de verdaderas acciones sociales transformadoras.

Siendo el año 2019, la preocupación principal de los impactos de las industrias es a nivel ambiental, pues la producción actual no es sostenible en los niveles de vida generales: el consumo de los recursos naturales, la producción de desechos sólidos y las emisiones de gases contaminantes hacen cuestionar las prácticas empresariales. De allí nace la necesidad de generar una producción integral y responsable por parte de las entidades. La CEPAL (2010) demuestra con experiencias americanas, como el caso de la cervecera salvadoreña La Constancia S.A, cómo el mantener una producción sostenible y amigable con el medio ambiente genera beneficios, no solo a nivel ambiental sino también a nivel interno, pues proporciona resultados financieros positivos.

Gran parte de las investigaciones y proyectos de responsabilidad social empresarial se centran en la reducción de impactos ambientales de la producción, además de la correcta gestión integral de tratamiento de residuos sólidos, como es el caso de Von Bertrab (2011), quien concluye en su investigación que la responsabilidad social debe centrarse en las alianzas para fomentar la responsabilidad social ambiental empresarial. También es importante mencionar que, al hablar de responsabilidad social, los teóricos se centren en el componente social, es decir, a la referencia de la asistencia de los derechos humanos. La Comisión Europea (2011) es un ejemplo de ello, ya que reconoce a la responsabilidad social empresarial como el proceso de integración de su principal componente, lo social, acompañado de lo ético y lo legal con el cumplimiento de los

derechos humanos. Así se formula que las empresas deben generar una conciencia dentro del mercado en que interactúan.

En el mismo sentido, la CEPAL (2010) plantea que las reglas de comportamiento y la cultura que define al ser humano deben actuar en pro del desarrollo digno de las sociedades, asegurando así que están se propicien en un entorno pacífico y equitativo. Por ello, no son únicamente las actuaciones del gobierno y los grupos radicales los únicos encargados de fomentar el cumplimiento de estos principios constitucionales fundamentales, sino también se hace relevante la actuación del sector privado como figura de observación permanente por parte de la comunidad. De mismo modo, cuando la responsabilidad social empresarial se enfoca en el respaldo de los derechos humanos, mejora la calidad de las situaciones laborales, haciendo que a través de proyectos se mejore la competitividad del mercado laboral, aumentando las ganancias a nivel interno, además del desarrollo humano y profesional de los trabajadores.

Dentro de este enfoque de la ética de las organizaciones, Velázquez (2013), plantea que dentro de la responsabilidad social empresarial están las actividades que honran los valores éticos y la diversidad cultural, tratando de hacer una restitución a cambio de lo que han reformado con la producción. Esto se dice ya que, cuando las compañías iniciaron las relaciones de producción locales, causaron impactos más allá de la generación de empleo; impactos negativos como la alteración de la lengua nativa, la cultura y el territorio.

Es ideal así que las compañías generen un factor ético frente al compromiso social que deben tener frente a la sociedad. Este compromiso debería contener factores voluntarios por parte de las compañías, pero lo cierto es que han sido el gobierno y las entidades reguladoras internacionales las que han visto mayoritariamente la necesidad y la utilidad de la creación de diversas normas técnicas que constituyen los deberes, conductas y actividades que las empresas deben seguir para facilitar la implementación de proyectos de responsabilidad social empresarial. Precisamente, Strandbenger (2010) plantea que la principal dificultad de esta legislación es que hay una gran extensión de leyes en este campo, y esto

dificulta los procesos pedagógicos en las compañías, ya que estas no sabrán distinguir la diversa normativa, haciendo que esto tenga un efecto adverso y reducido en sus objetivos principales, dado el largo proceso que entorpece la correcta aplicación y reduce las ventajas.

Esto se entiende en un mundo como el actual, que presenta una serie de problemas y retos frente a los cuales las organizaciones, individuos y empresas se han comprometido a realizar acciones que permitan la resolución armoniosa de estas problemáticas. Es de esta manera que nace la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una obligación que tienen las economías globales frente al entorno social en la que se desenvuelven. Este tipo de transformación ha invitado a las empresas a desempeñar un papel de liderazgo en la solución de problemas sociales y a contribuir activamente con iniciativas que den respuestas a los mismos.

Como se mencionó anteriormente, el concepto de responsabilidad social ha evolucionado con el paso del tiempo. Si bien es cierto que en un primer momento las empresas solamente se preocupaban por problemáticas sociales, económicas, distribución de ingresos o problemas laborales, entre otros, para el año 2019 las organizaciones también se enfocan en problemas de igualdad, generación de oportunidades a comunidades discriminadas y especialmente la preservación del medio ambiente. De esta manera, la tarea de la responsabilidad social empresarial es cuidar que la gestión de la empresa no dañe el entorno y que a su vez contribuya con el mejoramiento sistemático de la sociedad.

Por ello, la concepción actual de responsabilidad social se ha preocupado no solamente por la producción de productos y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad, sino que tenga un comportamiento más allá del cumplimiento de la normatividad vigente y las prácticas de libre mercado, donde los directivos y empleados tengan un comportamiento ético en el que se respete la integridad del ser humano y el entorno ambiental en el que se desenvuelve (CEPAL, 2014).

De esta manera, la responsabilidad social implementa una acción “integral” en donde se deben tener en cuenta los alcances de la organización en relación con sus expectativas, valores que conforman el ser y quehaceres de las personas y de

las sociedades con las que interactúa. Es así que los estudios más recientes sobre esta temática han agrupado los niveles de responsabilidad de la siguiente manera:

- Dimensión económica interna: Esta está enfocada en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no solamente las dimensiones del mercado sino también la equidad y la justicia, es decir, no solamente la búsqueda de beneficios económicos sino también sociales.
- Dimensión económica externa: Es la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad donde se aporte un bienestar a la sociedad en la cual se encuentra la organización.
- Dimensión social interna: Se define como la responsabilidad compartida y subsidiaria de los inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para mejorar la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral de todos los integrantes de la empresa.
- Dimensión sociocultural y política externa: Está relacionado con la implementación de acciones y aportaciones propias y gremiales para contribuir con tiempo y recursos financieros a la generación de condiciones que mejoren los estándares de vida de una comunidad en general.
- Dimensión ecológica interna: Es la responsabilidad sobre las posibles repercusiones que pueden tener las acciones de la empresa en su entorno.
- Dimensión ecológica externa: Es la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura (CEMEFI, 2014).

1.2.3 Responsabilidad social empresarial y competitividad

Debido al entorno económico actual, la RSE adquiere el concepto de competitividad. Según Rodas (2004), Porter afirma que las naciones y regiones no compiten entre sí y que su prosperidad está determinada por la competitividad y la productividad de sus empresas, poniendo en evidencia cómo el centro del éxito competitivo tiene un carácter cada vez más local, planteamiento que se ajusta a la idea del desarrollo como una perspectiva desde lo local o la nueva geografía económica.

De esta manera, la organización no solamente tiene la responsabilidad de crear bienes y servicios sino también producir valores agregados que tengan como condiciones responder a las demandas de la sociedad generando beneficios para la misma. Frente a este mismo tema, Meza (2007) afirma que la responsabilidad social empresarial se ha convertido en un factor de competitividad para las empresas en la actualidad, adquiriendo una importancia significativa para la supervivencia de todas las empresas en un futuro. La RSE es un enfoque de negocios que consiste en alinear los objetivos empresariales con las necesidades y expectativas de los stakeholders, obteniendo así beneficios recíprocos.

Teniendo en cuenta que muchas veces los intereses de las empresas y las sociedades no se ajustan, las organizaciones deben encontrar mecanismos para lograr aumentar sus beneficios económicos de tal manera que se muestre como una ventaja competitiva, especialmente para aquellas empresas que se inclina por sus beneficios económicos, más que por los sociales y los ambientales. Como factor de competitividad se logra otorgar a las empresas ventajas competitivas al interior de la organización, así como en su entorno, la cual se logra percibir en la mejora de su reputación. Adicionalmente, la empresa obtiene mejores relaciones con todos sus stakeholders, un mejor posicionamiento en el mercado y un medio ambiente que le asegura sostenibilidad. Todas estas ventajas también se ven reflejadas en mayores beneficios económicos (Meza, 2007).

La aplicación de una política empresarial relacionada con la RSE se ha vuelto fundamental en la supervivencia de estas organizaciones. Debido al alto grado de integración social de los últimos años y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, la sociedad se ha convertido en un garante de la actividad empresarial. Por lo tanto, la responsabilidad social empresarial establece una continua relación con la sociedad a todos sus niveles. Es un proceso que involucra a todos los stakeholders y debe formar parte de la planeación estratégica de las empresas que la desarrollan. A aquellas organizaciones que no hagan énfasis en esta práctica, la sociedad se encargará de pasarles cuenta de cobro, lo que puede afectar la supervivencia de las empresas (Valle, 2011).

Es por esta razón que las empresas se han preocupado por buscar alternativas que les permitan vincularse de una mejor manera con la sociedad, para de esta manera potencializar sus capacidades económicas y obtener mayores niveles de rendimiento. Por lo tanto, se afirma que la responsabilidad social empresarial no solamente ofrece resultados positivos a la sociedad sino también a la organización, puesto que esta puede fortalecer sus procesos de producción interna.

1.2.4 Marcos normativos dentro de la responsabilidad social empresarial

A pesar de que estas acciones tienen como objetivo acercar a las organizaciones con la comunidad y así mejorar la reputación de las empresas, muchas de las prácticas de la responsabilidad social empresarial que se presentan en la actualidad tienen como característica ser una reacción a situaciones coyunturales, que limitan la esencia de las prácticas responsables. Debido a esto, se confunde la responsabilidad social empresarial con la filantropía, considerando que en muchas situaciones la responsabilidad social empresarial solamente realiza acciones oportunistas, apartándose de su real alcance, que es considerar tanto la parte interna de la empresa como su entorno (Valle, 2011).

Esto ha implicado el interés sobre la institucionalidad en la responsabilidad social empresarial, la cual se ha desarrollado en el mundo empresarial, donde se han elaborado mecanismos para mejorar las normas técnicas, certificaciones, informes, memorias que permitan implementar y divulgar los programas de responsabilidad social empresarial. La principal explicación que se da sobre el desarrollo de la institucionalidad de esta práctica se genera por la falta de control y regulación que tienen las empresas a nivel mundial y las graves consecuencias que esto ha traído a la sociedad (Duque, Cardona, & Rendón, 2013). Las exigencias de desarrollar estos mecanismos han sido promovidas por los grupos de interés, los cuales han comenzado a solicitar o exigir a las empresas información no financiera sobre el ejercicio de su responsabilidad social empresarial.

Teniendo en cuenta los requerimientos de la sociedad, las organizaciones han elaborado informes que incluyan los aspectos sociales y medioambientales en los cuales tiene impacto su compañía. Estos informes suelen tener una estructura común, así como unos elementos unificadores, cuyo objetivo es servir de guía para todas aquellas empresas que están comenzando a incursionar en el mundo de la RSE, a la vez que proporcionan información más importante y relevante sobre los avances de cada empresa en cuanto a sus proyectos de responsabilidad social empresarial.

La tarea de informar los resultados de las acciones de la RSE ha generado que se coordinen herramientas para sistematizar, ordenar y completar la información. Por tal motivo, surgen y cobran gran importancia varias guías y normas que regulan esta recopilación de los datos, tales como las proporcionadas por el Pacto Mundial, el Global Reportan Iniciativa (GRI), SA 8000, AA1000, ISO26000, AECA, los indicadores Athos, entre otras.

Estas normativas ofrecen consejos a las empresas para enfocar sus acciones de RSE. Por lo tanto, se proporciona una ruta a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias de las organizaciones, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de

stakeholders. Asimismo, estas normativas permiten evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias.

Gracias a las leyes a nivel internacional, nace una nueva preocupación con referencia a la RSE. Es así como, las sociedades se preocupan por medir la gestión de la RSE, por ello la medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. El conocimiento por parte de la empresa sobre los resultados que está obteniendo con respecto a la RSE le permitirá definir y concretar objetivos específicos en este ámbito, y de este modo, llevar a cabo los ajustes que sean necesarios para lograr un mejor desempeño (Duque, Cardona, & Rendón, 2013).

1.3 La responsabilidad social empresarial en Colombia

El desarrollo de la RSE en Colombia ha sido muy lento y, a pesar de que las empresas tienen conocimiento sobre esta, todavía existen algunas limitaciones para la implementación efectiva de esta práctica. Según Díaz (2014), Colombia ha adoptado el modelo de Milton Friedman, donde se afirma que “el verdadero deber social de la empresa es obtener las máximas utilidades en un mercado abierto, correcto y competitivo, produciendo riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible” (Díaz, 2014). De esta manera, se afirma que no existe la presencia de límites para que las organizaciones puedan obtener las máximas utilidades posibles, mientras cumplan con el deber social de producir riqueza y trabajo.

A lo largo de los últimos años, los estudios de responsabilidad social empresarial se han enfocado principalmente en investigar los principios, valores, estrategias y repercusiones económicas de esta práctica al interior de las empresas. Con el paso de los años, las contribuciones realizadas por las empresas han evolucionado de esfuerzos caritativos a inversión social y filantropía estratégica. De esta forma, los resultados marcan un camino recorrido en grandes empresas y unos primeros pasos para aquellas de menor tamaño, como ocurre en Colombia. Las intervenciones sociales del empresariado colombiano están entre las más antiguas

y diversas encontradas en América Latina. Las distintas formas de intervención social se han convertido en ejemplo dentro del contexto latinoamericano por la calidad de la gestión y los resultados alcanzados dentro de las diferentes organizaciones, algunos casos de éxito son Fundación Corona, Fundación Bancolombia, entre otras.

El compromiso que han adquirido las empresas ha permitido el trabajo conjunto con entidades financiadoras internacionales durante varias décadas, generando procesos de intervención social donde se ha visto el compromiso del sector privado para generar un cambio en el contexto. Los aportes financieros proporcionados por las empresas son una mínima parte de las contribuciones posibles; el mayor apalancamiento está en poner a disposición de causas sociales los conocimientos, habilidades y logística empresarial.

Si bien es cierto que existe un gran número de publicaciones acerca de la responsabilidad social empresarial que han permitido estudiar diversos aspectos de esta, todavía existen muchos elementos que deben ser investigados. De esta manera, Del Valle afirma que es necesario profundizar las consecuencias que tiene la responsabilidad social empresarial en las relaciones públicas, es decir, centrar el estudio en el proceso comunicativo entre la empresa y la sociedad.

Así, la mayoría de los estudios sobre responsabilidad social empresarial en el país se han centrado en las organizaciones, por lo tanto, Osorio, Betancur & Posada (2016) proponen estudios que se centren más en la evaluación de los resultados sociales, políticos, culturales y medio-ambientales desde la perspectiva de la comunidad, agrupando no solamente análisis económicos sino antropológicos y sociológicos que permita mejorar el análisis de la responsabilidad social empresarial. Adicionalmente, estos autores proponen el estudio de la responsabilidad social empresarial desde el cooperativismo y las ventajas que puede proporcionar estudiarlo desde un enfoque de economía solidaria.

Finalmente, se puede afirmar que la actual coyuntura que vive el país puede permitir estudiar la temática de la RSE en relación con los desafíos que tiene el país para establecer una paz duradera en todo el territorio nacional. Teniendo en cuenta

que la responsabilidad social empresarial tiene como finalidad mejorar los niveles de vida de las personas a través de programas de inversión social, donación de recursos, etc, se pueden implementar acciones estratégicas que permitan mejorar el contexto de las poblaciones menos favorecidas del país.

Una de estas diferentes miradas de la significancia de la responsabilidad social empresarial es precisamente la esta como una manera de incrementar el desarrollo sostenible del país como tal. En ese sentido, el documento de Hinckee (2005) que lleva por título “La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?” demuestra cómo el papel de las empresas que se encuentran vinculadas al país logran apartar de sí un poco los intereses individuales a partir de la responsabilidad social empresarial y confluir con la intención de incrementar el desarrollo del país en las mejoras de los individuos que no se encuentran en condiciones favorables, y a los cuales se les incrementa el nivel de bienestar dado por estos programas.

Las mejoras que pueden generarse debido a la responsabilidad social empresarial en el contexto nacional que se presenta está dado precisamente bajo la conjunción de los objetivos que en materia social tienen los estados y las formas bajo las cuales se combinan las intenciones de las empresas. Cabe reconocer que, en este sentido, teniendo en cuenta las consideraciones propuestas por Garay (1999), se puede evidenciar que el paradigma de globalidad se presenta precisamente la integración de los sistemas micro y macro-económico. Por tanto, se hace necesario que las empresas tomen posición en los planes gubernamentales y que los planes gubernamentales en sí mismos presenten un espacio de discusión necesario y suficiente para las empresas. Esto, pues la idea de un estado social que se argumente desde las teorías de Keynes vendría siendo un estado que logra converger, tanto las acciones individuales, como aquellas que se consideran colectivas. Estas acciones están a favor de la integración del país como tal y de los individuos y las empresas en la generación de bienestar. Una manera de verificar esto es por medio de lo que Vedung (1997) propone hacer una cadena de valor en

donde se comparan los objetivos con los resultados, que derivará en una evaluación completa de los programas.

1.3.1 Evaluación de programas y cadena de valor

Teniendo en cuenta las consideraciones de Cornejo (2012) sobre la ética y la actuación de esta misma en los sistemas sociales bien estructurados, es prudente afirmar que esta se presenta a partir de la responsabilidad social empresarial, pues no solo implica un proceso de protección del consumidor, sino también de un proceso de competencia justa, en donde, a partir de las intenciones mancomunadas de la totalidad de la población industrial, se logra un compromiso empresarial que incrementa los procesos de transparencia y eficiencia.

La responsabilidad social empresarial, como cualquier actividad que se realiza al interior de una organización con ánimo de lucro, es un proceso que necesita de una efectividad que sea medible. En ese sentido, se encuentra que Vedung (1997) define dos tipos esenciales de mediciones que hacen parte de la responsabilidad social empresarial: el primero, la evaluación por la consecución de objetivos y el segundo la evaluación de los cambios en el entorno, o de efectos colaterales. Este tipo de evaluación se produce precisamente cuando existe una formulación clara de los objetivos de la organización. En el caso de que no se presenten los objetivos detallados de esta manera, se hace necesario detallarlos como tal y definir cómo pueden ser conseguidos o como la organización ha llegado hasta ellos. Cabe resaltar que los objetivos organizacionales hacen parte inherente de la evaluación y son precisamente el punto de partida de esta.

Como se había propuesto con anterioridad, la consecución de los objetivos en este caso se hace teniendo en cuenta las condiciones a las que quiere llegar la empresa con la realización de los procedimientos que fomenten correctamente la responsabilidad social empresarial. A partir de esto, es necesario verificar en qué proporción los procesos que han incidido en la realización del objetivo han demostrado ser positivos o negativos. Para plantear este proceso se verifica de manera inicial si los objetivos son precisamente viables y se indaga sobre los

resultados del proceso en la consecución de los objetivos; si estos se han conseguido de manera absoluta, se tiene que existe un proceso adecuado y que el plan ha sido bien diseñado e implementado, de lo contrario, se buscará un nuevo plan que se considere como suficiente.

Dado que, como tal, la responsabilidad social empresarial es una política que se instaura en las actuaciones propias de una empresa, se pueden definir tres razones para evaluarlas en lo que respecta a la evaluación de objetivos. Estos razonamientos son: el razonamiento democrático, el razonamiento de investigación y el de simplicidad. El razonamiento democrático como tal hace alusión a la toma de decisiones que se hacen teniendo en cuenta las opiniones comunes, es decir, encierran en sí mismo una gran cantidad de responsabilidad que se respalda en las decisiones comunitarias, que generalmente benefician a una gran cantidad de personas. A la par de estas condicionante se encuentra el razonamiento de investigación, que le da la posibilidad al modelo de indagar acerca de las condiciones sociales que se han logrado a partir de la puesta en marcha de una política, y la dimensionalización correcta de estas actuaciones políticas que han efectuado cambios en la población.

El razonamiento investigativo en su conjunto comprende como tal una indagación empírica acerca de los cambios. Esto permite hacer un análisis objetivo de las condiciones que se han modificado. Complementándose así con la evaluación que se realiza bajo el razonamiento democrático, en la cual se encuentra un núcleo duro sobre el cual trabajar. Dado al análisis, se evidencian evaluaciones que se conforman como sencillas y fáciles de identificar.

De cualquier manera, existen diferentes objeciones a las evaluaciones realizadas bajo el precepto de consecución de objetivos. La más importante de estos es que, precisamente, no se tienen en cuenta los costes en la consecución del plan político que se ha empleado, y en los efectos que pueden ser indeseados con la concentración que se realiza hacia los objetivos como tal no se le presta atención al contexto en el que se desarrolla y por tanto no se presenta un análisis completo.

Por otro lado, bajo el concepto de fallo que ocurre en la evaluación de políticas a partir de la consecución de objetivos, se presenta la evaluación por efectos colaterales, que analiza, como el mismo nombre lo indica, aquellas condiciones que se generan a partir de la puesta en marcha de las políticas. Este se concibe como un modelo más completo, pues inicia con el modelo de evaluación por consecución de objetivos e identifica en la misma medida los efectos colaterales que se producen por la puesta en marcha. Es decir, se tienen en cuenta los efectos concretos de las acciones institucionales y los efectos inesperados, así como en el modelo anterior se encuentra que los objetivos son los lineamientos de la indagación que se pretende hacer para la evaluación¹.

Este tipo de evaluación evidencia, no solo los efectos positivos que están guiados por los objetivos como tal, sino también hace alusión a los efectos negativos o perversos de la puesta en marcha de la política, así como también a los efectos que no se pueden generar, es decir, aquellos que son efectos nulos. El conocimiento de todos los cambios que se generan a partir de las políticas permite una descripción completa de las acciones gubernamentales y por tanto permite una defensa de las acciones buenas que se realizaron en un periodo de tiempo y las condiciones equivocadas que se generaron a partir de la definición de acciones.

De esta manera, las evaluaciones de los cambios en el entorno hacen que los planes que se implementen puedan ser evaluados, esta se puede producir a partir de un plan magno que contenga objetivos internos o a través de planes individuales que tienen objetivos diferentes pero que en síntesis buscan un mismo fin.

¹ Cabe aclarar que la evaluación por efectos colaterales está bastante relacionada con la teoría de Smith en donde se relaciona una mano invisible que es capaz de modificar considerablemente la actuación del mercado a favor de los individuos y el desarrollo

Capítulo 2. Referente histórico Bavaria S.A.

Dentro de este capítulo se hace una recopilación de la historia de Bavaria S.A. desde su fundación y hasta el año 2019. Mostrando así el proceso de la empresa en la formación de la RSE hasta llegar al programa Un Mundo Mejor y cómo ha funcionado por más de 10 años.

Bavaria S.A. tiene sus inicios en los años de 1889, fundada mediante la sociedad de Kopps Deutsche Brauerei, precisamente el 4 de abril. Estos se consideran los inicios básicos de la empresa, no obstante, esta no inicia con la razón social con la que opera en el momento, sino que inicia a partir de la comercialización de bienes y servicios. Como consideración adicional se encuentra que la empresa es generada a partir de capital extranjero que arriba a Colombia, quienes, a partir de la asociación, deciden realizar una inversión correcta en el país y denotar la potencialidad que tenía el país para ese entonces.

Bajo las consideraciones del mercado que han tenido los socios de Kopps Deutsche Brauerei en la ciudad de Medellín para el año de 1902 se funda Cerviunion, en donde ya se comienza con la producción y comercialización de la cerveza como producto insignia de la empresa. Como parte esencial para la colonización de mercado que realiza lo que hasta el momento se considera Cerviunion, se lanza al mercado la cerveza La Pola en el año de 1910. Con esto se consigue simbolizar la historia colombiana en una cerveza, caracterizando de esta manera el devenir de este producto en su desarrollo histórico en Colombia.

La evolución de la cervecería es realmente significativa, pues en la búsqueda de un amplia miento de la producción en 1913, se funda la Cervecería de Barranquilla, con espacios de producción más amplio, pero también se abren camino a través de los mercados locales A partir de este avance no solo se produce el cambio de razón social sino también la generación de empleo directo e indirecto, lo que demuestra el cambio significativo que se produce al interior del país. Gracias

a esta empresa, en este momento se consolida completamente el producto en el mercado y la empresa como un cuasi monopolio.

Cabe acotar que la historia de la cervecería en Colombia se divide en dos: en principio se tiene en cuenta la Cervecería de Barranquilla y la creación de Águila, es decir, dos cervecerías realmente importantes y únicas al momento. Existían hasta ese momento cierta cantidad de variedad de productos. Sin embargo, dado el ampliamiento de la planta de producción es posible innovar en el mercado, así que para el año de 1913 se lanzó la cerveza Águila, producto que hasta el momento sigue consolidándose como insignia de la empresa.

Después de bastante tiempo y bajo el crecimiento acelerado que había tenido la empresa, se reconoce la necesidad de aliarse y en algunos casos absolver empresas nacientes que se dedican a la producción de cervecería y productos gaseosos. Es así en el año de 1930 nace el Consorcio de Cervecerías Bavaria, producto de la fusión de Kopp's Deutsche Brauerei y otras cerveceras regionales que correspondían a la zona de la costa en donde se promovía una mayor producción de este producto.

Poco tiempo después, en 1933, nace la Cervecería Barranquilla y Bolívar S.A., contando hasta el momento con una mayor cantidad de socios que permiten una consolidación significativa en el mercado a partir de la inversión que se realiza de manera directa. Con la intención de volverse más atractiva para el mercado, la organización realiza un nuevo cambio en el nombre que identifica a la empresa cambiando el nombre de Bavaria S.A., nombre bajo el cual se conoce y ha sido capaz de colonizar mercados. Así, la actual Bavaria, bajo este nombre, logra consolidarse como un monopolio en la distribución de cerveza.

De manera alterna, en el año de 1967, la cervecería de Barranquilla se fusiona con la Cervecería Águila S.A, convirtiéndose en una empresa única, la más importante hasta el momento. Para el mismo año se produce la fusión de la Cervecería Águila y la cervecería Bavaria, provocando entonces la creación de un monopolio real y consolidado en el interior del país. Este fue un movimiento empresarial que le otorgó a la empresa la mayor cantidad de beneficios, pues no

solo significaba una unificación de mercados y disminución de estrategias de competitividad, sino también una producción superior a una menor cantidad de costos.

Otra absorción que se realiza se presenta para el año de 1972, cuando Bavaria adquiere a la Cervecería Unión de Medellín, considerando entonces la idea de sacar la totalidad de empresas emergentes en el mercado y tener entonces la totalidad de la cuota del mismo. Un año más tarde, y demostrando su poderío, se inauguró la Cervecería Bavaria en Bogotá como parte esencial del inicio de la exportación productiva.

Después de su consolidación en la capital del país, se continúa con la compra de empresas adyacentes con la intención de continuar con la consolidación. En ese sentido se compra la Cervecería Litoral, que se ubicaba en Barranquilla. Posterior a esto, y como paso fundamental para consolidarse en el mercado internacional, Bavaria se consolida como una empresa que se inmerge en la Bolsa de Valores de Colombia, con la posibilidad de convertirse en un punto de inversión para grandes capitales.

Con la intención de ampliar la gama de productos, en el año de 1992 se inauguró Materia Tropical, ubicada en Cartagena, que resulta ser la forma de poner en marcha la producción de agua de mesa y refrescos de fruta. Así se crean las marcas de agua Brisa y los refrescos Tutti Frutti, que ingresan a competir en el mercado con empresas miembro del grupo Ardila Lule.

Bavaria se convierte en un Holding internacional para el año de 1997. Se produce entonces la primera escisión de Valores Bavaria que se independiza de Bavaria S.A., con el fin de conseguir un enfoque exclusivo en la producción de bebidas, situación que logra consolidarse para el año de 2001, año en el cual la empresa como tal se reestructura para cubrir las necesidades del mercado. Como parte de su evolución, para el año de 2002 se produce el lanzamiento de la cerveza Águila Light complementando el inventario de bienes y servicios que se están produciendo. Este producto se conserva hasta el momento, disímil situación a la

que ocurre en el año de 2003, cuando se lanza la cerveza Bahía, que desaparece del mercado tiempo después.

En el mismo sentido, para el año de 2004 se lanzan al mercado Agua Brisa con Gas y Malta Leona, el primer avance de lo que ahora se conoce como Pony Malta. Culminando su historia en Colombia, para el año de 2005 Bavaria es vendida a SABMiller, consorcio que saca la producción del país, aunque se mantiene el nivel de producción y los programas sociales hasta el momento. La responsabilidad social que aplica propiamente Bavaria S.A. inicia en el año de 2005, dados los lineamientos del gobierno nacional. Bavaria es así pionera por sus lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Uno de los proyectos bandera con los que inicia es 'Destapa Futuro', que busca acompañar y entregar herramientas a la población vulnerable. Su meta es que las personas puedan transformar sus ideas y actividades en empresas auto sostenibles, generadoras de nuevos empleos. Por eso, capacita a emprendedores en el diseño de planes de negocio, y realiza el direccionamiento estratégico para enfocar los proyectos a acciones que respondan a las necesidades del mercado. Para este y objetivo y otros similares, Bavaria creó la División de Desarrollo Sostenible. En sus dos primeros años, el programa 'Destapa Futuro' recibió 20.000 emprendedores, de los cuales 600 ya fueron capacitados en administración de negocios. El programa entregó 6.800 millones de pesos como capital semilla y creó 120 firmas.

El mecanismo ya está funcionando y se tendrá completamente diseñado al final de 2019 para ofrecer a empresarios y emprendedores cursos, consultoría, entrenamiento, charlas, seminarios, publicaciones y la participación en eventos. El segundo lugar de los programas bandera, mediante el apoyo al deporte, es el Pony Fútbol, un torneo de carácter nacional, que llega a las regiones más apartadas del país, y que fomenta la práctica del deporte en los menores. El tercero es la distribución de la Cartilla para el consumo responsable de alcohol, que tiene como finalidad erradicar y restringir el uso de bebidas embriagantes a temprana edad.

El programa actual que se está generando en la empresa lleva por nombre “un Mundo Mejor”, descrito por Bavaria S.A. (2015) como:

“verdaderos cerveceros, estamos comprometidos con la protección del medioambiente y con la prosperidad de las comunidades para que podamos elaborar cervezas que unan a los colombianos durante los próximos 100 años y más.

Nuestra visión ha cambiado. La sostenibilidad ya no es parte de nuestro negocio, es nuestro negocio. Por eso, nuestros objetivos de sostenibilidad 2025 están diseñados para tener un impacto positivo en las comunidades y el medioambiente, y podemos tener resultados medibles.

Agricultura inteligente: el 100% de nuestros agricultores estarán capacitados, conectados y empoderados financieramente.

Custodia del agua: el 100% de las comunidades que viven en nuestras cuencas de alto riesgo contarán con una mejora verificable en la calidad y cantidad de agua

Economía circular: el 100% de nuestros productos estarán en empaques retornables o hechos en su mayoría de material reciclado.

Energía renovable y acción climática: el 100% de nuestra energía eléctrica comprada provendrá de fuentes renovables y reduciremos el 25% de nuestras emisiones de carbono a lo largo de la cadena de valor

El logro de nuestros Objetivos de Sostenibilidad a 2025 tendrá un gran impacto: conectará a agricultores con tecnologías y habilidades, mejorará el acceso y la calidad del agua para cientos de personas, trabajaremos con nuestros proveedores para aumentar el contenido reciclado de nuestros envases y aumentaremos el consumo de electricidad renovable.

Esperamos que nuestros Objetivos de Sostenibilidad inspiren a muchas personas y empresas a colaborar con nosotros, nos brinden soluciones y se unan a nosotros en este camino. Porque los próximos 100+ años se disfruten mejor unidos” (p.32).

Según esto se puede evidenciar que el impacto es total y abarca la totalidad de la población.

En el programa se presenten ejes específicos que refieren a proyectos particulares. Uno de estos es **el emprendimiento**. Este cuenta con características que se definen a continuación: en primer momento, Bavaria entrena en gestión microempresarial a las dueñas de negocio y les proporciona herramientas prácticas para fortalecer sus negocios, así también brinda acceso a microcréditos a tasas

preferenciales, por debajo de las de mercado. Así mismo ofrece la oportunidad de postular a sus hijos, nietos o a ellas mismas, a becas de estudios superiores de calidad en instituciones certificadas y entrega fondos de plan semilla de ahorro para educación en el que, por cada peso ahorrado, Bavaria aportará el doble. También brinda oportunidades a otras mujeres en situación de vulnerabilidad para que se empoderen y se conviertan en emprendedoras, seleccionando a mujeres madres cabeza de familia y en situación de vulnerabilidad. Les brinda una formación integral en gestión de pequeños emprendimientos, con tips específicos para este tipo de tiendas y les entrega una tienda completamente nueva, lo que implica la adecuación física del espacio, mueblería y una dotación inicial de productos para que puedan arrancar el negocio y luego reinvertir además las acompaña durante un año con mentorías voluntarias a cargo de nuestros empleados. La intención es que sus tiendas no sólo subsistan, sino que crezcan y capturen todo el mercado que les sea posible

Así, el principal objetivo de este programa es transformar las vidas de 50.000 mujeres tenderas colombianas para el año 2020; entregar 500 nuevas tiendas al 2020 y como metas se tiene que para el mes de junio de 2018 se hayan capacitado 2500 mujeres en 18 ciudades, además de entregar 30 becas de estudios superiores y créditos por 480 millones, e inaugurar 45 tiendas en Cartagena y Barranquilla.

El proyecto de Agricultura inteligente según Bavaria (2008) refiere que:

“Después de una etapa de investigación que duró más de nueve años, Bavaria anunció en febrero de 2018 la introducción de la semilla de cebada cervecera Explorer, la primera apta para producir nuestras cervezas en las diferentes plantas del país. Con esta semilla, en el 2017 se logró cultivar 2.800 hectáreas de cebada maltera que dieron un rendimiento óptimo, beneficiando a 242 agricultores de Boyacá.

En el 2017, Bavaria invirtió un millón de dólares en la recuperación de la finca Valle de Iraca, en Tibasosa, Boyacá, la construcción de la estación de experimentación y capacitación de cebada, y la adquisición de tecnología agrícola para los programas de formación de los agricultores. Además, la empresa invertirá durante el 2018 un millón de dólares adicional en maquinaria y tecnología para facilitar la labor de los agricultores de la región.

La nueva estación, inaugurada en 2018, tiene como objetivo realizar procesos de desarrollo e investigación en semillas, productividad y buenas prácticas

agrícolas, y servir como centro de capacitación para los agricultores de Cundinamarca y Boyacá en este proceso de industrialización para producir cebada cervecera competitiva.

Creemos en la importancia de darle la oportunidad a agricultores para que desarrollen su profesión de la mano de un aliado comercial comprometido con el desarrollo sostenible del campo y del país, como es Bavaria.” (p.12).

Otro de los proyectos es un **voluntariado**, a partir del cual, hijos de tenderos y empleados de la empresa logran consolidarse como generadores de condiciones de bienestar. También aparece “Energía Renovable y Acción climática” que se consagra como un programa adicional tiene como objetivo “para el 2025 el 100% de nuestra energía eléctrica comprada provendrá de fuentes renovables y reduciremos el 25% de nuestras emisiones de carbono a lo largo de la cadena de valor”. El último programa es conocido bajo el nombre de Fundación Bavaria. Esta tiene como objetivo disminuir la pobreza y el desempleo. Por esta razón, trabaja en proyectos sostenibles que contribuyan a la generación de empleo e ingresos para las comunidades y la cadena de valor de Bavaria, lo que se traduce en un mejoramiento integral de la calidad de vida de los beneficiarios.

Cabe acotar que todos los programas descritos con anterioridad se conjugan en uno solo que mejora la capacidad de acción de la empresa y genera condiciones poblacionales positivas.

Capítulo 3. Metodología e instrumentalización de la información

Dentro de este capítulo y << teniendo en cuenta el ápice 1.3.1>> se evidenciará el proceso metodológico empleado en la evaluación de resultados y efectos colaterales del programa “Un Mundo Mejor”. También la población objeto de estudio y las fuentes que se consultaron, y finalmente, la sistematización de la información.

3.1. Metodología

El presente documento de investigación se ocupará de las consideraciones de evaluación propuesto por Vedung (1997), específicamente aquellos que hacen alusión a la evaluación de resultados y efectos colaterales. Teniendo como metodología el análisis cualitativo, se realizará un estudio de caso de la RSE de Bavaria en el programa “Un Mundo Mejor”, específicamente de los proyectos ***Agricultura inteligente y Emprendedoras***. Dentro de este trabajo se comprende la evidencia de las subjetividades propias del sujeto, realizada por la consecución de objetivos, y a la evaluación de efectos colaterales. Hay que aclarar que esta forma de evaluación es una de las comunes a la hora de evaluar políticas públicas y la cual será la guía para verificar que los resultados cumplan con los objetivos propuestos en el diseño y la implementación del programa de Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria S.A.

Ahora bien, este programa tiene objetivos precisos, como la población asociada y los resultados que se han encontrado a partir de lo propuesto dentro del programa. De esta manera, se puede afirmar que a partir de este tipo de evaluación se generará un control a posteriori de la aplicación del programa “Un Mundo Mejor” de 2 de los proyectos que la componen como “Siembra Inteligente y Emprendedoras”.

Si bien se puede identificar que la evaluación por consecución de objetivos se define como una forma de control objetiva, -significativa, mas no completa-, bajo los preceptos definidos por Vedung (1997) es necesario evaluar el programa implementado en Bavaria como forma de Responsabilidad Social Empresarial a

partir de la evaluación por efectos colaterales. Con esta evaluación se logrará identificar esos cambios que no han sido planeados pero que modifican significativamente el entorno, ya sea de manera positiva o negativa. A partir de este método se complementará el análisis con la intención de otorgar una mayor solidez.

Al interior del estudio cualitativo, cabe resaltar que se ocupará un método interpretativo, que busca trascender el sujeto de estudio y encontrar los motivantes que se efectúan al interior del sistema para la realización de la acción. Es decir, se busca, a partir de este, darle una comprensión significativa al fenómeno o hecho, además de explicarlo partiendo de la multiplicidad de sus factores. (Hernández, 2008)

Concibiendo que la investigación se realiza sobre una empresa en específico, se relaciona la investigación directamente con el estudio de caso, pues este, según Eisenhardt (1989), es una “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”. Por esto, en la investigación presente se evidencia la intención de conocer las acciones realizadas por Bavaria en la preservación de la Responsabilidad Social Empresarial que se enmarcan en un proceso básicamente normativo, y el impacto que tienen estas realmente en la sociedad.

3.1.1. Población objeto de estudio

El estudio recae directamente sobre la empresa Bavaria S.A, y sobre la población que se ha visto beneficiada a través de la implementación del programa Un Mundo mejor y en específico de los proyectos de agricultura inteligente y emprendedores. Igualmente, la normatividad internacional, nacional y empresarial que se cumplen, además de los factores importantes de los entrevistados como conocimiento de su vida antes de estar dentro de este programa y otros que van a ser parte de los resultados, siendo estos fundamentales para el estudio.

Es por eso por lo que, dentro de la investigación cualitativa, una de las metodologías más significativas es el estudio de caso, en donde, por medio de entrevistas, se logra recaudar la información de todas las partes involucradas. Para este caso, en la primera parte se emplearon varios trabajadores de la empresa, de diferentes cargos y áreas como lo es el “People, marketing, commercial & sales”. Esta muestra es importante ya que, al ser parte de la empresa, se puede medir el nivel de información y compromiso por parte de los empleados. En segunda medida, se realizaron entrevistas a personas dentro de las comunidades que se ven afectadas, entre estas a los inscritos y no inscritos al programa “Un Mundo Mejor” de Bavaria.

3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la presente investigación, reconociendo el método de investigación y el enfoque que se presenta, se promueven técnicas de recolección netamente cualitativas y típicas del caso de estudio, entre las cuales se encuentran la revisión ampliada de documentos, así como las entrevistas a actores particulares que están inmersos en el proceso de puesta en marcha de la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa.

La revisión documental ampliada incluye en su estudio la identificación de documentos que están directamente relacionados con el objeto de estudio. Si se evidencia que la responsabilidad social empresarial tiene elementos propios de la normatividad colombiana, se hace necesario entonces identificar los documentos oficiales que corresponden a los lineamientos institucionales, los cuales se ponen en marcha en la empresa privada.

Cabe resaltar que, como estudio oficial, es necesario realizar un proceso de observación científica y de sustentación bibliográfica. La metodología neoinstitucionalista requiere, según Arnau (1980), una sistematización de la información que discrimine entre lo que se quiere observar, lo que se ha observado y las conclusiones a las que se llega, por lo cual es preciso realizar una recolección de datos suficiente que sustente la investigación.

La entrevista es también otro método de recolección de información, pues permite llegar al meollo de la discusión a partir de preguntas que, en el caso de la metodología cualitativa, no están completamente estructuradas, pero discriminan en su totalidad los factores que necesitan ser conocidos para el desarrollo de la investigación. Según Denzin y Lincoln (2005), la entrevista se considera una conversación. Una conversación que, con la intención marcada de hacer preguntas y escuchar respuestas, permite dilucidar aquellas condiciones subjetivas del comportamiento humano, que son parte esencial de la investigación cualitativa (Denzin & Lincoln, 2005).

La investigación plantea el uso de una entrevista semiestructurada que da pie a diferentes preguntas de investigación, y se distinguen así dos instrumentos, dadas las implicaciones de clientes internos y externos de la organización (Anexo A).

3.1.3. Fuentes que consultar

Fuentes primarias

Las fuentes de investigación primaria son aquellas que están directamente relacionadas con el objeto de estudio. Contienen principalmente información de primera mano u original. En el caso del presente proyecto de investigación, se hace necesario hacer uso de la entrevista como fuente de información primaria. Asimismo, también se ocupa la información propia de la empresa Bavaria S.A que incluya las políticas de aplicación de Responsabilidad Social Empresarial con el programa de “Un Mundo Mejor” en los proyectos de emprendimiento y siembra inteligente, junto con la normatividad que las rige.

De la misma manera, también se incluye a las personas externas a la empresa Bavaria S.A. que se han visto afectadas por el programa de “Un Mundo Mejor” y que cuentan con bastante información sobre cómo se ha ido desarrollando el programa. Estos datos permitirán hacer evaluar los objetivos iniciales.

Fuentes secundarias

Como fuentes de información secundaria se ocupan documentos no oficiales y la recopilación de la información que comprende la normatividad colombiana en la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial.

3.1.4. Procesamiento de recolección de datos

Fase inicial

La fase inicial del proceso de construcción de la presente investigación se basa en la recolección de la información desde fuentes primarias y secundarias; Para esto se hizo una revisión del material de RSE que Bavaria tenía como base para la elaboración del programa Un Mundo Mejor, también se hizo un acercamiento con las personas que se han visto beneficiadas o afectadas tanto fuera como dentro de la empresa en especial en los departamentos de Boyacá (Tibasosa) y Atlántico (Barranquilla). Asimismo, se reconoció como la construcción de los antecedentes investigativos, o estado del arte, la definición del problema de estudio y de los objetivos de investigación. Esto para lograr captar la mayor cantidad de información posible para desarrollar un análisis de la situación y evolución de RSE con el programa Un Mundo Mejor y en especial, en los proyectos de *Emprendedoras* y *Siembra inteligente*.

Fase de sistematización de la información

En esta fase de investigación se discriminan los factores incidentes en el proceso de establecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria S.A. A partir de la sistematización evidenciada se discriminan los resultados de la investigación y los principales hallazgos. Dado que se considera la investigación de tipo descriptivo, cualitativo y neoinstitucional, el proceso de manejo de datos se realiza sobre la información recolectada en el proceso de documentación extensiva

y las entrevista. En este sentido, se propone ocupar una revisión documental interpretativa en donde de cada documento se extrae:

- Normatividad colombiana de la responsabilidad social empresarial
- Factores de la responsabilidad social empresarial
- Actores que se incluyen en la responsabilidad social empresarial
- Implicaciones legales
- Implicaciones económicas
- Implicaciones sociales
- Poblaciones beneficiadas
- La responsabilidad social empresarial y el Medio ambiente

Para así llegar a un análisis concreto de todos los factores anteriores y tener claridad de la situación total.

Fase Final

Como fase final de la investigación se concentran los esfuerzos realizados anteriormente en la redacción del documento que comprenda la totalidad de la información, incluyendo en sí mismos las conclusiones y las recomendaciones del estudio. La fase final demuestra además la comprensión total del proceso de investigación y la resolución del problema de investigación.

3.2. Sistematización de la información

A continuación, se realiza la categorización y sistematización de la principal información que refiere a las encuestas de los actores externos a la empresa que se han visto impactados por los procesos de RSE de Bavaria. (Ver Anexo B)

Posteriormente, se presenta la categorización y sistematización de la información de la entrevista realizada a los agentes internos de la organización. (Ver anexo C)

Capítulo 4. Análisis de la información, resultados y efectos colaterales

Dentro de este capítulo se encuentra el análisis de la sistematización de la información. Seguido por los resultados evidenciados dentro del proceso de recolección de información. Los efectos colaterales que se encontraron y finalmente la relación entre el estado y la RSE.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se puede afirmar que las personas que, tienen relación directa con la empresa Bavaria S.A están bastante familiarizados con la responsabilidad social empresarial que aplica la empresa desde los altos niveles de gerencia. Ahora bien, esta responsabilidad social está directamente relacionada con la que se aplica para las personas que hacen parte del proceso productiva de la misma, es decir, con los empleados como tal. Inclusive, estos afirman que la empresa como tal no aplica otras formas de responsabilidad social. Es también preciso demostrar que, a pesar de los diferentes ejes procedimentales que se manejan, la población como tal tampoco percibe un avance considerable con respecto a los beneficios de la intromisión de Bavaria en el mercado.

Como consideración inicial se tiene en cuenta que el método ocupado es el más apropiado para la realización de la presente investigación, pues permite evidenciar una gran cantidad de información asociada con el tema de estudio. Cabe acotar que, a partir de la metodología de estudio de caso, es posible condensar las condiciones subjetivas que se instauran en la psique de las personas, en este caso relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria. Para la investigación lo importante no era concebir cifras, las cuales pueden ser denotadas mediante informes y los avances de las políticas internas, sino verificar las condiciones que la población presenta como tal.

Entre los principales beneficiados del programa están algunos cultivadores, quienes fueron los sujetos de la investigación y a quienes se les aplicó la entrevista como instrumento de investigación. Cabe acotar que las entrevistas se definen como un instrumento de recolección de información en donde: “el entrevistador tiene las preguntas y el sujeto las respuestas, se sigue un orden rígido y preestablecido,

a todo individuo se les hacen las mismas preguntas, las cuales son directivas, para obtener resultados en términos iguales para poder compararlos en el procesamiento de datos” (Taylor & Bodgan, 2011, pág. 32). De esta manera se entiende que, respondiendo a las diferentes preguntas expuestas por la investigadora, se logra demostrar que, si bien se presentan algunos avances en el programa de Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria con el programa “Un Mundo Mejor”, este consecuentemente impacta a algunos de los implicados. Por esto, en algunos casos, a pesar de pertenecer a la misma población, no todos los sujetos han recibido el mismo tratamiento y por tanto tampoco han logrado concebir gran cantidad de apoyo.

Como condición especial se encuentra que las mujeres cabeza de familia que han recibido apoyo para iniciar o continuar con su negocio, definido como montaje de una tienda, establecimiento de comercialización o continuar con el cultivo, perciben al proceso como amable y generador de bienestar. Además, logran tener un apoyo con personas que son bastante conocedoras del tema. Es así como, al interior del proceso, se encuentra apoyo técnico, administrativo, además de apoyo económico, concibiéndose este último como el más importante.

Ahora bien, entre los principales actores de la Responsabilidad Social Empresarial que promueve la empresa Bavaria S.A., se encuentra, a través de las entrevistas realizadas a la empresa, la comunidad en general y los empleados, quienes son clientes internos de la misma. Estos últimos perciben los programas de RSE a partir de los incentivos que les otorga la empresa, tales como: almuerzos, promociones en el cargo y auxilios de todo tipo. Los agricultores y tenderas también son actores esencialmente importantes, de manera precisa porque son ellos mismos los que reciben la mayor cantidad de beneficios del programa “Un Mundo Mejor”. Esto pues dicho programa está dirigido a personas en condición de vulnerabilidad, y busca mejorar su situación y generar mejores condiciones de empleo, siendo este último el punto fundamental de la investigación.

En lo que refiere al conocimiento como tal del departamento que se encarga de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria, se puede

identificar que solo uno de entrevistados refiere precisamente a un departamento como tal. Otro de estos identifica solamente el departamento de recursos humanos, denominado *People*, mientras que las personas externas a la empresa solo identifican a Bavaria como tal, e inclusive relacionan de manera directa al presidente de la empresa.

Es necesario acotar como una condición dependiente del proceso de mejora de la población, que se evidencia que las personas que no se encuentran adscritas al proceso de mejora que propone la empresa tienen en cierta medida sentimientos de rencor, situación que modifica de alguna manera la percepción completa de la población. Empero, los resultados demuestran un mejor rendimiento al interior de la empresa, condición por medio de la cual esta misma logra llevar a cabo los objetivos propuestos por el área de planificación al inicio del año.

Desde el área interna de la empresa, evidentemente la aplicación de la responsabilidad social logra motivar considerablemente la productividad de la empresa. Así también se demuestra que la empresa logra trabajar en conjunto con la comunidad por un mejor país. Y ese es, precisamente, el objetivo como tal de la empresa, el objetivo que se está gestando y logrando. Uno de los entrevistados, que está directamente relacionado con la empresa, demuestra que la intención corporativa de Bavaria es establecerse al interior de la psique de la población como tal, situación que en la misma se ve representado al interior del pensamiento de la población entrevistada por fuera de la empresa. Así pues, los agricultores y tenderas entrevistados demuestran un alto índice de pertenencia hacia la empresa, tanto es así que la recomiendan y se encuentran bastante dispuestos a trabajar por esta misma.

De esta forma, la empresa logra establecerse en el pensamiento de las personas, además de generar de esta manera una producción tanto de insumos, como de producción propia, económica, de calidad y consecuente con las exigencias del mercado, así como atraer en el mismo sentido la comercialización de sus productos por parte de la tendera beneficiada.

Ahora bien, en lo que respecta a los resultados propuestos por Bavaria se logra considerar que, en realidad, no se presenta como tal una definición de resultados, pues estos son fácilmente confundidos con los objetivos de la empresa como tal, mas no se habla de los objetivos del programa. Es así que muchos consideran que la RSE aplicada por Bavaria enfoca sus esfuerzos en la consolidación de la empresa en el mercado, mas no es prestar un servicio a la comunidad que logre realmente motivar de manera consecuente las mejores condiciones de vida para la población, y mejorar en el mismo sentido el país desde la creación de paz.

Dentro de las entrevistas una de las personas, que se presenta como miembro integral de la empresa, reconoce que efectivamente la empresa tiene como principal objetivo y resultado: disminuir significativamente los índices de pobreza, esto a través del programa “Emprendedoras”, programa que enfoca sus beneficios en las mujeres cabeza de hogar que se disponen diariamente a la venta de productos de diario consumo. Así mismo se tiene como objetivo conocido por la comunidad el lograr que las comunidades en posición de vulnerabilidad salgan de estas situaciones y logren un desarrollo sostenible en el tiempo. También se busca recuperar las cuencas acuíferas que se encuentran en peligro de extinción a partir de acciones concretas de capacitación a comunidades cercanas; buscan en la misma medida concientizar a la sociedad sobre el cambio climático y la limpieza de playas. Este último programa se hace con la marca Corona.

En el sector externo a la empresa, lo que refiere a la comunidad como tal, se puede encontrar que el interés de la empresa, expresado a los diferentes microempresarios, es brindarles las herramientas necesarias para que ellos logren en definitiva incrementar sus ingresos, pero también crear una cadena productiva que esté relacionada directamente con Bavaria. En ese sentido, también expresan que la motivación de Bavaria es precisamente establecer a las mujeres como el eje principal de su autodesarrollo, hacer que se conviertan en seres independientes capaces de sacar a su familia adelante. En general, se percibe que la empresa tiene la intención de ayudar a la comunidad, pero también en ese proceso beneficiarse

como productora de cervecería, es decir, las personas entienden que ellos cumplen con una labor específica, pero también reconocen que esto le ayuda a la organización como tal.

Cuando se refiere a los resultados evidenciados al interior de la organización es conveniente afirmar que los entrevistados comparten sentimientos de felicidad y bienestar. La mayoría de ellos percibe que la empresa se mantiene en el tiempo, que logra intensificar la producción, pero en compañía de la comunidad. De la misma manera, refiere consecuentemente que las capacidades de producción que ha incrementado Bavaria a partir de los diferentes programas han logrado en gran medida una independencia de la producción capitalista de los mercados locales, y los ha impulsado como trabajadores propios a un mejor desarrollo. Desde el ámbito interno, el impulso a los trabajadores genera una mejor condición de trabajo, pero también unas condiciones de bienestar superiores, siguiendo en la línea de reconocimiento y distinción que quiere tener la organización como tal.

En cuanto a aquellos beneficios o dificultades que son consecuencia del programa de RSE aplicado en Bavaria, estos no son presupuestados, pero de igual manera se encuentra evidentemente la réplica de estos mismos por parte de otras empresas, situación que continúa ayudando a la población como tal. Así mismo, se evidencia una mejora en las condiciones de bienestar de la población adyacente al beneficiado, teniendo en cuenta aquí a familiares y amigos. Igualmente, en el ámbito interno se encuentra una entrega mayor de los empleados hacia la empresa, y también la intención de continuar su trabajo en esta misma, considerando que su puesto de trabajo le ofrece mejores condiciones laborales. Las madres involucradas sienten que son cada vez más valiosas para la sociedad y con eso mismo ganan más confianza en sus acciones y logran desenvolverse de una mejor manera en el entorno que se rodean.

4.1. Evaluación de resultados

Según lo expresa Bavaria S.A. (2015), los objetivos de la empresa en cuanto a responsabilidad social empresarial tienen diferentes ejes temáticos. A continuación, se analizará cada uno de ellos, identificando en principio los alcances de este mismo y las condiciones actuales. Cabe acotar que estos objetivos están previstos para su realización completa para el año 2025; quedando tres años de trabajo es considerable analizar el camino por el cual va cada uno de estos. Así pues, el primer objetivo que se propone la empresa es generar una agricultura 100% inteligente, donde los agricultores sean capacitados, conectados y empoderados desde el ámbito económico. Dada esta situación, y teniendo en cuenta las concepciones de la CEPAL (2010, p.4), en donde claramente son las empresas productoras de alimentos y bebidas aquellas que cumplen en su mayoría con la propensión de una producción limpia y sostenible, así como las entrevistas realizadas, es conveniente afirmar que la organización Bavaria está cumpliendo con este objetivo: los agricultores reconocen un nivel de empoderamiento económico mayor, situación que les brinda una independencia financiera que mejora también las condiciones de su familia en conjunto. Con un producto de excelente calidad lo cual también beneficia a la empresa.

Así se entiende que el trabajo que realiza la empresa es incentivar a los productores de cebada para que ellos mismos logren conservar su producción en el tiempo a partir de una venta consciente, con vistas de monopsonio. La empresa impulsa, como menciona Von Bertrab (2011), a la aplicación de convenios de responsabilidad social entre la comunidad, generando de esta manera un impacto que se mantiene en el tiempo pero que también se consolida en el mismo. Es conveniente entonces reconocer que, al igual que como lo expresa el sujeto dos de la presente investigación, la responsabilidad social se realiza en su mayoría con la comunidad y este es el punto fuerte de la empresa.

Por otro lado, en la definición de programas alternos de la empresa se encuentra la intención latente de modificar las vidas de 50.000 tenderas colombianas para el año 2020. Este objetivo dispuesto por la empresa denota la intención de incrementar el conocimiento que tiene la población acerca de la empresa, creando lazos estrechos entre el vendedor y el intermediario y refiere en la misma medida a un apoyo económico significativo. Según lo evidenciado en las entrevistas estructuradas realizadas, se puede identificar el gran avance que este programa ha tenido. Al interior del pensamiento del tendero, Bavaria se reconoce como una empresa que mejora las condiciones de vida y que logra impulsar realmente la inversión y el desarrollo tanto de la empresa como tal y de las tenderas en particular. Este es, por lo demás, uno de los proyectos que mejor recibimiento ha tenido y también es de los que más recursos devengan de la empresa. Es necesario acotar que el impulso a las tiendas y a las mujeres en general se realiza a partir de herramientas de trabajo, de descuentos y de incentivos económicos.

Las madres cabeza de familia entrevistadas hacen parte en la misma medida del proyecto que la empresa genera para la disminución de la pobreza y el incremento de los ingresos en la población en general. La idea es generar empresas sostenibles que contribuyan a la disminución del desempleo y que, en conjunto, disminuyan a la disminución de la pobreza y, con esto, el incremento de las condiciones de bienestar integral que propende el gobierno nacional. Así pues, la empresa privada coadyuva consecuentemente con el objetivo que dispone Katz (1989) para los estados que se establece de la siguiente forma: “(El estado tiene la obligación de establecer condiciones de vida soportables, estándares mínimos para toda la sociedad o mínimo existencial” (p.68), esto a partir de la generación de empleo y herramientas para el desarrollo.

Ahora bien, tampoco fue posible evidenciar en las entrevistas realizadas la aplicación del programa “Un Mundo Mejor”. Los empleados como tal no logran reconocer este programa al interior de la empresa y por tanto tampoco logran inmiscuirse en él y generar un cambio social como persona y organización. Si bien este programa basa su creación en las condiciones que expone la CEPAL (2014)

cuando refiere a la construcción social a través de la empresa privada, en la actualidad puede afirmarse que no se está aplicando y que su funcionamiento refiere a un condicionamiento que la empresa todavía no tiene en marcha. Entre estos proyectos que la empresa lleva a cabo a nivel interno y que refieren a la RSE, está precisamente aquel que hace referencia a las condiciones de incentivo, situación que se puede también confundir con la determinación de eficiencia a nivel organizacional.

La fundación Bavaria, como parte esencial de los procesos de responsabilidad social, se puede considerar la encargada macro de la totalidad de las acciones que se están llevando a cabo; desde su constitución política ha logrado llevar a cabo gran cantidad de proyectos con los cuales se han establecido diversos objetivos adyacentes a los presentado con anterioridad.

Por otro lado, y teniendo en cuenta las dimensiones de a RSE Bavaria también ha logrado captar varias de ellas. Ya que, desde los distintos proyectos como el de *siembra inteligente* y con el tipo de convenio que tienen con los agricultores han generado valor agregado a su empresa y al trabajo de los campesinos. Generando así equidad y rentabilidad.

4.2. Efectos colaterales positivos o negativos de la Responsabilidad Social Empresarial

Los efectos colaterales que presentan los programas de responsabilidad social empresarial que aplica a Bavaria están relacionados directamente con las familias que rodean a la población beneficiada. Es decir, en principio, se encuentra que el incentivar a los empleados a partir del área de *People*, además de crear conciencia acerca de los diferentes objetivos corporativos que tiene la organización actualmente, logra en la misma medida incrementar los esfuerzos personales que tienen como objetivo darse a conocer más en la organizacional, y establecerse consecuentemente en la empresa. Así, si bien la motivación va por el lado productivo, el practicar este tipo de motivaciones incrementa en la misma medida la productividad empresarial y también las aspiraciones personales.

Un efecto colateral que se considera bastante positivo es el hecho de que la mayoría de las entrevistas realizadas a nivel externo de la empresa denotan la posibilidad que tienen las familias, dentro de los programas de responsabilidad social, para desarrollarse, integrarse y contribuir al entorno social como tal. Según esto, es conveniente afirmar que, a través del programa emprendedoras, una mujer puede, además de responder económicamente por su familia, establecerse en el ámbito laboral y empoderarse económicamente, lo que implica una mayor educación para sus hijos, tiempo en familia, y prosperidad futura. Cabe acotar que a estos objetivos se suman también algunos programas de Bavaria que hacen referencia al incremento de los índices de educación para con ello mismo incrementar la paz en la totalidad del país; de esta manera se conectan, tanto resultados directos, como efectos colaterales.

Otro efecto colateral que resulta bastante interesante para el análisis de Bavaria es precisamente el que hace referencia a la réplica que formulan muchas empresas de los programas de Bavaria, para con esto integrar todavía más a la comunidad. Es conveniente afirmar que el hecho de generar réplica de los proyectos RSE más eficientes genera mejores condiciones para la población, y que esto es el resultado de muchos años de investigación en mercados que viene realizando Bavaria.

Cabe mencionar que no todos los efectos colaterales se pueden distinguir como positivos, pues si bien la gran mayoría de comentarios hace alusión directa a mejores condiciones de vida, las personas que no se adscriben correctamente a los programas y que por la misma cuestión no logran establecerse en el mismo, guardan sentimientos de rencor, y por tanto se genera un descontento en algunos pobladores de la zona impactada por la empresa. Así se refiera a una población mínima, es conveniente identificar que la población como tal recibe muy bien los programas, pero aquellos que se encuentran por fuera de los mismos reconocen una actitud maliciosa relacionada directamente con los beneficios estatales de disminución de impuestos e inclusive afirman que el incremento de consumo de alcohol en la zona está dado precisamente porque la empresa se encuentra

monopolizando el mercado. Para ellos no existe una razón benefactora, sino que, por el contrario, lo que desea la empresa, más que nada, es lucrarse a través de estos programas.

4.3. Sobre la relación entre Estado y Responsabilidad Social Empresaria Bavaria

Cuando se refiere precisamente a las condiciones de bienestar que genera la empresa en su entorno inmediato, se reconoce en la misma medida que prospera la relación que esta quiere concebir con el estado. Teniendo en cuenta las consideraciones de la Constitución Política de Colombia (1991), el estado debe velar por la colectividad. Es así como apalancar a las empresas comprometidas con la población y el entorno implica en la misma medida trabajar por la generación de empleo, por el desarrollo de las comunidades, por el cuidado del medio ambiente y en general por el bienestar integral.

En el caso de Bavaria la situación no es diferente. La empresa, a través del apoyo a los pequeños productores, no solo tiene la posibilidad de tener una cantidad de insumos constantes y de buena calidad, sino que en la misma medida ayuda al gobierno a cumplir los planes de desarrollo propuestos. En el caso de la agricultura se encuentra que, según Cuellar (2014), los planes de desarrollo estatal de Colombia no están correctamente enfocados, lo que difícilmente logrará una mejora de las condiciones socioeconómicas de esta población. Con esto se puede identificar que una empresa privada como Bavaria es esencial en los procesos de desarrollo, pues cubre en cierta medida aquellas necesidades poblacionales que el estado no está cumpliendo. Tal es la situación que encuentra una mayor aceptación por parte de los entrevistados hacia los programas que realiza la empresa, por encima de aquellos que realiza el gobierno.

Ahora bien, un objetivo que tienen la mayoría de los estados es propender por un desarrollo conjunto que mejore las condiciones de vida de la totalidad de la población. Eso entendido como parte fundamental de su funcionamiento refiere precisamente a la condición actual de la responsabilidad social empresarial que

tiene Bavaria actualmente, pues, además de contar con incentivos a la producción de insumos, cereales y cebada necesarios para la producción, también incursiona fuertemente en el área educativa de la comunidad, promovida a partir de programas de impulso a hijos de tenderos que tienen la intención de ingresar a la universidad y a quienes sus padres no pueden apoyar por falta de recursos.

Siguiendo con el concepto concebido por Katz (1989), y entendiendo que el estado debe promover la igualdad social, vista esta como la posibilidad de cumplir con las necesidades básicas denotadas a partir de la realización personal, Bavaria se encuentra como un apoyo básico, pues inicialmente tiene en cuenta a una población que se encuentra bajo un estado de vulnerabilidad, como la población agraria, de bajos recursos y específicamente mujeres. Es así como la empresa, bajo su concepto de producción, alcanza a llegar donde el estado no lo hace, además de reconocer de primera mano las necesidades de la población y coadyuva a partir del trabajo colectivo a suplirlas.

Por otro lado, bajo la premisa de que el estado debe garantizar seguridad social (Katz, 1989, p.86), haciendo alusión directa al servicio de salud, educación y empleo, Bavaria como tal trabaja sobre estos ejes precisamente, lo que posibilita sobremanera la realización personal de una persona. Se entiende entonces que el hecho de que una persona contribuya a la formación conjunta de emprendimientos sólidos, asociado a esto a buenas condiciones de vida, le brindará la posibilidad de educarse y de mantenerse en buena salud en su vida como tal.

Según Muñoz de Bustillo (2011), el hecho de que un país cuente con desarrollo implica necesariamente la intromisión estatal para que la población logre encontrar un bienestar considerable, además de contar con un crecimiento económico. Como es bien sabido, el contar con un empleo constante implica necesariamente contar con unos recursos mensuales suficientes para su supervivencia y la de su familia. En el caso contrario, haciendo alusión directa a lo que ocurría en la población que actualmente está siendo impactada por los programas RSE, se encuentra que, en muchas ocasiones, el padre o la madre de familia -directos responsables de los menores- tenían que realizar actividades

productivas ya que los ingresos eran insuficientes para generar bienestar. El dar la posibilidad de trabajar bajo sus propios lineamientos, ofreciendo un mejor ingreso, disminuye la incidencia del trabajo infantil y motiva el desarrollo como tal. Esto implica entonces que la empresa privada, en este caso Bavaria, a través de la responsabilidad social, logra cumplir otro de los objetivos del estado. Esto también considerando que un nivel de ingreso más elevado motiva en la misma medida un mayor nivel de consumo y con ello se mueve en la misma medida la economía.

Si bien Bavaria ha trabajado por impulsarse en la economía global, teniendo un proceso histórico que refiere también al cambio de región e inclusive al cambio de país, es también preciso mencionar que esta tiene sus inicios arraigados en Colombia y que su marca está permeada bajo el regionalismo que se impulsa en este país. Por tanto, siguiendo las consideraciones de Petroski et al (s.f.), es también conveniente afirmar que, si bien la empresa trabaja en la responsabilidad social como una forma de cumplir con los estándares de producción que exige el país, esta también reconoce la importancia de trabajar por el desarrollo de Colombia, pues si un país se encuentra en un estatus de desarrollo considerable, en la misma medida sus empresas toman poder en el exterior y se posicionan en los mercados globales. Es así como se cumple la afirmación, en donde el estado impulsa a la empresa y la empresa impulsa el estado. De manera ambiciosa se puede afirmar que la herramienta que propende el desarrollo es precisamente la Responsabilidad Social Empresarial.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que Bavaria se encuentra en la mayor cantidad de regiones de Colombia, se evidencia en la misma medida que los alcances de su programa de RSE son de igual forma bastante amplios, con lo cual se logra incrementar la equidad entre la población y menguar de esta manera los indicadores de pobreza.

Las empresas tienen tal impacto en la población que dependen de ella consecuentemente para disminuir los niveles de desempleo, para incrementar los niveles de ingreso y para modificar el bienestar en general. Este es pues el impacto que, en la misma medida, genera la empresa en el estado, siendo este considerado

el máximo órgano de control. Cabe reconocer que, contrastando estas consideraciones con los conceptos definidos por Keynes (1936, p.58), economista de los años treinta, se encuentra que el inyectar dinero en la economía es una forma de incrementar los niveles de producción y de disminuir las crisis económicas que presenten los países. Esto se logra en la misma medida con una disminución de impuestos, que les permita a las empresas incrementar la inversión que venían realizando al interior de la economía.

En base a las consideraciones descritas con anterioridad, es conveniente afirmar que el hecho de conservar unas empresas fuertes consolidadas y efectivamente compenetradas con la población, como lo está realizando Bavaria, simboliza efectivamente un desarrollo conjunto que mejora las condiciones de estos tres actores sociales.

Conclusiones y recomendaciones

A modo de conclusión, se evidencia que Bavaria es una de las empresas que tiene mayormente consolidado el programa de Responsabilidad Social Empresarial y, por consiguiente, el impacto que genera la misma en el entorno es bastante significativo, pues cuenta actualmente con un programa macro, por medio del cual se realiza la aplicación de varios proyectos. Cabe acotar que el programa que se está gestando en el momento es Un Mundo Mejor. Y que tiene una proyección hasta el 2025, donde hasta el momento se encuentra muy comprometido con cada uno de los diferentes proyectos, como se puede ver dentro de esta investigación y con las personas beneficiadas por este, sus condiciones son mejores que antes del programa.

En la definición concreta de la población en la cual se enfoca, la empresa se encuentra establecida bajo el concepto de población vulnerable. En ese sentido, trabaja con madres cabeza de familia, personas de escasos recursos y agricultores, así como con sus hijos y allegados. Se recomienda para Bavaria entonces ampliar la cobertura de sus programas y así eliminar disparidades en la población, evitando también las consideraciones negativas.

En el análisis del impacto que se evidencia por parte del programa de RSE de Bavaria Un Mundo Mejor es conveniente afirmar que son significativos específicamente en el impulso de los pequeños productores, y cuentan con personal que está siendo bastante amable y comprometido con la empresa y con la comunidad en sí. Este es el mayor impulso que ha recibido la operación de la empresa en la comunidad.

Se evidencia que la empresa ha generado gran cantidad de beneficios, menguando así los deberes que tiene el estado para con la población en general. Así, de manera general, es conveniente afirmar que el impulso para el desarrollo radica precisamente en la empresa privada y por tanto es necesario generar un impulso adecuado desde el ámbito gubernamental.

A partir de los datos evidenciados con anterioridad, se puede afirmar que la investigación propuesta y realizada tiene como objetivo principal, más que analizar las condiciones de la Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Bavaria con el programa Un Mundo Mejor , la necesidad imperante de identificar cómo la empresa, a partir de los diferentes proyectos asociados a esta condición, mejora las circunstancias de la población como tal, amparando los procesos de bienestar que promueve el estado, y demostrando, de esta manera, que Bavaria como empresa privada conjuga de manera correcta las herramientas para promover el cumplimiento de los diferentes planes de gobierno. El comprender este sincretismo entre lo privado y lo público es esencial para las ciencias políticas y la ejecución de diferentes proyectos estatales.

Por otro lado, se recomienda que el estado de paso a una política pública que fortalezca estas iniciativas por parte de la empresa privada, ya que como se ve en el plan nacional de desarrollo (2018) se reconoce la importancia de la sinergia de estos dos actores para el desarrollo del país, es por eso que se necesita que se implemente de manera adecuada dicha política que se encuentra en formulación dentro del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para crear una economía sostenible y con el aprovechamiento de recursos privados, Generando así un mayor alcance y desarrollo de las comunidades.

Para finalizar, es necesario acotar que la investigación, para ser llevada a cabo, necesitó de gran cantidad de información que la empresa tenía en sus haberes. Por tanto, se observa la intención de colaboración que tenía la misma. Es así también que algunas personas de la empresa coadyuvaron a la construcción sistemática de la recolección de información y por tanto se logra realizar un estudio que puede considerarse profundo. Una consideración que también debe realizarse es precisamente que se requirió de una metodología cualitativa para recolectar los aspectos subjetivos del entorno, pues, si bien al interior de las fuentes de consulta se presentaban diversos indicadores, estos no precisamente involucraban a la población como tal. En próximas investigaciones es recomendable acoger una mayor cantidad de sujetos de investigación.

Bibliografía

- Banco Mundial. (2018) **Medio ambiente: panorama general**, Washington D.C, Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/topic/environment/overview>
- Bavaria S.A. (2015) **Un Mundo Mejor: Desarrollo Sostenible**. Bogotá D.C, Colombia, Recuperado de: <https://www.bavaria.co/desarrollo-sostenible>
- Bertrab, V. (2011). **Responsabilidad ambiental empresarial partiendo de diversos enfoques**. (ed. N3). Madrid: Fundación Luis Vives
- Botero, L. F. (2009). **Responsabilidad social empresarial en Colombia**. Medellín: Universidad EAFIT.
- Bowen, H. (1953). **Social Responsibilities of the Businessman**. Nueva York, Estados Unidos.
- Cagija, J. F. (2010). **El concepto de responsabilidad social empresarial**. México D.F.: CEMEFI.
- Canyelles, J. (2014). **Incumplimientos legales, y responsabilidad social corporativa. El responsable**. Madrid, España.
- Castellani, A. (2006). **Estado, Empresas y empresario**. La Plata, Argentina: Cuestiones de sociología.
- CEMEFI. (2014). **El concepto de responsabilidad social empresarial**. México D.F: CEMEFI.
- CEPAL. (2011). **Informe de responsabilidad social empresarial corporativa en América Latina: Una visión empresarial**. Santiago de Chile: Publicaciones Naciones Unidas
- CEPAL. (2014). **La responsabilidad social empresarial. Una prioridad en el mundo empresarial moderno**. Buenos Aires: CEPAL.
- Comisión Europea. (2011). **La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE**. Bruselas, Bélgica.
- Davis, K. (1960). **Realidad filantrópica de la responsabilidad social empresarial**. *California Management Review*.
- Denison, R. (2010). **Cultura Organizacional**. Bogotá: Universidad de los Andes.


- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). ***The Sage handbook of qualitative Research. Thousand Oaks***. Recuperado de: <https://www.survey-design-and-analysis.com>
- Diaz, L. P. (2014). ***Ensayo responsabilidad social empresarial***. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Dubois, A. (2008). ***Guía técnica Colombiana de Responsabilidad social***. Bogotá: Universidad de la Salle .
- Duque, O. Y., Cardona, A. M., & Rendón, A. J. (2013). ***Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de administración***, Cali: Universidad del Valle.
- Eisenhardt, K. (1989). ***Buildin theories from case Study Research. Academy o management review. SanFrancisco***, Estados Unidos. Stanford University
- El Tiempo. (2005) ***Historia de Bavaria: Historio de Bavaria hacia su venta a SABMiller***, Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1957834>
- Hernández, R. (2008). ***Metodología de la investigación***. México: Mc Graw Hill.
- Hinckee, M. (2005). ***La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?*** Bogotá: Revista Opera.
- Mallarino, C. U. (2004). ***Desarrollo social y Bienestar. Humanas***. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Martínez, I. M. (2012). ***Acción Social empresarial como componente de la responsabilidad social empresarial***. Murcia: Universidad de Murcia
- Marx, C. (1987). ***El capital***. Londres, Inglaterra. (ed electrónica Marxists internet archive)
- Meza, A. (2007). ***La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad***. Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2018). ***Conoce los beneficios del Plan Nacional de Desarrollo***. Recuperado de <https://www.cancilleria.gov.co/responsabilidad-social-empresarial>
- Peters, G. (2003). ***El neoinstitucionalismo. Teoría institucional en ciencia política***. Barcelona: Gedisa.
- Phillis, R. (2019) ***Stakeholders theory and organization ethics***, International Journal of Management Reviews.

- Rankia. (2019), **Mejores Empresas Colombianas 2019**. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3153489-mejores-empresas-colombianas-para-2019>
- Roth, D. (1993). **Perspectivas teóricas para el análisis de las políticas públicas: ¿de la razón científica al arte retórico?**, Bogotá: Estudios Políticos.
- Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1982). **Effective Policy implementation**. Dorsey press.
- Sánchez, W. I. (2013). **El tema de la Responsabilidad social en la empresa colombiana**. Bogotá: Universidad Autónoma.
- Valenzuela, C. E. (2016). **Importancia de la planeación estratégica en las empresas**. Bogotá: Universidad Nueva Granada.
- Valle, S. S. (2011). **La responsabilidad social empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. Dimensión empresarial, 6-15**.
- Vedung. (1997). **Evaluación de políticas públicas y programas**. (ed) Instituto de Mayores y Servicios Sociales.
- Wood, D. (1991). **Social Issues in Management: Theory and Research in corporate Social Performance**. Journal of Management

Anexos

Anexo A: Cadena de Valor

ESQUEMA DE CADENA DE RESULTADOS. ESTUDIO DE CASO DE
PROGRAMA UN MUNDO MEJOR BAVARIA

INSUMOS (INPUTS)	ACTIVIDADES	PRODUCTOS (OUTPUTS)	OBJETIVOS	OBJETIVOS (OUTCOMES A LARGO PLAZO)
Proyecto voluntariado 				
<p>Población objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 proyectos aplicativos creados por Jóvenes colombianos entre 18 y 25 años que tengan la intención de ayudar a la sociedad a partir de sus invenciones <p>Recursos físicos y monetarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor del proyecto \$2'000.000*10=\$20'000.000 <p>Recursos humanos Instituciones a cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - _____Asuntos Corporativos Bavaria - Soporte de la página de inscripción Claudia Suarez 	<p>Actividades Logísticas del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inscripción al programa a través de la página web del programa (participante) Describir el proyecto aplicativo (participante) Revisión de aplicativos (Equipo Bavaria) Enviar correo a participantes (Equipo Bavaria) Avalar los proyectos desde la universidad a la cual pertenece el 	<p>-10</p> <p>Proyectos aplicativos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hacer efectiva la puesta en marcha de los proyectos -Incremento de voluntariado en la ayuda comunitaria - Incrementar el nivel de relevancia de los proyectos Bavaria en la comunidad - incentivar a la participación de los empleados, en programas comunitarios. 	<p>-</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el bienestar en la comunidad. - Incrementar el buen nombre de Bavaria en la sociedad -Motivar los pequeños proyectos estudiantiles 	<ul style="list-style-type: none"> -Proporcionar un impacto mayor en la psique de los consumidores quienes reconocerán la marca como amable - Generación de más proyectos aplicativos por parte de los estudiantes -Incrementar el contacto emocional con la marca Bavaria. - Impulsar al estudiante.

	<p>estudiante (Universidades) Creación de links por parte del avalador del proyecto en la universidad (Avalador Universidad) Definición de preguntas sobre el proyecto y resolución de problemas técnicos (participante) Divulgación de proyectos al interior de las diferentes universidades (Universidades) Divulgar el proyecto a través de redes sociales (Participante) Gestionar inscripción del proyecto (Universidades) Generar jornada de voluntariado (Universidades,</p>			
--	---	--	--	--

	Equipo logístico (Bavaria)			
Fundación Bavaria				
<p>- Creación legal de la fundación Bavaria</p> <p>Población Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1. Formación educativa para 450 mujeres cabeza de familia - Beneficiar a la población femenina con créditos de impulso productivo - 2. Recuperar el Valle de Iraca y Tobasura - 3. Creación de tiendas de paz. - 4. Invertir en la conservación de afluentes de agua en Colombia. - 5. Generar una ciudad piloto limpia - 6. Generar apoyo educativo - 7. Realizar donaciones filantrópicas <p>Recursos físicos y monetarios:</p>	<p>Actividades Logísticas y legales del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celebrar contratos de cualquier naturaleza con personas naturales o jurídicas, - Comprar, vender, importar, arrendar, o tomar arrendamiento para impulso de negocios. - Constituir sociedades - Celebrar con establecimientos de créditos, entidades financieras y empresas aseguradoras - Contratos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades culturales definidas bajo la Ley 391 de 1997 en la cual se crea un instituto tecnológico de orden nacional - Promocionar actividades científicas, de tecnología e innovación, definidas bajo la ley 1286 de 2009 que fortalece al departamento administrativo Colciencias - Generar estudios sobre áreas de conocimiento en general - Brindar protección, asistencia y 	<p>Disminuir la pobreza y el desempleo, trabajando con proyectos sostenibles, que contribuyan a la generación de empleo e ingresos para las comunidades y la cadena de valor de Bavaria, y por consiguiente reducir la pobreza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los proyectos productivos asociados a Bavaria - Mejorar las condiciones ambientales del país - Mejorar las condiciones de poblaciones vulnerables. - Mejorar las condiciones de la población en general - Educar a mayor cantidad de personas.

<p>- Valor del proyecto número 1. \$1.029.000.000</p> <p>- Valor proyecto número 2. \$426.000.000</p> <p>- Valor proyecto número 3. \$1.044.000.000</p> <p>- Valor proyecto número 4. \$147.000.000</p> <p>- Valor proyecto número 5. \$87.000.000</p> <p>- Valor proyecto número 6. \$800.000.000</p> <p>- Valor proyecto número 7. \$87.000.000</p> <p>Recursos humanos Instituciones a cargo: Fundación Bavaria.</p>	<p>mutuo y garantía.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Girar, aceptar y trazar en general cualquier tipo de título valor. - Aceptar donaciones, herencias, legados. - No generar Ningún Lucro 	<p>promoción a los derechos de los pobladores específicamente de grupos vulnerables, discriminados, o pertenecientes a una minoría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de los servicios públicos domiciliarios - Impactar positivamente los objetivos propuestos para Colombia por la ONU - Promocionar y desarrollar transparencia en acciones estatales. - Proporcionar recreación a las familias - Conservar, recuperar, proteger y 		
---	--	---	--	--

		<p>manejar adecuadamente los recursos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none">- Prevenir el consumo de sustancias psicoactivas, y trabajar con aquellas que son consumidoras para mejorar sus condiciones de vida- Promocionar el desarrollo empresarial- Mejorar las condiciones de los pueblos.- Generar actividades de microcrédito.		
--	--	---	--	--

Anexo B: Sistematización de la información

Entrevista beneficiarios del programa un Mundo Mejor de Bavaria S.A

1. ¿Qué opina usted de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del programa un mundo mejor y del proyecto al que se encuentra adscrito?
2. ¿Cuáles considera usted que son los principales actores del programa?
3. ¿Qué resultado cree usted que existe para la empresa la aplicación del programa de RSE, Un Mundo Mejor?
4. ¿Conoce usted los Resultados que se ha propuesto Bavaria S.A frente a este programa?
5. ¿Cómo se siente frente a estos resultados?
6. ¿Ha detectado otros resultados?

Opinión RESO Bavaria	Mejora que presupone Bavaria	Actores implicados	Departamento encargado de la RSE	Aplicación de la RSE	Intenciones de Bavaria	Sentimientos frente a la RSE	Efectos colaterales
empresa que me ha ayudado con la que enfocado mi negocio de una manera diferente	Bavaria y me enseñaron como convertir mi tierra en producción de cebada y ahora vienen cada mes ellos y me la revisan como voy con eso, me enseñan trucos para que sea mejor y para que crezca rápido también me también me la compran entonces es	Pues ellos y nosotros no, ellos porque es su idea y su plata invertir en los agricultores de aquí de Boyacá y nosotros que hacemos ahora esa cebada que es lo que usan en la empresa por allá en Bogotá	el presidente de Bavaria es el que quiere ayudarnos así como en el gobierno el presidente es el que no quiere que acá en Boyacá haya más ganancia porque se aquí hay muchas cosas que en Bogotá no pero quieren dejar toda la plata allá y no ayudarnos a nosotros que estamos más pobres.	¿Pues que ahora tiene cebada de Boyacá que está saliendo muy buena, y que conocen gente linda Jajajaja (risas) como yo no? O no le parezco agradable, ellos reciben mi ayuda con su producto para que se lo lleven.	Pues cuando llegaron esos señores nos dijeron que lo que ellos querían era montar un negocio con nosotros donde tengamos ganancia y podamos dejar de competir por el mismo producto, así ser mejores cada día y pues un día espero yo dejar de ser pobre con esto ganar mucha plata y poder tener una casa	Pues hasta ahora me siento feliz porque si ya tengo un poquito más de plata, entonces me siento mejor porque ya no estoy tan preocupada con eso, pero si quiero que otras empresas crean en nosotros los agricultores y vengan aquí a que nos pidan cultivar porque yo tengo más tierra y puedo hacer eso.	Que ahora puedo mandar a mis hijos a estudiar y se han adelantado mucho en el colegio de allá del pueblo porque antes al mayor me tocaba dejarlo cuidando a los otros dos porque no tenía como enviarlos y el papá de ellos no sale con nada entonces estaba sola, pero ahora con la cebada es más fácil porque yo puedo hacer las cosas y les puedo dar algo de plata para que vayan y vuelvan y ahora que están

	mejor para mí porque cuando me inscribí yo lo que quería era no competir con la por los que viene a comprar la papa entonces ya con esto tengo alguien que me ayuda y me compra mi producción				grande aquí en esta tierra.		más grandes también es más fácil para que todos
--	---	--	--	--	-----------------------------	--	---

<p>Para mí ha sido lo mejor que me ha pasado, yo trabajaba antes en un colegio sirviendo a los estudiantes, si me entiende, y ahora tengo mi propia tienda, gracias a que me inscribí en el programa de emprendedores con un muchacho se me acercó y me hablo de él, pues en ese momento yo quería tener ser independiente porque tengo 4 hijos y quería poder acompañarlos a hacer sus cosas, si me entiende, pero yo entraba al trabajo a las 5 de la mañana y salía a las 5 de la tarde entonces ellos</p>	<p>Yo soy una de las personas que quiere a Bavaria porque me ha dado la oportunidad de crecer y tener mejor relación con mi familia.</p>	<p>Pues ellos como empresa son el actor principal para que este tipo de cosas funciones porque nosotras, las mujeres que estamos siendo capacidad as y que hemos tenido la oportunidad de tener nuestra tienda y eso nos ha hecho muy felices entonces</p>	<p>Pues cuando fuimos a que nos capacitaran conocimos muchas personas que estaban en la fundación de allá de Bavaria entonces pues el área de fundación creo que es la que se encarga de tener este tipo de ideas de ayudar a los demás más allá de ser una empresa entienden que dentro de la sociedad hay personas que los necesitamos y que hemos estado pensando</p>	<p>Pues para ellos puede ser algo positivo ayudarnos también, porque como le dije este tipo de empresas son la que se hacen querer de la gente entonces ahora cuando alguien va a comprarme algo siempre recomiendo los productos de Bavaria, porque son los que lo han ayudado a uno, si me entiende.</p>	<p>Pues lo que nos han dicho es que ellos quieren que las mujeres seamos personas empoderadas de y podamos salir adelante, porque a veces uno de mujer ve muy restringido y no puede hacer casi cosas, entonces ahora con este tipo de oportunidades le muestran que las mujeres también nos damos cuenta de que podemos hacer cualquier cosa</p>	<p>Pues yo me siento muy feliz, en serio que esto ha sido un regalo de la vida poder contar con una empresa como esta que me apoya para crecer como mujer y como cabeza de familia me parece demasiado estupendo.</p>	<p>Pues para mi otro resultado de haber estado en Bavaria, pues en el emprendimiento es que ahora me siento segura de que puedo hacer cualquier cosa y antes me yo me sentía más insegura y con miedo de todo ahora ya no tengo miedo de nada ni de nadie, y que puede hacer lo que quiero y que mis hijos también van a ser lo que quieren ser, dentro de este programa uno puede postular a alguien para que estudie en la universidad entonces yo metí a mi hijo mayor y</p>
---	--	--	--	--	---	---	---

<p>pasaban casi todo el día solos en la casa y yo no podía, eso me ponía muy triste porque para mí era importante estar con ellos, en especial con mi hija que está en una edad muy difícil para las mujeres, entonces cuando el muchacho me dijo que hacía que si quería involucrarme en este plan pues yo pensé que sería una buena oportunidad para manejar mi tiempo y tener mis propios ingresos y pues cuando luego me llamaron a decirme que estaba seleccionada</p>		<p>ellos se convierten en el ingrediente principal para que todo sea posible. Que digamos a mí me cambiara la vida.</p>	<p>porque no tenemos el suficiente conocimiento ni oportunidades para tener algo como esto.</p>		<p>que nos pongamos en la mente, yo ahora soy independiente y puedo mantener sola a mis hijos y brindarles un futuro mejor, entonces creo que con lo que nos dijeron en las capacitaciones y eso puedo ver que el propósito es hacer que la mujer se sienta cada vez más capaz de hacer las cosas que quiera.</p>	<p>pues ahora estoy feliz porque con que él pueda estudiar va a ayudar a sus hermanitos</p>
---	--	---	---	--	---	---

entonces pues me puse feliz porque era una oportunidad que estaba esperando para poder pasar el tiempo con mi hijos, pienso que este tipo de programas hace falta más en Colombia porque en este país hay mucha gente pobre que necesita solo tener oportunidades para salir adelante, y eso es lo que Bavaria está haciendo con nosotros, creo que las empresas que se preocupan por las personas son las que ven más allá de un negocio y son d las que van a durar en el							
---	--	--	--	--	--	--	--

tiempo porque se hacen querer de la gente							
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>Pues con Bavaria hasta ahora me ha ido muy bien son muy atentos conmigo y con todo lo que necesito para tener mi cultivo siempre bien, ellos siempre se portan muy bien y a mí me parece que son muy buenas personas, porque siempre viene y me pagan a tiempo y están pendientes de mí entonces es el combo completo porque ellos son buenos y aparte gano con mi negocio.</p>	<p>Ganancia personal y empresarial</p>	<p>Pues ellos y nosotros que somos los que nos vemos beneficiados por ellos es una relación de apoyo mutuo porque nosotros también les damos producto que ellos necesitan entonces ambos ganamos</p>	<p>Pues como tal no, ellos vienen como Bavaria y pues ya</p>	<p>Pues el resultado es que ahora nosotros estamos capacitados para venderle las cosas a una empresa grande y ellos se sienten confiados de que siempre van a tener el producto fresco.</p>	<p>y sacar un mejor producto para sus cervezas eso también ayuda a que ellos vendan más no? Y pues supongo que ayudándonos también se ayudan ellos.</p>	<p>Pues me siento bien porque ahora puedo trabajar en una empresa grande pero sigo siendo una cultivadora independiente, entonces me siento bien y feliz que se acordaran de Boyacá para hacer este proyecto y ayudarnos a nosotros a tener mejores ingresos para nuestras familias</p>	<p>Pues que ahora la gente que está con Bavaria ha tenido mejores oportunidades para ellos y sus familias muchos de los niños antes ayudaban a sus papas a hacer el trabajo porque era algo de todos los días sacara y tratar de vender lo que se podía, pero ahora muchos de ellos ya no tienen que hacer eso porque con este tipo de programas los papas saben cuándo y cómo deben hacer el trabajo entonces pues viven mejor de verdad que cuando las empresas se proponen ayudar</p>
--	--	--	--	---	---	---	--

							<p>a las personas pobres como nosotros hacen más que el mismo gobierno que promete y promete pero nunca cumplen nada, desde hace años viene los que quieren ser gobernadores a decir que nos van a hacer un mercado con grandes empresas para que puedan ver nuestros productos y nada entonces yo no sé, es mejor estar en manos de las empresas que se motivan por ayudar.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Pues yo no sé mucho sé que a muchas personas les ofrecieron cambiar la forma en la que están cultivando, y pues a mí nadie me ofreció nada entonces yo no sé si en eso este bien porque escogen a unos si y a otros no, y las reglas deben ser para todos si todos estamos en el mismo territorio y estamos cultivando porque a ellos les dieron para cultivar más coas y vienen y se las compran y a uno lo dejan mirando y no me parece hay muchos aquí en esta vereda que no nos dieron</p>	<p>Negatividad ante el programa, dada la falta de inclusión</p>	<p>No sé qué actores sean, a mi como no me dan nada no sé cuál sea el interés de ellos con los otros porque eso para mí que esta comprado como todo, alguna intensidad tienen esos señores, porque así como lo pintan los de la vereda que están eso es</p>	<p>No señorita menos yo eso yo solo sé.</p>	<p>Que el alcalde de ayude los ayude con plata, eso debe tener algo</p>	<p>Pues yo creo que crecer más y más porque esos son los que venden la cerveza entonces quieren ganarse a las personas para que solo les compren a ellos.</p>	<p>Pues no sé si estén ganando más, pero si lo están haciendo es porque así debe ser. Usted sabe todo se mueve por la plata.</p>	<p>Pues otras cosas que yo siento que están pasando es que ahora la gente está tomando más cerveza porque hay veces que hacen eventos y la regalan entonces la gente está tomando más, entonces yo creo que esa es la forma en la que ellos quieren es que tomemos más porque ese es su negocio.</p>
---	---	---	---	---	---	--	--

nada, nos toca ir hasta el pueblo a ver qué es lo que pasa pero nadie nos da razón a mi nadie se me acerco a escogerme para participar en eso, y yo solo veo que a los otros les dicen y de uno no se acuerdan y como viene artos seños todos elegantes pues uno no se acerca porque eso no le van a poner atención a uno.		muy bueno pero yo que no sé.					
--	--	------------------------------	--	--	--	--	--

Anexo C : Sistematización de la información de los trabajadores de Bavaria

Entrevistas a los trabajadores de la empresa Bavaria S.A

1. ¿Qué opina usted de la Responsabilidad Social Empresarial de Bavaria S.A. del programa Un Mundo Mejor?
2. ¿Cuáles considera usted que son los actores de RSE de Bavaria y del programa Un Mundo Mejor?
3. ¿Conoce usted algún departamento de la empresa que se encargue de manejar la RSE y el programa Un Mundo Mejor?
4. ¿Qué resultado existe a la empresa la aplicación de RSE y el programa Un Mundo Mejor?
5. ¿Conoce usted los resultados que se ha propuesto Bavaria. S.A. con el programa Un Mundo Mejor?
6. ¿Cómo se siente frente a estos resultados?
7. ¿Ha detectado otros resultados?

Opinión RESO Bavaria	Actores implicados	Departamento encargado de la RSE	Aplicación de la RSE	Resultados de Bavaria	Sentimientos frente a la RSE	Efectos colaterales
Yo entiendo que la responsabilidad social es la ética que ejecuta Bavaria frente a los trabajadores es muy	El subsidio de almuerzo, ser embajadores de marca, los regalos y las reuniones quincenales de cada	People es como recursos humanos, la verdad sobre este	tener mejor rendimiento por parte de los empleados ya que se sienten motivados por	La verdad que no sé qué resultados se estén proponiendo, pero supongo que es crecer cada día y ser una de las	Faltan mejoras, pero la empresa se esfuerza en incentivar a los trabajadores para tener mejores	Pues pienso que se ha convertido en un esfuerzo en general de todos los

buena, pues motiva al trabajador con distintos métodos. No conozco otras formas de responsabilidad social. Dentro de mi área no se ve ni se tiene conocimiento sobre la fundación de la que me estás hablando tengo entendido que esta empresa es netamente comercial y lo que se busca es que todos trabajamos para que las ventas dentro de la empresa suban.	área de la empresa. Tengo entendido que cada una de estas cosas que ofrecen se convierten en las motivaciones para hacer mejor las cosas.	tema tengo no tengo mucho conocimiento.	trabajar para que Bavaria sea mejor cada día, que sus propósitos suban y que cada uno cumpla con sus funciones de manera adecuada, por eso Bavaria es una empresa muy grande.	empresas más grandes de Colombia tener el control de todo el sector cervecero y de los otros productos que ahora está tomando con SABMiller	resultados. Es decir, cada vez hay más y más recompensa hacia nosotros que estamos enfocándonos por hacer bien nuestro trabajo entonces me siento bien y espero que pronto reconozcan mi trabajo y pueda ganarme algún premio de los que ofrecen Jajajaja (risas)	empleados por ser mejores y un resultado inesperado es que cada vez somos más entregados por esta organización.
Bavaria es una empresa con un alto compromiso social. Desde la alta gerencia se mantiene un monitoreo constante	El principal actor en el desarrollo de nuestros programas es la misma comunidad, esta, al ver el apoyo directo y el	La dirección de desarrollo sostenible de la empresa pertenecen	Uno de los lemas que nos riges es trabajar unidos para lograr un mejor país, y estamos	Lograr que los índices de pobreza disminuyan, a través de nuestro programa de tenderas. Lograr que comunidades en	Afortunadamente los esfuerzos de la empresa en estos programas se ven reflejados en unos excelentes resultados lo que ha	

<p>de la participación de la empresa en las comunidades que la rodean. Tenemos una dirección llamada desarrollo sostenible, perteneciente a la vicepresidencia de asuntos corporativos, desde allí se busca interactuar impactar de forma positiva a la comunidad, con iniciativas como el proyecto de las tenderas, que es el apoyo con conocimiento, recursos y becas para sus hijos a las tenderas, cabezas de familia. El objetivo de este programa es que</p>	<p>compromiso de la empresa con las comunidades, se involucra y participa de manera activa en las actividades de la empresa. Por otro lado, tenemos aliados estratégicos que son empresas y personas que están comprometidas con nuestros programas y que nos han brindado su apoyo incondicional, no solo por el éxito que nuestros programas han tenido, sino por el impacto que generamos en las comunidades vulnerables y/o donde participamos.</p>	<p>te a la vicepresidencia de asuntos corporativos y la Fundación Bavaria.</p>	<p>convencidos de esto, por eso, para nosotros el principal resultado es lograr el desarrollo de la comunidad y la solución de problemas que las aqueja. Otro objetivo es que las comunidades en donde participamos con nuestros programas se sientan identificadas con la empresa y el compromiso que esta tiene con la sociedad y nuestro país.</p>	<p>posición de vulnerabilidad salgan de estas situaciones y logren un desarrollo sostenible en el tiempo. Lograr recuperar que nuestras cuencas acuíferas estén en peligro. A través de acciones concretas y capacitación a las comunidades cercanas. Lograr concientizar a la sociedad sobre el cambio climático, la limpieza de nuestras playas a través de un programa de limpieza de nuestra marca Corona.</p>	<p>motivado a que muchas otras personas y organizaciones participen en estas iniciativas. Personalmente, me siento muy orgulloso de pertenecer a una empresa que se preocupa por los problemas sociales y participa activamente en la solución de los mismos. Esta empresa no solo participa activamente, sino que incita a que sus empleados participen en sus programas sociales. Personalmente he participado en el programa de mentaron, apoyando a fundaciones desde mi conocimiento y</p>	
--	---	--	---	--	---	--

<p>ellas desarrollen su negocio de tal manera que este se vuelva sostenible en el tiempo y pueda generar los recursos necesario para mantener a la familia y a la comunidad que la rodea. Igualmente se desarrollan programas que buscan la protección ecológica como es la protección de las cuencas hidrográficas y la limpieza de playas. Finalmente, y con el apoyo de otras entidades y fundaciones, participamos en programas de mentoring y apoyo a comunidades menos</p>					<p>experiencia personal, y en un programa de capacitación a la comunidad sobre el consumo responsable de alcohol. Bavaria da la posibilidad a que sus empleados se involucren en las soluciones a nuestros problemas sociales, de acuerdo al tiempo, ganas y disponibilidad de cada persona.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

favorecidas o en riesgo.						
--------------------------	--	--	--	--	--	--

<p>Bavaria es una empresa con un alto compromiso social. Desde la alta gerencia se mantiene un monitoreo constante de la participación de la empresa en las comunidades que la rodean. Tenemos una dirección llamada desarrollo sostenible, perteneciente a la vicepresidencia de asuntos corporativos, desde allí se busca interactuar impactar de forma positiva a la comunidad, con iniciativas como el proyecto de las tenderas, que es el apoyo con</p>	<p>El principal actor en el desarrollo de nuestros programas es la misma comunidad, esta, al ver el apoyo directo y el compromiso de la empresa con las comunidades, se involucra y participa de manera activa en las actividades de la empresa. Por otro lado, tenemos aliados estratégicos que son empresas y personas que están comprometidas con nuestros programas y que nos han brindado su apoyo incondicional, no solo por el éxito que nuestros programas han tenido, sino por el impacto que</p>	<p>La dirección de desarrollo sostenible de la empresa perteneciente a la vicepresidencia de asuntos corporativos y la Fundación Bavaria.</p>	<p>Uno de los lemas que nos riges trabajar unidos para lograr un mejor país, y estamos convencidos de esto, por eso, para nosotros el principal resultado es lograr el desarrollo de la comunidad y la solución de problemas que las aqueja. Otro objetivo es que las comunidades en donde participamos con nuestros programas se sientan identificadas con la empresa</p>	<p>Lograr que los índices de pobreza disminuyan, a través de nuestro programa de tenderas. Lograr que comunidades en posición de vulnerabilidad salgan de estas situaciones y logren un desarrollo sostenible en el tiempo. Lograr recuperar que nuestras cuencas acuíferas estén en peligro. A través de acciones concretas y capacitación a las comunidades cercanas. Lograr concientizar a la sociedad sobre el cambio climático, la limpieza de nuestras playas a través de</p>	<p>Afortunadamente los esfuerzos de la empresa en estos programas se ven reflejados en unos excelentes resultados lo que ha motivado a que muchas otras personas y organizaciones participen en estas iniciativas. Personalmente, me siento muy orgulloso de pertenecer a una empresa que se preocupa por los problemas sociales y participa activamente en la solución de los mismos. Esta empresa no solo participa activamente, sino que incita a que sus empleados participen en sus programas</p>	<p>Los resultados que se ven, son principalmente dados por los programas desarrollados e impulsados por la empresa y las iniciativas que esta apoya. Esto genera un efecto de réplica en otras organizaciones que se han vinculado de una u otra forma estos programas o han decidido emprender iniciativas nuevas</p>
--	--	---	--	---	--	--

<p>conocimiento, recursos y becas para sus hijos a las tenderas, cabezas de familia. El objetivo de este programa es que ellas desarrollen su negocio de tal manera que este se vuelva sostenible en el tiempo y pueda generar los recursos necesario para mantener a la familia y a la comunidad que la rodea. Igualmente se desarrollan programas que buscan la protección ecológica como es la protección de las cuencas hidrográficas y la limpieza de playas. Finalmente, y con el apoyo de</p>	<p>generamos en las comunidades vulnerables y/o donde participamos.</p>		<p>y el compromiso que esta tiene con la sociedad y nuestro país.</p>	<p>un programa de limpieza de nuestra marca Corona.</p>	<p>sociales. Personalmente he participado en el programa de mentaron, apoyando a fundaciones desde mi conocimiento y experiencia personal, y en un programa de capacitación a la comunidad sobre el consumo responsable de alcohol. Bavaria da la posibilidad a que sus empleados se involucren en las soluciones a nuestros problemas sociales, de acuerdo al tiempo, ganas y disponibilidad de cada persona.</p>	
--	---	--	---	---	--	--

otras entidades y fundaciones, participamos en programas de mantenimiento y apoyo a comunidades menos favorecidas o en riesgo.						
--	--	--	--	--	--	--