



El Impacto Corporativo en América Latina

El Caso de Ambev (AB InBev)

Latimpacto

La iniciativa

Hub Bora Emprender es un nodo de inclusión productiva creado para articular, en un mismo espacio, a decenas de organizaciones (empresas, OSC, universidades, centros de investigación y actores internacionales) que comparten un objetivo: aumentar la generación de ingresos de personas en situación de vulnerabilidad mediante proyectos coordinados y complementarios.

Es una plataforma colaborativa creada y liderada por Ambev (AB InBev) y Yunus Social Business que integra más de 100 iniciativas impulsadas por alrededor de 75 organizaciones, con el propósito común de promover la inclusión productiva brindando a las personas en condición de vulnerabilidad económica y social oportunidades concretas para generar ingresos.

Nace en 2022 en Brasil para promover un enfoque de valor compartido como respuesta al deterioro económico y social. Siendo Ambev el mayor actor del sector de bebidas en ese país, fortalecer la economía y los mercados es una prioridad para el negocio. El hub permite apoyar proyectos en su ecosistema y cadena de valor, impactando a más personas con mayor rapidez y escala a través de alianzas.



Corporativo:

Ambev (AB InBev)

Sector económico:

Bebidas.

Descripción de la empresa:

Ambev es una empresa brasileña de bebidas, subsidiaria de la multinacional AB InBev. Cuenta con un amplio portafolio de cervezas, refrescos y otras bebidas en países de toda América, entre las que se destacan marcas como Skol, Brahma y Quilmes; además, distribuye las marcas globales de su empresa matriz en la región.

Nombre del programa:

Hub Bora Emprender.

Países de implementación:

Brasil.

Población objetivo:

Personas en condición de vulnerabilidad económica en edad laboral.

Capital invertido:

BRL 20 millones.

Contexto de la estrategia de impacto

El desafío



Brasil enfrentó una crisis social y económica profunda después de la pandemia. La desaceleración económica, el aumento del desempleo y la pérdida de ingresos en amplios segmentos de la población incrementaron la vulnerabilidad social y debilitaron las oportunidades de generación de renta, especialmente en personas en edad productiva.

Tras la pandemia se produjo un deterioro generalizado del mercado laboral y de las condiciones económicas, lo que no solo limitó la capacidad de millones de brasileños para sostener un ingreso digno, sino que dificultó el florecimiento de mercados y empresas.

Se identificó la necesidad urgente de reducir la pobreza y las vulnerabilidades sociales reactivando el dinamismo económico que permitiera a empresas y comunidades “crecer juntas”.

La solución



La inclusión productiva —entendida como la creación de oportunidades reales y sostenibles para que las personas generen ingresos— es el mecanismo más poderoso para romper el círculo de estancamiento económico. Al permitir que poblaciones vulnerables accedan a empleo, emprendimiento, formación y microfinanzas, se incrementa el ingreso disponible en los hogares, se fortalece el tejido económico local y, en consecuencia, se reactiva la demanda agregada que impulsa el crecimiento económico.

Al reunir y conectar iniciativas, recursos y actores que antes operaban de manera aislada, se identifican necesidades, se comparten metodologías, se movilizan recursos financieros y se coordinan proyectos con criterios de impacto.

Gobernanza de la estrategia de impacto

El rol del corporativo



Ambev es la creadora, dueña estratégica y financiadora operativa del hub, el cual se gestiona desde la Dirección de Impacto Social y Relaciones con la Sociedad para asegurar que el impacto permanezca integrado al negocio.

La empresa contrató a Yunus Social Business para coordinar el hub, y utiliza la plataforma de alianzas para mejorar y escalar sus propias iniciativas (p.ej., proyectos en su cadena de valor o enfocados en sus socios comerciales).

El rol de los aliados externos



Yunus Social Business: coordinación operativa y metodológica del hub.

Miembros (ONG, universidades, empresas, organismos internacionales, etc.): proponen, implementan y cofinancian proyectos; invitan a nuevos actores; aportan capacidades (formación, investigación, espacios) y reciben conexiones, recursos y fondeo.

Open Social: aliado externo de evaluación cualitativa en 2025.

El valor de las alianzas

Las alianzas son el corazón del Hub Bora Emprende y permiten incrementar el alcance del impacto generado a través de los distintos proyectos. Para conocer más elementos con los cuales maximizar el impacto consulte el reporte El impacto corporativo en América Latina.

Las alianzas son el núcleo fundamental de Hub Bora Emprender porque es a través de la colaboración entre distintos actores que se puede aumentar la escala, densidad y calidad de las soluciones de los proyectos que se gestan en el hub, las cuales:



Permiten alcanzar millones de beneficiarios y consolidar una red de más de 70 organizaciones.



Facilitan complementariedad técnico-metodológica entre sus miembros para que cada uno pueda mejorar sus propios proyectos.



Viabilizan mayor cantidad de fondos para los proyectos mezclando recursos de, por ejemplo, empresas, incentivos fiscales y terceros.



Reducen la fragmentación de la información y de las soluciones al concentrar datos/estudios en un solo hub común.



Las alianzas son el corazón del Hub Bora Emprende y permiten incrementar el alcance del impacto generado a través de los distintos proyectos.

Para conocer más elementos con los cuales maximizar el impacto consulte el reporte El impacto corporativo en América Latina.

La estrategia de impacto

Hub Bora Emprender permite abordar la vulnerabilidad social y económica de Brasil a través de un portafolio amplio y flexible de soluciones de inclusión productiva, en lugar de ofrecer una única respuesta estandarizada.

La plataforma articula distintos tipos de apoyo, los cuales se ajustan a las necesidades y etapas de desarrollo de cada proyecto, incluyendo formación técnica, programas de mentoría, generación de conexiones de empleabilidad, acceso a microfinanzas, apoyo para fundraising, disponibilidad de investigaciones y estudios, así como el uso de espacios físicos para el desarrollo de actividades. Esta diversidad de herramientas le permite actuar en diferentes niveles de intervención. De esta manera, la oferta de valor del hub se adapta a los distintos grados de madurez de los proyectos contribuyendo a un crecimiento económico más amplio y sostenible.



El Hub Bora ofrece distintas formas de apoyo a los proyectos de inclusión productiva, que se adaptan a la evolución de las necesidades para aumentar la escalabilidad del impacto.

1

Adhesión y diagnóstico

Organizaciones interesadas aplican vía web diligenciando un formulario. Al ingreso se solicita información y realiza una entrevista para levantar indicadores y registrar los proyectos en un tablero central.

2

Articulación y oferta de valor

El Hub Bora conecta las necesidades de cada proyecto con los recursos disponibles (ej. formación, mentoría, empleabilidad, microfinanzas, investigación, espacios físicos, fundraising, etc.).

3

Ejecución de proyectos

Ejecución de la oferta de valor a casi 100 proyectos en múltiples sectores (ej. fortalecimiento de mujeres emprendedoras en el Amazona; educación en tecnología para mejorar empleabilidad de negritudes jóvenes; fortalecimiento del ecosistema de bares / restaurantes / minimercados, entre otros)

4

Aprendizaje y mejora continua

Uso de organizaciones que miden impacto, como por ejemplo, el estudio realizado por Open Social en 2025.

Medición de impacto

El sistema de medición de impacto permite monitorear la red completa de proyectos del hub y, a la vez, profundizar en casos prioritarios.

Registro inicial estandarizado (nivel cuantitativo): Cada vez que una organización o proyecto ingresa al hub, el equipo de coordinación de Yunus Social Business realiza un proceso de levantamiento de información que incluye:



Formulario de ingreso: recopilación de datos básicos de la organización, características de los proyectos.



Entrevista de validación: profundización en los objetivos, metodologías y resultados esperados.



Integración en un tablero central (dashboard): todos los indicadores se consolidan en una base de datos dinámica que permite visualizar en tiempo real el avance de los proyectos.

Evaluación cualitativa anual (nivel estratégico): De manera complementaria, el hub realiza cada año una evaluación profunda a través de un tercero (Open Social en 2025) para capturar aprendizajes, validar la calidad de los resultados e identificar áreas de mejora.



En conjunto, este sistema de medición combina datos cuantitativos y narrativas de cambio, facilitando que Ambev y los miembros del hub conozcan y monitoreen el avance de los proyectos y de los impactos generados.

El impacto alcanzado



+5 millones de personas impactadas

al consolidar la red completa del hub, meta que se había trazado para los primeros 10 años del hub y que se alcanzó de manera anticipada.



+70 organizaciones y casi 100 proyectos

activos de inclusión productiva en Brasil.



Ingresos estimados para los proyectos de cerca de **BRL 800 millones.**



+16,000 negocios

han completado procesos de capacitación.

Aproximadamente 100

han accedido a oportunidades de microfinanzas.

“Bora no es solo un programa de Ambev sino un hub, un espacio que reúne a diferentes organizaciones, todas trabajando juntas para mejorar la generación de ingresos para las personas.”

Surgió del aprendizaje de que para mejorar el impacto de nuestros propios proyectos necesitábamos articularnos mejor. Entonces, pensamos en construir una estrategia que no solo fuera de Ambev sino de todo el mercado.

Esto nos ha ayudado a mejorar y aumentar el alcance del impacto de nuestros proyectos, porque ya no son solo de Ambev sino de una red de aliados que contribuyen.”

Wallace Ribeiro - Corporate Affairs and Sustainability Manager de Ambev.

Articulación con el negocio

El Hub Bora Emprender representa una palanca directa de creación de valor para el negocio de Ambev, pues parte de la convicción de que el crecimiento de la compañía depende del dinamismo económico del mercado brasileño, especialmente de los segmentos de consumo masivo en los que la empresa opera.

En un contexto de desaceleración económica, altos índices de informalidad y restricción del ingreso disponible, el Hub Bora actúa como un motor de inclusión productiva que impulsa la generación de renta, fortalece pequeños negocios y expande el poder adquisitivo de millones de consumidores. Al mejorar las condiciones de ingreso de poblaciones vulnerables, el programa estimula la demanda interna, lo que se traduce en un mercado más amplio y estable para las bebidas de Ambev.

Además, el Hub Bora tiene un foco en la cadena de valor de la compañía, por ejemplo en los bares, restaurantes y minimercados vinculados a la plataforma BEES (marketplace de la empresa). A través de formación, mentoría, microfinanzas y conexiones de empleabilidad para estos micronegocios, el hub profesionaliza y fortalece a los distribuidores y puntos de venta, que son esenciales para el crecimiento de las marcas de Ambev. Esta estrategia incrementa la capacidad operativa, la resiliencia y el volumen de ventas de la red comercial de la empresa, mientras amplía su base de clientes y mejora la fidelidad de los socios comerciales.

El hub también ofrece a Ambev la posibilidad de interactuar con otras organizaciones para apalancar conocimiento, conexiones y recursos para sus propios proyectos a través de alianzas.



El hub también ofrece a Ambev la posibilidad de interactuar con otras organizaciones para apalancar conocimiento, conexiones y recursos para sus propios proyectos a través de alianzas.

Lecciones aprendidas

Se necesitan datos para tomar decisiones

Definir con rigor qué problemáticas atacar y dónde concentrar esfuerzos es retador. Tener datos facilita la toma de decisiones; sin embargo, hay mucha información, muchos datos en el mercado, pero pocos lugares donde se concentran esos datos.

Crear un punto de acceso común a conocimiento y evidencia sobre inclusión productiva ha permitido orientar decisiones, coordinar actores y evitar duplicidades. Esta premisa metodológica derivó en el diseño del hub como plataforma que agrega miembros y proyectos y convoca una coalición capaz de generar y circular información útil para la acción.

Se necesitan alianzas con buena gobernanza

Construir alianzas y armar coaliciones para actuar conjuntamente es un desafío porque implica alinear a actores de distinta naturaleza y con distintas expectativas. Esto exige inversión en el desarrollo de una gobernanza clara y reglas de colaboración para que el intercambio de datos y la coordinación programática produzcan valor sistémico.

La medición de impacto es costosa

La medición de impacto plantea una tensión presupuestal entre financiar evaluación o financiar proyectos, ya que es un proceso generalmente costoso. Sin embargo, es un elemento fundamental para evidenciar las transformaciones e impactos generados, y para tomar decisiones estratégicas. La alianza con terceros expertos en medición es fundamental para optimizar los procesos de medición y lograr la estandarización de datos e información que sirva para tomar decisiones.

Más información

www.ambev.com.br/borahub

Agradecemos la contribución para la elaboración de este estudio de caso a:
Wallace Ribeiro - Corporate Affairs & Sustainability Manager de Ambev (AB InBev).