

Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador

Melissa, Álava-Larrea¹; Angélica, Sánchez-Riofrío²

Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, como una estrategia novedosa en el entorno ecuatoriano; pero que se haya dentro del sistema de gestión de la empresa analizada. Esta estrategia genera resultados positivos para la empresa y todos los agentes relacionados con la misma. Mediante el método de caso de estudio se analizan los procesos de la RSE realizados por una empresa ecuatoriana, Cervecería Nacional. Esta empresa es una de las cinco más exitosas empresas ecuatorianas y líder entre las firmas comercializadoras de bebidas. En el 2013, reportó un ingreso anual correspondiente a 443,6 millones de dólares. El estudio concluye que la RSE no significa realizar acciones filantrópicas por parte de la empresa. Una estrategia de RSE debe estar basada en la incorporación de actividades sociales vinculadas a la cadena de valor de la empresa y a sus diferentes grupos de interés. Estas actividades deberán ser evaluadas durante todo el proceso elaborando informes antes y después de implementar mecanismos de RSE.

Palabras Clave: desarrollo sostenible; grupos de interés; responsabilidad social empresarial; triple línea de base; ventaja competitiva

Cervecería Nacional: A commitment to sustainable development in Ecuador

Abstract

The aim of this paper is to present CSR as a new strategy, within the running of the company, that generates positive results for the company and all the agents involved in it. By the method of case study, CSR processes performed by an Ecuadorian company, Cervecería Nacional, are analyzed. Cervecería Nacional is among the top five most successful companies in Ecuador and leader in the beverage industry. In 2013, it had annual income for 443.6 million dollars. The study concludes that CSR does not mean making philanthropic actions by the company. CSR actions must be based on the incorporation of social activities linked to the value chain of the company and its various stakeholders. These activities should be evaluated throughout the process producing reports before and after implementing CSR mechanisms.

Keywords: Corporate Social Responsibility; sustainable development; stakeholders; triple bottom line; competitive advantage

Recibido: 22 de junio de 2015
Aceptado: 22 de diciembre de 2015

¹Ingeniera en Ciencias Empresariales. Investigadora en Formación. Universidad Espíritu Santo - Ecuador. Docente Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. malava@uees.edu.ec

² Ph.D en Management. Profesora-Investigadora Universidad Espíritu Santo - Ecuador. Facultad de Economía y Ciencias Empresariales. amsanche@uees.edu.ec

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha aumentado el interés por una estrategia de negocio que responda a los desafíos de la sociedad. Este modelo se plasma en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual se orienta en el compromiso voluntario de las instituciones con la sostenibilidad económica, social y medioambiental. Asimismo, busca responder a las expectativas de sus grupos de interés (stakeholders) para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo, (Mukiur, 2010).

En Latinoamérica existe poca claridad sobre el alcance de la RSE, por este motivo y por características culturales, algunas empresas se limitan a realizar acciones solidarias esporádicas para considerarse socialmente responsables. Pero, ¿acaso estas gestiones filantrópicas son la solución a la problemática social de la actualidad? (Vives & Peinado-Vara, 2011).

La herramienta metodológica es cualitativa y se realiza un estudio de caso de la empresa Cervecería Nacional pues se ubica dentro de las cinco mejores empresas ecuatorianas de acuerdo a un ranking de reputación corporativa (Vistazo, 2014)

Se busca mostrar la relevancia de una correcta planificación, aplicación y evaluación de los programas de RSE. Los resultados de estas acciones se reflejan en una mayor aceptación de los grupos de interés y una cultura organizacional más activa y comprometida a nivel integral (Boynton, 2013). Por este motivo, se realiza este estudio con el objetivo de presentar la RSE como una estrategia novedosa y concreta, que genera resultados positivos para

la empresa y todos los agentes relacionados con la misma

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Primero se define el concepto de RSE y sus diferentes beneficios. Segundo, se desarrolla el caso de la empresa objeto de estudio. Tercero, se discuten los resultados y se presenta la relación entre la literatura existente sobre RSE y el caso de estudio. Finalmente se muestran las conclusiones obtenidas en la investigación.

II. DESARROLLO

1. Responsabilidad Social Empresarial

La RSE va más allá de gestiones filantrópicas unilaterales, para asumir actividades que son parte de la cadena de valor del negocio y que promueven una consciencia social en todos los miembros de la organización (Kaeokla y Jaikengkit, 2012). De este modo se obtienen resultados positivos para la empresa y su entorno mediante “una visión integral de futuro” (Vives y Peinado-Vara, 2011).

El fundamento de la RSE se encuentra en diversas teorías que se relacionan con cuatro enfoques agrupados en la Tabla 1 (Rivera & Malaver, 2011).

Estos bosques de manglar se encuentran en las costas de 123 países ubicados en el trópico y sub trópico, este valor contradice la realidad de la escasez del manglar que existe en el mundo, ya que a pesar del número de países en los que se encuentran sólo cubren 150.000 kilómetros cuadrados, con un acelerado ritmo de desaparición; mayor a cualquier otro tipo de bosque (Spalding, Kainuma & Collins, 2010).

Tabla 1. Teorías y enfoques de RSE

| Enfoque | Teoría | Autores | Aplicación |
|--------------|---------------------------------|--|---|
| Instrumental | Teoría de la Legitimación | Shocker y Sethi (1973), Rodríguez et al (2013), Chivite et al (2014) | Las empresas se comprometen en RSE en la medida que estas prácticas le reporten una ventaja económica y se justifiquen socialmente. |
| | Teoría de los Grupos de interés | Rodríguez et al (2013), Piñeros et al (2014) | Atiende a las necesidades de la cadena de valor extendida de la empresa. |
| Político | Teoría de la Agencia | Chivite et al (2014) | Se relaciona con el tamaño de la empresa y con el poder que tiene para influir en la colectividad. |
| Integrador | Teoría basada en los recursos | Sáenz y Ventura (2014) | Busca atender a las expectativas de los grupos de interés para lograr un valor agregado y se crea una mutua dependencia. |
| Ético | Teoría del bien común | Rivera y Malaver (2011) | Se enfoca en el bien común y la defensa de los Derechos Humanos. |

Fuente: Elaboración propia.

La RSE busca la integración entre las operaciones de la empresa y la sostenibilidad de la “triple línea de base” (Vives y Peinado-Vara, 2011), es decir, áreas económicas, sociales y ambientales para garantizar su existencia a largo plazo (Mukiur, 2010). De este modo, se relaciona el “desarrollo sostenible” creado por el Reporte Brundtland en 1987, el cual busca el crecimiento económico sin afectar los recursos necesarios para las futuras generaciones (Scott, 2014). Asimismo, entre las primeras definiciones de RSE se destacan políticas orientadas en la sociedad (Kaeokla & Jaikengkit, 2012). Posteriormente se enfocó en los grupos de interés (López, 2008), mediante códigos de gobierno empresarial y de conducta, ética, programas de desarrollo sostenible, entre otros (Mukiur, 2010). La identificación de estos grupos, permite orientar la RSE hacia demandas de la triple línea de base. Por consiguiente, es necesario implementar canales de comunicación para conocer sus requerimientos y así agregar confiabilidad a la estrategia de RSE que se implementará (Rodríguez et al, 2013; Sáenz y Ventura, 2014).

Los grupos de interés son aquellos que influyen en las operaciones de una institución y “poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia” (Rivera y Malaver, 2011). Una de las justificaciones más importantes para implementar la RSE es responder a las expectativas de estos grupos (Agudo Valiente et al, 2015). Por lo tanto, la RSE posee un carácter dinámico debido a las diferencias de los grupos de interés en cada institución.

La relación entre RSE y los resultados empresariales

De acuerdo con Chivite et al (2014), el crecimiento económico de una empresa está relacionado con la aplicación de estrategias de RSE. Además, para la mayoría, esta estrategia es su mejor negocio (Betancur, 2010). Por otra parte, debido a la globalización, se han transmitido nuevas perspectivas relacionadas con RSE a través de certificaciones que se complementan con los informes financieros tradicionales (Lunardi, 2012). Pero, existen desacuerdos en relación a la factibilidad de algunas organizaciones para medir el impacto de sus iniciativas socialmente responsables (Sáenz y Ventura, 2014). Esto se debe a que la rentabilidad está generalmente asociada a las utilidades generadas por el ejercicio contable (Malik, 2014).

En este sentido, Sáenz y Ventura (2014), afirman que los reportes de RSE generan mayor impacto cuando son asumidos voluntariamente por las empresas, como es el

caso de países donde todavía no existe un requerimiento legal de los mismos. Como indican Minaverri y Gally (2013), en los inicios de la elaboración de reportes de sostenibilidad se utilizó la norma SA 8000 y por largo tiempo fue utilizada hasta la creación de otras normativas. Esta certificación se enfoca en aspectos laborales y su elaboración se fundamentó en certificaciones de calidad y medioambiente, como la ISO 9001 y la ISO 14001, respectivamente. Posteriormente, se creó la ISO 26000 a partir de la SA 8000, pero agregó el aspecto social al económico y medioambiental.

En la Tabla 2 se observan los principales indicadores y certificaciones que miden el impacto de la RSE. Uno de los mecanismos de medición más conocidos es el “Retorno Social de la Inversión” (SROI) que aplica medidas contables a actividades sociales (Symanowitz, 2013). Por otra parte, el Global Reporting Initiative (GRI) utiliza estándares para la elaboración de memorias de sostenibilidad aplicables a organizaciones de todo tipo y tamaño (Tschopp y Nastanski, 2014). Los indicadores GRI permiten elegir las directrices relacionadas con la naturaleza de la organización y con las cuales será calificada la calidad de la información entregada en sus reportes (Romolini et al, 2014).

2.Caso de estudio: Cervecería Nacional

La herramienta metodológica para desarrollar este trabajo es cualitativa y se ha realizado un estudio de caso de una empresa ecuatoriana. Para la elaboración del estudio de caso se siguieron las pautas recomendadas por el BID (2011). Se decidió realizar una investigación prospectiva con el apoyo del Director de Desarrollo Sostenible del grupo SABMiller: Hugo Orellana Páez. Los datos analizados de Cervecería Nacional se han obtenido de fuentes primarias y secundarias de información. Este es un estudio de caso ilustrativo para demostrar las ventajas de incluir la RSE dentro de la gestión de la empresa y no como una actividad filantrópica. Se ha seleccionado esta empresa debido a sus 128 años de presencia en el país y por sus prácticas de RSE que la ubica dentro de las cinco mejores empresas ecuatorianas de acuerdo a un ranking de reputación corporativa (Vistazo, 2014).

Antecedentes del caso

Cervecería Nacional fue fundada en el año 1887 con el nombre Guayaquil Lager Beer Brewery Association. Era una fábrica de hielo y cerveza en la ciudad de Guayaquil (Cervecería Nacional, 2013). En 1963 se extiende hacia

Tabla 2. Indicadores de desempeño de RSE

| Autores | Indicador | Definición |
|--|---------------------------------------|---|
| Millar y Hall (2013), Sáenz y Ventura (2014) | Retorno Social de la Inversión (SROI) | Mide y reporta el impacto de actividades de sostenibilidad social, económica y medioambiental. Asigna un valor monetario al beneficio social y lo relaciona con el costo relativo de esa inversión. |
| Duque et al (2013) | ISO 26000 | Es un estándar que califica las actividades de la empresa y su relación con sus grupos de interés. |
| Toppinen y Korhonen-Kurki (2013), Tschopp y Nastanski (2014) | Global Reporting Initiative (GRI) | Es una guía para la preparación de reportes de sostenibilidad mediante principios que miden su desarrollo. Se utiliza en organizaciones de todo tipo. |
| Chivite et al (2014) | Down Jones Sustainability Index | Ofrece directrices y reporta el desempeño de las mejores empresas comprometidas con la RSE, lo que se convierte en un atractivo financiero para invertir en ellas. |
| Labbé (2014) | Carbon Disclosure Project | Se enfoca en el cuidado al medioambiente. Mide la reducción efectiva de las emisiones de gases de efecto invernadero. |
| Chivite et al (2014), Tschopp y Nastanski (2014) | AA1000AS (Account-Ability) | Mide la RSE en las empresas basado en normas y principios éticos. |
| Minaverri y Gally (2013), Chivite et al (2014) | SA8000 (Social Accountability 8000) | Evalúa las relaciones de las empresas con sus grupos de interés, especialmente en aspectos laborales. |
| Tschopp y Nastanski (2014) | Diez principios del Pacto Global | Otorga un protocolo para la protección de Derechos Humanos, estándares laborales, normas antisoborno y medioambiente. |

Fuente: Elaboración propia.

el exterior y realiza las primeras exportaciones a Italia, Estados Unidos y Colombia (Cervecería Nacional, 2013). Desde el 2005 forma parte de la multinacional SABMiller, la segunda más grande en esta industria a nivel mundial (Orellana, 2015).

Es una de las 5 empresas ecuatorianas con más éxito entre las firmas comercializadoras de bebidas (Vistazo, 2014). En el 2013 reportó un crecimiento del 8,3%, con un ingreso anual correspondiente a 443,6 millones de dólares (Cervecería Nacional, 2013, pág. 15).

La empresa trabaja con un modelo de negocio basado en las expectativas de sus grupos de interés y en una reputación transparente. Igualmente, declara que sus valores corporativos están relacionados con las personas y el trabajo en equipo. Cervecería Nacional busca ser un caso modelo en el Ecuador (Cervecería Nacional, 2013, pág. 22).

El código de ética de la compañía está fundamentado

en las normativas de SABMiller. Toda denuncia relacionada con faltas a los valores de la compañía, son transmitidos a través de una línea de ética con teléfonos y buzones destinados a este fin (Cervecería Nacional, 2015a). Ha transmitido sus valores éticos y cultura de RSE a través de toda la organización. Además, ha obtenido la participación activa de todos los miembros de la empresa en prácticas de RSE mediante una retroalimentación periódica (Cervecería Nacional, 2013).

La RSE de Cervecería Nacional: “Prosperar”

La RSE es una estrategia integral en su esencia y su enfoque que, de acuerdo a la literatura analizada en los apartados anteriores, debe incluir a todos los grupos de interés de la empresa y todas las áreas de organización de la misma. Cervecería Nacional tiene una estrategia de RSE hasta el año 2020 que se fundamenta en los objetivos de SABMiller. Esta estrategia está definida a

través de las 10 Prioridades del Modelo de Desarrollo del Grupo SABMiller y Cervecería Nacional:

- Promoción del consumo responsable de alcohol y la no venta a menores de edad.
- Ética y transparencia en todo accionar.
- Desarrollo de la cadena de valor: mejoramiento de proveedores y distribuidores.
- Trabajar por el bienestar de las comunidades.
- Hacer más cerveza utilizando menos agua.
- Impulsar prácticas de producción limpias.
- Reciclaje y reutilización de empaques en el proceso productivo.
- Trabajo hacia una operación “Cero basura”.
Concientización para la prevención del VIH.
- Respeto a los DD. HH. e igualdad de oportunidades.

Cabe indicar que estas prioridades se enfocan especialmente en dos ámbitos o temas centrales de la RSE: el medio ambiente y las relaciones con la comunidad. Mientras que temas relacionados con el gobierno corporativo o marketing responsable no se refieren, en su totalidad, dentro de estas prioridades.

Para verificar el cumplimiento de estas prioridades, la empresa controla su desempeño mediante la Matriz de Evaluación de la Sostenibilidad (Sustainability Assessment Matrix) aplicada a sus diez prioridades de desarrollo sostenible. Estas prioridades son evaluadas mediante reportes periódicos realizados por líderes de cada área y proyecto, quienes proponen planes de acción respecto a los resultados obtenidos (Orellana, 2015). Esta medición es un proceso donde participa toda la empresa y da forma a una cultura organizacional de desarrollo sostenible.

En la Figura 1 se muestra el sistema de evaluación de RSE de Cervecería Nacional hasta el año 2013. Cada programa es calificado en un rango del uno al cinco en relación al nivel alcanzado anualmente (Cervecería Nacional, 2013). Además, utiliza los parámetros GRI para la elaboración de sus memorias de sostenibilidad y calificación de su desempeño en RSE mediante los estándares internacionales de esta organización. Por ejemplo, en los programas para informar y prevenir el VIH, el programa ha obtenido una puntuación de 5 (sobresaliente) en dos años consecutivos.

Actualmente, las normativas que existen en Ecuador están relacionadas con el medioambiente. Otras regulaciones son implementadas por instituciones que pertenecen voluntariamente a algún organismo

comprometido con la RSE. Por este motivo, Orellana (2015), declara que Cervecería Nacional cumple con las normativas locales, pero se extiende al cumplimiento de normas internacionales por ser parte de una multinacional.

En lo referente a su cadena de valor, la empresa trabaja en la transmisión de reportes transparentes a sus accionistas y otros grupos de interés. Orellana (2015), señala que la empresa realizó un estudio del estilo de vida del agricultor de la sierra Ecuatoriana para realizar allí un proyecto de RSE. Así surgió “Siembra cebada”, el programa más importante de Cervecería Nacional. Empezó en el año 2009 con una alianza entre la empresa y el Ministerio de agricultura (Cervecería Nacional, 2015b). A través de este proyecto, los agricultores en el 2014 lograron cultivar 1.200 hectáreas, triplicando su producción con 1,9 toneladas por hectárea (Cervecería Nacional, 2015b). Por otro lado, el proyecto “Siembra futuro” está orientado a los propietarios de tiendas. Esta iniciativa otorga una capacitación gratuita para que los dueños de estos negocios sean líderes dentro de su sector. De este modo, estas personas reciben una mayor rentabilidad en sus ingresos y la oportunidad de mejorar su calidad de vida. Actualmente se han beneficiado de este proyecto alrededor de 1.500 personas (Orellana, 2015). “Siembra futuro” otorga cursos de administración y contabilidad, canales de distribución, servicio al cliente, un plan de vida armónico, entre otros. El programa se divide en cuatro etapas enfocadas en responsabilidad, sostenibilidad, excelencia y liderazgo, respectivamente (Cervecería Nacional, 2015b).

En su compromiso con la sociedad, la empresa es consciente de su responsabilidad ante el consumo de alcohol, y sus consecuencias, porque su principal producto de comercialización es la cerveza. A través de la publicidad y charlas dirigidas a jóvenes, promueve la moderación en su consumo. En cuanto a los Derechos Humanos, se enfoca en el respeto e igualdad de condiciones (Orellana, 2015).

En su relación con el medioambiente, reutiliza el 95% de sus envases, y en el 2014 ahorró 113.000 m³ de agua, lo que corresponde aproximadamente al consumo anual de 700 hogares ecuatorianos. Igualmente, consiguió ahorrar el equivalente al consumo de electricidad de 800 familias anualmente. Sin embargo, las emisiones de CO₂ no son compensadas totalmente. Por este motivo, la empresa apadrina 2.385 hectáreas de un bosque en el oriente ecuatoriano (Cervecería Nacional, 2015b).

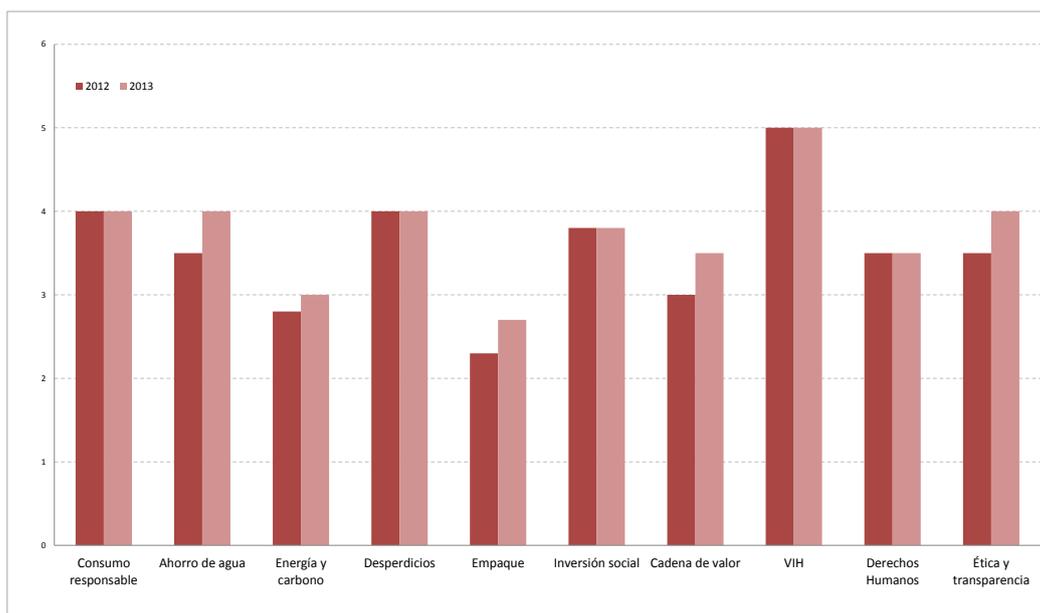


Figura 1. Matriz de evaluación de sostenibilidad de Cervecería Nacional

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria de sostenibilidad de la Cervecería Nacional (2013).

Asimismo, utiliza un sistema de control de desperdicios y campañas de ahorro de agua y electricidad. Con el programa “Carbono neutro” disminuye sus emisiones de CO₂ mediante plantas para el tratamiento de aguas residuales, un sistema de recuperación del gas metano y paneles solares (Cervecería Nacional, 2015b). Igualmente, tiene un proyecto ambiental en la cuenca del río Daule, el programa “Red Daule”, ya que está ubicada en esa zona. Esta iniciativa ha beneficiado a más de cinco millones de personas ubicadas en ese sector (Orellana, 2015). La tabla 3 muestra un resumen de los programas de RSE que maneja la empresa objeto de estudio (Cervecería Nacional, 2013).

Cervecería Nacional posee varias certificaciones en sus sistemas de gestión. En relación al medioambiente, cuenta con la Norma ISO 14001 y fue reconocida con la certificación ambiental “Punto verde” del Ministerio del Ambiente del Ecuador (Cervecería Nacional, 2013). Del mismo modo, ha obtenido otros reconocimientos en RSE. Con los Proyectos “Siembra Cebada” y “Disfruta con moderación” obtuvo el premio a la mejor práctica de RSE de Latinoamérica, en las categorías “Alianzas intersectoriales” y “Consumo responsable”, respectivamente. Del mismo modo, obtuvo el primer lugar en los premios Perú 2021 (Cervecería Nacional, 2013).

3. Resultados y discusión

Actualmente no es suficiente con el cumplimiento de los requerimientos mínimos para el ejercicio de las operaciones empresariales. Piñeros et al (2014), manifiestan que para mantenerse competitivo, es necesario atender las demandas de los grupos de interés. De acuerdo con Kentenich (2005), en la búsqueda de respuestas a los problemas sociales, las soluciones deben ir más allá de intereses económicos. En base a la información analizada, se evidencia un nuevo paradigma empresarial enfocado en la sociedad. Esta orientación considera el compromiso por la sostenibilidad como la mayor ventaja competitiva de las empresas a nivel internacional.

En relación al caso de estudio, la aplicación de un modelo de RSE en sus estrategias de gestión se fundamenta en su alianza con la multinacional SABMiller. Sin embargo, este modelo debe adaptarse a la situación de cada país al identificar los posibles riesgos y oportunidades relacionados con su proceso productivo. Al reconocer la importancia de incorporar la RSE dentro de los objetivos de la empresa, se destaca el concepto de valor compartido. Esta teoría se fundamenta en un compromiso por la sostenibilidad que genera crecimiento económico (Porter & Kramer, 2011). De este modo, ambas partes, se benefician con la RSE y así se diferencia de actividades filantrópicas ajenas a la organización.

Porter & Kramer (2011), señalan que en un futuro, la RSE será reemplazada por la “creación de valor compartido”, una inversión en desarrollo sostenible. De este modo, la RSE es más que un medio para adquirir mejor reputación corporativa y se convierte en una ventaja competitiva. Esta teoría se manifiesta en el caso de estudio con resultados positivos en su aplicación.

Tabla 3. Proyectos de Cervecería Nacional para el desarrollo sostenible

| Nombre del proyecto | Programas |
|---------------------|---|
| Un mundo próspero | - Programa de desarrollo comunitario Santa Inés - Siembra futuro - Haciendo la diferencia Pascuales |
| Un mundo sociable | - Campaña disfruta con moderación |
| Un mundo resistente | - Plantas de tratamiento de aguas residuales - Generación de energía térmica - Energía solar - Iluminación LED - Sistema de recuperación de gas metano - Carbono neutro - Sistema de clasificación de residuos - Mejoras en el diseño de envases |
| Un mundo limpio | - Iniciativa carbono neutro |
| Un mundo productivo | - Siembra cebada |

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad de la Cervecería Nacional (2013).

Cervecería Nacional inició sus programas de RSE con acciones filantrópicas, pero resultaba muy difícil realizar un seguimiento a estas actividades porque no eran parte de sus operaciones. A partir de esta experiencia la empresa creó una estrategia de RSE basada en la incorporación de actividades sociales vinculadas a su cadena de valor.

III. CONCLUSIONES

En el presente estudio se analizó la RSE, una estrategia que busca adecuarse a las demandas de quienes forman parte de la cadena de valor de una organización. Su aplicación permite la integración de la empresa con su entorno en la búsqueda de un desarrollo sostenible. El objetivo de este trabajo era presentar la RSE como una estrategia novedosa y concreta, que genera resultados positivos para la empresa y todos los agentes relacionados con la misma.

De acuerdo a la evidencia presentada en el caso de estudio y la complementación de la literatura, se

identifica que debido a la globalización, nuevas ideas empresariales se han difundido a nivel internacional, generando un nuevo paradigma en relación a las problemáticas de sociales. A esto se suma, una mayor presencia de multinacionales, especialmente en Latinoamérica, que implementan estrategias de RSE y las transmiten a las entidades locales con quienes realizan alianzas comerciales. Se ha encontrado una mayor orientación hacia programas de conservación del medioambiente debido a las regulaciones existentes en la materia y a la mayor factibilidad de medición de estas acciones.

Los resultados del estudio muestran que la efectividad de la RSE no se basa en la filantropía, sino en la correcta comprensión de la relación existente entre la empresa y sus grupos de interés. Por consiguiente, la estrategia empresarial orientada en RSE, alcanza amplitud y es capaz de garantizar la existencia de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa en el largo plazo. Por este motivo es indispensable realizar una adecuada planificación de las estrategias de RSE en coordinación con los objetivos empresariales. Además, se debe analizar su implementación durante todo el proceso del proyecto y aplicar los modelos existentes para la elaboración de informes de sostenibilidad. La aplicación de estos reportes permitirá medir el impacto global de los beneficios en la triple línea de base y su relación con la inversión de la empresa en estos programas.

Se han encontrado algunas limitaciones en el presente estudio, ya que por falta de espacio se ha revisado un número limitado de trabajos, aunque se han incluido investigaciones actuales y relevantes sobre RSE. Asimismo, sólo se analiza una empresa por lo que no se pueden generalizar los resultados; no obstante, es una institución representativa en el sector de alimentos y bebidas de Ecuador.

Con la finalidad de complementar este análisis, hay algunas variables que deberán ser consideradas en futuras investigaciones relacionadas con mediciones cuantitativas del desempeño de la RSE. Asimismo, es necesario analizar más empresas y aplicar herramientas empíricas para comprobar el efecto de la RSE sobre las utilidades empresariales en una muestra representativa. Resulta indispensable continuar con la búsqueda de una metodología adecuada para medir el desempeño de las empresas en su RSE que facilite un análisis completo y objetivo de su alcance.

Este estudio es un llamado a levantar la mirada hacia nuevos horizontes empresariales y convertir lo que muchos consideran problemas sociales, en la mayor ventaja competitiva de la actualidad. La RSE es una manifestación concreta de los valores de una institución y los costos asociados a su implementación son mínimos en relación a sus beneficios potenciales tanto para la empresa como para la sociedad.

IV. RECOMENDACIONES

Para el desarrollo de estrategias de RSE en Ecuador, es necesario conocer los riesgos y potencialidades del entorno. A esto se suma, la colaboración con el Estado en la incorporación de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir que se orientan a la sostenibilidad económica, social y ambiental de Ecuador (Senplades, 2013), además de examinar el impacto de las operaciones de la empresa en estas áreas. Al identificar los principales grupos de interés, se deben adaptar las estrategias de gestión a las demandas de estos grupos. Posteriormente, se deben crear canales de comunicación con los grupos de interés para involucrarlos en la estrategia de RSE. De este modo, las empresas ecuatorianas estarán mejor preparadas para cuando el Estado implemente regulaciones legales relacionadas con RSE. Sin embargo, Agudo-Valiente et al (2015), consideran que no es posible proponer un modelo estático de RSE. Esta es una estrategia dinámica que debe adaptarse a las necesidades de los grupos de interés y la actividad de la empresa que la implementa (Rodríguez et al, 2013). Por lo cual, es indispensable realizar un análisis previo de estas variables y adaptar el modelo de RSE a las realidades identificadas (Sáenz & Ventura, 2014).

Symanowitz (2013), considera que para alcanzar la efectividad en este modelo de gestión, es indispensable la apertura hacia las opiniones de los grupos de interés. De este modo, se disminuye la incertidumbre en relación a los resultados posteriores y el beneficio tiene mayor alcance. Asimismo, Vives y Peinado-Vara (2011), manifiestan que la aplicación de un modelo de RSE es la manera más efectiva que tiene la empresa para relacionarse con sus grupos de interés. Por lo tanto, la RSE es una estrategia que garantiza y facilita las operaciones empresariales y su permanencia en el tiempo.

En relación a la medición de los resultados de estrategias de RSE, la empresa objeto de estudio maneja

diversas medidas adaptadas a las características de cada proyecto. Así por ejemplo, en “Siembra futuro” se mide el incremento en ventas de las tiendas; en “Siembra cebada” se registra la producción anual y en los programas de medioambiente se contabiliza el ahorro en el consumo de agua y electricidad. La estrategia global utiliza la evaluación interna de la multinacional (Orellana, 2015). Para asegurar su transparencia, sus reportes de RSE se fundamentan en los indicadores GRI a través de la presentación anual de su memoria de sostenibilidad. Este es el método más utilizado internacionalmente, ya que otros indicadores no ofrecen el mismo nivel de objetividad (Rodríguez et al, 2013).

La modalidad empleada por Cervecería Nacional para la medición de los resultados de su estrategia de RSE está relacionada con los objetivos propuestos por la multinacional a la que pertenece y la misión de la empresa. En este sentido, Romolini et al (2014), afirman que los reportes de RSE deben asociarse a la naturaleza de la organización y fundamentarse en su código de ética, informes de sostenibilidad y estrategias empresariales. Así lo ha establecido la empresa del caso de estudio en su memoria de sostenibilidad mediante información cuantitativa y cualitativa presentada anualmente.

V. REFERENCIAS

- Agudo-Valiente, J. M., Garcés-Ayerbe, C., y Salvador-Figuera, M. (2015). Corporate social performance and stakeholder dialogue management, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (1) 13-31.
- Betancur, J. H. (2010). La ética de la responsabilidad social empresarial, *Katharsis*, 9, 73-91.
- BID, Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6434/Pautas%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20Estudios%20de%20Caso.pdf?sequence=1>
- Boynton, J. (2013). How the voice of the people is driving corporate social responsibility, *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2013/07/how-the-voice-of-the-people-is>
- Cervecería Nacional. (2013). Memoria de sostenibilidad 2013. Guayaquil.
- Cervecería Nacional. (2015a). Código de ética y

- política antisoborno. Guayaquil: Cervecería Nacional.
- Cervecería Nacional. (2015b). www.cervecerianacional.ec. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Desarrollo Sostenible: <http://www.cervecerianacional.ec/siembracedada/>
- Chivite, M. P., Enciso, V., García, B. y Túa, J. (2014). Determinantes de la responsabilidad social corporativa: La crisis y el efecto contagio. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 127-161.
- Duque, Y. V., Cardona, M. y Rendón, J. A. (2013). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones, *Cuadernos de Administración*, 29 (50), 196-206.
- Kaeokla, P., & Jaikengkit, A.-O. (2012). The costs and benefits of corporate social responsibility, the *Journal of American Academy of Business*, 18 (1), 232-237.
- Kentenich, J. (2005). *Santidad ¡Ahora! Santidad de la vida diaria*. Santiago: Editorial Patris S.A.
- Labbé, A. (2014). Las medidas económicas sustentables: Una vía de acción distinta que modula el cambio social y favorece al ambiente, *Ekosnegocios.Com*, 38-39.
- López, P. (2008). Iberdrola, un compromiso ético y social. En L. Á. Guerras Martín, & J. E. Navas López, *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa* (Cuarta edición ed., págs. 53-67). Madrid: Editorial Arazandi, S.A.
- Lunardi, V. R. (2012). *La responsabilidad social corporativa de las empresas cotizadas en el mercado de valores de Brasil*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Malik, M. (2014). *Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature*. Boston: Springer Science.
- Millar, R. y Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement, *Public Management Review*, 15 (6), 923-941.
- Mínaverri, C. M., & Gally, T. A. (2013). Las normas voluntarias SA 8.000 e ISO 26.000 sobre responsabilidad social y su importancia ante la debilidad del derecho, *Ars boni et aequi*, 9 (2), 257-276.
- Mukiur, R. M. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (2), 101-114.
- Orellana, H. (11 de Marzo de 2015). Aplicación de RSE en Cervecería Nacional. Entrevista personal. (M. Alava Larrea, Entrevistador)
- Piñeros, R. A., Castro, A. M., Farfán, D. Y. y Nova, C. A. (2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank, *Revista Científica Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte, 37, 66-96.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review* (Edición América Latina), 89 (1), 31-49.
- Rivera, H. A. y Malaver, M. N. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social, *Documentos de investigación*, 97 (1), 5-34.
- Rodríguez, P., Fuentes, F. J. y Sánchez, S. (2013). Revelación de información sobre clientes, comunidad, empleados y medio ambiente en las entidades financieras españolas a través de las memorias de responsabilidad social corporativa (2007-2010), *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (3) 180-187.
- Romolini, A., Fissi, S. & Gori, E. (2014). Scoring CSR reporting in listed companies: Evidence from Italian best practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21 (2), 65-81.
- Sáenz, C. y Ventura, J. (2014). El retorno social de la inversión: ¿Se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial?, *Universidad & Empresa*, 16 (26), 29-62.
- Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 67-79.
- Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Shocker, A. & Sethi, S. (1973). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate social actions, *California Management Review*, 15 (4) 97-105
- Symanowitz, G. (2013). Can you measure social returns? *Finweek*, 44-46. Recuperado de: http://www.thesroinetwork.org/images/Can_you_measure_social_returns_Gavin_Symanowitz_Finweek_29Aug2013.pdf

- Toppinen, A. y Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: A case study of three multinationals in the forest industry, *Business ethics: A European review*, (22) 2, 202-217.
- Tschopp, D. y Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards, *Journal of Business Ethics*, 125 (1), 147-162.
- Vistazo. (2014). Las 100 empresas con mayor reputación corporativa. *Vistazo*, 112-124.
- Vives, A., y Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido desarrollado dentro de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales con el proyecto N° 265 del Centro de Investigaciones de la Universidad Espíritu Santo-Samborondón. Se agradece también al Director de Desarrollo Sostenible & Comunicaciones del Grupo SABMiller-Cervecería Nacional y a la comunidad de Schoenstatt en Guayaquil.