



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO
SOSTENIBLE**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

AUTOR: HNA. MELISSA ALAVA LARREA

TUTOR: PHD. ANGÉLICA MARÍA SÁNCHEZ RIOFRÍO

SAMBORONDON, ABRIL, 2015

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO
SOSTENIBLE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios,
a la Madre, Reina y Victoriosa tres veces Admirable de Schoenstatt,
al Padre José Kentenich, a mi Comunidad, a mis padres y hermanos.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Cervecería Nacional: un compromiso con el desarrollo sostenible

Hna. Melissa Alava Larrea

Facultad de Economía, Universidad Espiritu Santo,

Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón. mealava@uees.edu.ec

Resumen

Actualmente se ha incrementado el interés de las instituciones por el impacto generado, debido a sus operaciones, en ámbitos económicos, sociales y ambientales. De este modo, ha crecido el compromiso de las empresas por implementar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El objetivo de este trabajo es analizar la RSE como un nuevo paradigma empresarial que va más allá de la filantropía y busca alcanzar un beneficio integral para todas las partes involucradas. Mediante el método de caso de estudio se analizan los procesos de RSE realizados por una empresa ecuatoriana, Cervecería Nacional, en relación a este modelo de sostenibilidad. Estos programas representan una ventaja competitiva para la organización, ya que involucra a todos sus grupos de interés para obtener mejores resultados. Asimismo, se analiza la aplicación de esta estrategia en empresas Latinoamericanas y se destacan los beneficios de la implementación permanente de la misma. El estudio identifica los principales reportes existentes para evaluar el desempeño de este modelo y su relación con los rendimientos financieros de la organización. Finalmente, como resultado de la investigación, se propone una estrategia para la aplicación de este modelo de sostenibilidad en empresas ecuatorianas.

Palabras claves: responsabilidad social empresarial, desarrollo sostenible, grupos de interés, triple línea de base, ventaja competitiva

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Abstract

Recently, there has been an increased interest by institutions for the impact generated due to their operations in economic, social and environmental areas. Consequently, there is a growing commitment within companies to implement a strategy of Corporate Social Responsibility. The aim of this paper is to analyze CSR as a new business paradigm that goes beyond philanthropy to achieve an overall improvement for all parties involved. By the method of case study, CSR processes performed by an Ecuadorian company, Cervecería Nacional, are analyzed. These programs represent a competitive advantage for the organization because it involves all stakeholders for better results. Furthermore, an analysis of the implementation of this strategy is carried out within companies from Latin America and it highlights the benefits of a continuing implementation of this approach. The study identifies the major existing reports to evaluate the performance of this model and its relation to the financial performance of the organization. Finally, as a result of this research, a strategy is proposed for the implementation of this model of sustainability in Ecuadorian companies.

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

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

1. 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 ha realizado un estudio de caso de una empresa ecuatoriana. La información de Cervecería Nacional se ha obtenido de fuentes primarias y secundarias de información. 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)

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 un nuevo paradigma

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

empresarial que trasciende una iniciativa pasajera para convertirse en una ventaja competitiva integral (Betancur, 2010; Lunardi, 2012).

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Primero se realiza una revisión general de la literatura sobre RSE. 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, para presentar un nuevo modelo de RSE para empresas ecuatorianas, y finalmente se muestran las conclusiones obtenidas en la investigación.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

2. Aspectos conceptuales

2.1. Definición del concepto de RSE

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 conciencia social en todos los miembros de la organización (Kaeokla & Jaikengkit, 2012). De este modo se obtienen resultados positivos para la empresa y su entorno mediante “una visión integral de futuro” (Vives & Peinado-Vara, 2011, pág. 34).

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

Enfoque	Teoría	Autores	Definición
Instrumental	Teoría de la Legitimación	Shocher & Sethi, (1974); Rodríguez, Fuentes, & Sánchez, (2013); Chivite, Enciso, García, & Túa, (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 <i>et al.</i> , (2013); Piñeros, Castro, Farfán, & Nova, (2014)	Atiende a las necesidades de la cadena de valor extendida de la empresa
Político	Teoría de la Agencia	Chivite <i>et al.</i> , (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 & 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 & Malaver, (2011)	Se enfoca en el bien común y la defensa de los Derechos Humanos

Tabla#1: Teorías y enfoques de RSE.

Fuente: Elaboración propia.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La RSE busca la integración entre las operaciones de la empresa y la sostenibilidad de la “triple línea de base” (Vives & 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 & 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 & Malaver, 2011, pág. 28). Una de las justificaciones más importantes para implementar la RSE es responder a las expectativas de estos grupos (Agudo Valiente, Garcés Ayerbe, & Salvador Figueras, 2015). Por lo tanto, la RSE posee un carácter dinámico debido a las diferencias de los grupos de interés en cada institución.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

2.2. *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, ésta 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). Empero, existen desacuerdos en relación a la factibilidad de algunas organizaciones para medir el impacto de sus iniciativas socialmente responsables (Sáenz & 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.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Autores	Indicador	Definición
(Millar & Hall, 2013; Sáenz & 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, Cardona, & Rendón, 2013)	ISO 26000	Es un estándar que califica las actividades de la empresa y su relación con sus grupos de interés.
(Toppinen & Korhonen-Kurki, 2013; Tschopp & Nastanski, 2014)	<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	Es una guía para la preparación de reportes de sostenibilidad mediante principios que miden su desarrollo. Se utiliza en organizaciones de todo tipo.
(Chivite <i>et al.</i> , 2014)	<i>Down Jones Sustainability Index</i>	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)	<i>Carbon Disclosure Project</i>	Se enfoca en el cuidado al medioambiente. Mide la reducción efectiva de las emisiones de gases de efecto invernadero.
(Chivite <i>et al.</i> , 2014; Tschopp & Nastanski, 2014)	<i>AA1000AS (Account-Ability)</i>	Mide la RSE en las empresas basado en normas y principios éticos.
(Minaverly & Gally, 2013; Chivite <i>et al.</i> , 2014)	<i>SA8000 (Social Accountabillity 8000)</i>	Evalúa las relaciones de las empresas con sus grupos de interés, especialmente en aspectos laborales.
(Tschopp & Nastanski, 2014)	Diez principios del Pacto Global	Otorga un protocolo para la protección de Derechos Humanos, estándares laborales, normas antisoborno y medioambiente

Tabla#2: Indicadores de desempeño de RSE.

Fuente: Elaboración propia.

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 & Nastanski, 2014). Los indicadores

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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, Fissi, & Gori, 2014).

2.3. *Creación de ventajas competitivas a partir de la RSE*

Scott (2014), considera que la RSE es una manera efectiva para realizar un impacto social y al mismo tiempo garantizar la competitividad de la empresa. Duque et al. (2013), señalan que la ética, la excelencia y gestiones transparentes determinan la capacidad competitiva de una organización. Asimismo, estudios empíricos muestran que la mayoría de las compañías que se desempeñan de manera responsable han alcanzado beneficios ante la sociedad (Malik, 2014; Sáenz & Ventura, 2014).

Por otro lado, los costos de la aplicación de la RSE dependen de la forma en que se lleve a cabo, de su planificación y una evaluación acorde a la estrategia implementada. La RSE se manifiesta en una relación donde ambas partes ganan, la organización y sus grupos de interés (Kaeokla & Jaikengkit, 2012).

2.4. *Aplicación de RSE en Latinoamérica*

Latinoamérica se caracteriza por una cultura solidaria que por décadas ha intentado disminuir sus altos niveles de pobreza y desigualdad. No obstante, esto no ha logrado su objetivo y no es sostenible en el largo plazo (Vives & Peinado-Vara, 2011). De este modo, la RSE es un llamado a dar respuestas efectivas a los grupos más vulnerables de la sociedad. Las empresas latinoamericanas han asumido una mayor participación en actividades sociales al relacionarlas con su cadena de valor. Esto ha logrado un cambio en la distribución del compromiso social con las

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

comunidades locales, ya que el Estado no debería asumir esta labor de manera individual, sino trabajar en conjunto con el sector privado (Kentenich, 2013).

En Ecuador se ha creado el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), el cual promueve la implementación de la RSE. Esta institución congrega a entidades del sector público y privado a través de la facilitación de herramientas y capacitaciones para la aplicación de la RSE (CERES, 2015). Varias empresas ecuatorianas trabajan con comunidades del sector agropecuario y en zonas rurales de alto riesgo social. Así lo evidencian los “Indicadores de Pobreza y Desigualdad” al mostrar que, en estos sectores, los niveles de pobreza alcanzaron un 35,29% en diciembre (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2014).

3. Caso de estudio: Cervecería Nacional

3.1. Historia de la empresa

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 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 mejores empresas ecuatorianas en cuanto a reputación corporativa y líder 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)

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

3.2. *Ética y valores de Cervecería Nacional*

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, 2015). 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 periodica (Cervecería Nacional, 2013).

3.3. *La RSE de Cervecería Nacional: “Prosperar”*

Cervecería Nacional tiene una estrategia de RSE hasta el año 2020 que se fundamenta en los objetivos de *SABMiller*. Controla su desempeño mediante de 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.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL 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.

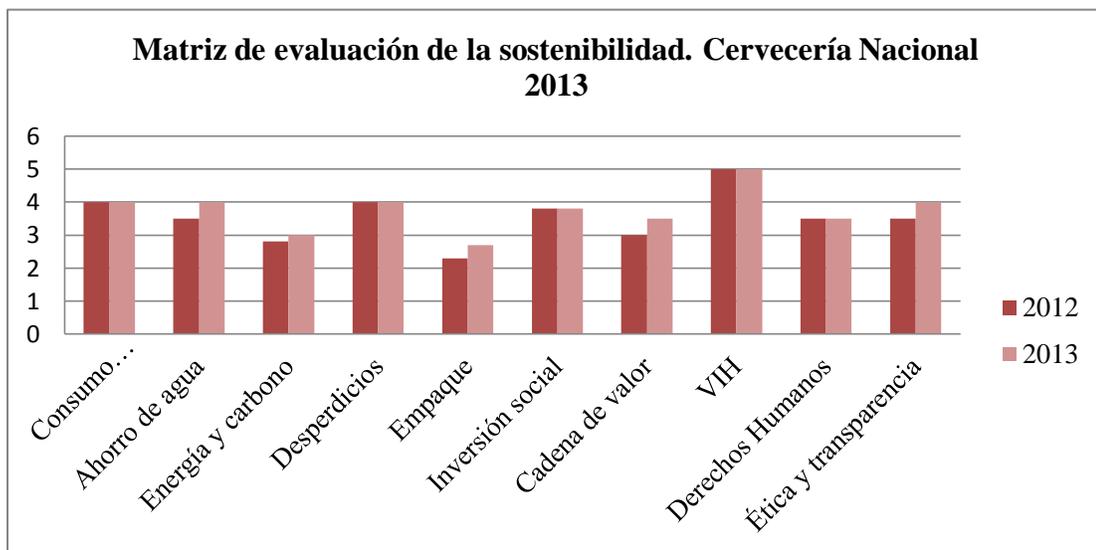


Figura 1. Gráfico de barras de la matriz de evaluación de sostenibilidad de Cervecería Nacional.

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

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 una multinacional.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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, 2015). El proyecto ha mejorado la calidad de vida de estos agricultores, ya que en el 2014 lograron cultivar 1.200 hectáreas, triplicando su producción con 1,9 toneladas por hectárea (Cervecería Nacional, 2015). Existen otros elementos que no son parte de la cadena de valor de la empresa, estos son responsabilidad del Estado, como escuelas, caminos, dispensarios médicos. En este sentido, Orellana (2015), declara que a través del programa, estas comunidades utilizan esos servicios y así se realiza un trabajo coordinado con las autoridades locales.

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 mejor 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, 2015).

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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, 2015).

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, 2015). 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: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Nombre del proyecto	Programas
Un mundo próspero	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo comunitario Santa Inés • Siembra futuro • Haciendo la diferencia Pascuales
Un mundo sociable	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña disfruta con moderación
Un mundo resistente	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa carbono neutro
Un mundo productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Siembra cebada

Tabla #3: Proyectos de Cervecería Nacional para el desarrollo sostenible

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Sostenibilidad de la 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).

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

3.4. Relación de la RSE de Cervecería Nacional con los diez principios del Pacto Global.

El Pacto Global es una iniciativa de la ONU con la cual algunas empresas en todo el mundo se han comprometido de forma voluntaria para desarrollar estrategias de RSE. Las instituciones que se adhieren al Pacto Global se obligan al cumplimiento de diez principios enfocados en cuatro áreas provenientes de Convenios Universales (Chivite *et al.*, 2014).

En relación a los Derechos Humanos, en la empresa se desarrollan los principios uno y dos, relacionados con la protección y respeto de estos derechos fundamentales. Asimismo, se busca evitar la complicidad en la vulneración de los mismos. Este principio está amparado en el código de ética de la empresa (Cervecería Nacional, 2015).

Con respecto a los estándares laborales, en Cervecería Nacional se garantizan el principio número tres de apoyo a la libre asociación y negociación colectiva. Del mismo modo, apoya el cuarto principio, que descarta el trabajo coaccionado y el quinto, que prohíbe el trabajo a menores de edad. El sexto ítem se relaciona con la discriminación dentro de la organización, la cual está prohibida, ya sea de palabra o acción (Cervecería Nacional, 2015). Estas reglamentaciones se encuentran reguladas por el de comité de ética y el código de conducta de la institución, y se manifiestan en prácticas transparentes de contratación (Orellana, 2015).

En relación al medioambiente, el número siete solicita una orientación preventiva para su conservación. Las medidas de control de la empresa para el ahorro de agua, electricidad y reutilización de envases conducen al cumplimiento de este

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

requisito. Los principios ocho y nueve se manifiestan en el desempeño de Cervecería Nacional para reducir el impacto de sus operaciones en la biodiversidad mediante la implementación de procesos limpios y equipos destinados a este fin.

Finalmente, en relación al punto diez, la empresa ha desarrollado, en su código de ética, políticas antisoborno que se aplican en contra de la corrupción (Cervecería Nacional, 2015). Además, la empresa cuenta con comunicación expedita al comité de ética para todos los grupos de interés de Cervecería Nacional.

4. Discusión de resultados

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 relacionadas con su proceso productivo. Al reconocer la importancia de incorporar la RSE dentro de los objetivos de la empresa,

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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. 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.

4.1. Recomendaciones para la aplicación de estrategias de RSE en Ecuador

Para el desarrollo de estrategias de RSE, 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

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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.

5. 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

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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. De este modo, continúa vigente el debate sobre la incorporación de la RSE en los objetivos de la empresa y aún son pocas las que la implementan voluntariamente.

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 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.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

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.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

6. Referencias bibliográficas

- Agudo Valiente, J. M., Garcés Ayerbe, C., & Salvador Figueras, M. (2015). Corporate Social Performance and stakeholder dialogue management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13-31.
- Betancur, J. H. (2010). La ética de la responsabilidad social empresarial. *Katharsis*(9), 73-91.
- Boynton, J. (2013). How the voice of the people is driving Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- CERES. (2015). *Consortio ecuatoriano para la responsabilidad social*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de www.redceres.org/capacitación: <http://www.redceres.org/nuestro-trabajo/aliados/>
- Cervecería Nacional. (2013). *Memoria de sostenibilidad 2013*. Guayaquil.
- Cervecería Nacional. (2015). *Código de ética y política antisoborno*. Guayaquil: Cervecería Nacional.
- Cervecería Nacional. (2015). *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., & Túa, J. (2014). Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: la crisis y el Efecto Contagio. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 127-161.
- Duque, Y. V., Cardona, M., & Rendón, J. A. (2013). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de*

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle, 29(50), 196-206.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (Diciembre de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos/ecuadorencifras.gob.ec/*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Indicadores de Pobreza y Desigualdad: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2014/Diciembre-2014/Presentacion_Pobreza_y_Desigualdad_diciembre_2014.pdf

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.

Kentenich, J. (2013). *Nuestra misión mariana*. Santiago, Chile: Editorial Schoenstatt 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.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

- Lunardi, V. R. (2012). *La responsabilidad social corporativa de las empresas cotizadas en el mercado de valores de Brasil*. Madrid.
- Malik, M. (2014). *Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature*. Boston, MA, USA: Springer Science.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social return on investment (SROI) and performance measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923-941.
- Minaverry, 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*, 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., & Nova, C. A. (2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank. *Revista científica Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte*, 66-96.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido . *Harvard Business Review. América Latina*, 3-18.
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogotá: Documento de investigación No. 97. Universidad del Rosario.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Rodríguez, P., Fuentes, F. J., & 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*, 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*, 65-81.

Sáenz, C., & 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*, 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.

Shocher, A., & Sethi, S. (1974). An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies. *The Ustable Ground: Corporate social policy in a dynamic society*.

Symanowitz, G. (29 de Agosto de 2013). Can you measure social returns? *Finweek*, págs. 44-46.

Toppinen, A., & Korhonen-Kurki, K. (2013). Global Reporting Initiative and social impact in managing corporate responsibility: a case study of three

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

multinationals in the forest industry. *Business ethics: A European review*, 202-217.

Tschopp, D., & Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of Business Ethics*, 147-162.

Vistazo. (2014). Las 100 empresas con mayor reputación corporativa. *Vistazo*, 112-124.

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

7. Apéndice

Entrevista

Preguntas de la entrevista realizada en la Cervecería Nacional

Guía de entrevista sobre RSE en Cervecería Nacional

Fecha: 11 de Marzo de 2015 **Hora:** 10:20

Lugar (ciudad y sitio específico): Guayaquil, Planta principal de la Cervecería Nacional

Entrevistador(a): Melissa Alava Larrea

Entrevistado(a) Hugo Orellana Páez, Director de Desarrollo sostenible, comunicaciones y relacionamiento, Cervecería Nacional.

Introducción

Se realiza esta entrevista con el fin de obtener información relevante en relación a la aplicación de programas de Responsabilidad Social Empresarial en la Cervecería Nacional. Se ha seleccionado esta empresa por su conocida participación en programas sociales y la trayectoria de la misma a nivel nacional.

Características de la entrevista

La información obtenida permanecerá dentro del área de la confidencialidad y será utilizada para materia de estudio en un artículo académico para obtención del título de pregrado.

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Preguntas:

1. ¿Desde cuándo empezó la CN a trabajar en desarrollo de RSE (Desarrollo sostenible)?
2. ¿Existe una relación directa entre el grado de institucionalización de rutinas socialmente responsables, la legitimidad social conseguida y el desempeño empresarial de CN?
3. ¿Cómo definen la RSE en CN? (proyectos, rutinas, etc.)
 - 3.1. ¿Se ha extendido su programa de RSE hacia dentro de la empresa?
 - 3.1.1. ¿Tienen código de conducta o reglamentaciones de ética interna?
 - 3.1.2. ¿Está relacionado con su estrategia de RSE?
 - 3.2. ¿Cuál es el rol de la persona encargada de dirigir los programas de RSE en CN?
 - 3.3. ¿En qué nivel se encuentra dentro del organigrama de la empresa?
4. ¿Cuáles son las actuaciones de RSE de CN dentro de las áreas económico-funcional, de calidad de vida y de acción social del país
5. En relación a sus grupos de interés:
 - 5.1. ¿Cómo es el compromiso de CN con las personas (equipo humano)?
 - 5.2. ¿Cómo es el compromiso de CN con los accionistas y la comunidad financiera?
 - 5.3. ¿Cómo es el compromiso de CN con la sociedad?
 - 5.4. ¿Cómo es el compromiso de CN con el medio ambiente?
6. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en la práctica de RSE en CN?

CERVECERÍA NACIONAL: UN COMPROMISO CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

7. ¿Cuáles son los procesos institucionales que guían las acciones RSE en CN?
8. ¿Cuáles son las áreas específicas a las que se destinan las acciones relacionadas con sus programas de RSE?
9. ¿Cuáles son las estrategias sociales que se ha planteado CN?
10. ¿Cuáles son los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con sus grupos de interés?
11. ¿Existe alguna obligación legal a nivel nacional y local para que las empresas presenten informes sobre su RSE?
12. ¿Cómo mide el impacto de la RSE en sus resultados empresariales?
13. ¿Considera que la aplicación de RSE en CN es una ventaja competitiva para la empresa?