



**Universidad de Especialidades Espíritu Santo**

**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**ANÁLISIS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE RSE DE CERVECERIA,  
COMO MODELO A SEGUIR EN EMPRESAS ECUATORIANAS**

**Anteproyecto de Investigación  
Que se presenta como requisito para el título de  
Ingeniería en Marketing y Publicidad.**

**Autora: Michele Dubus Salomón**

**Tutor: Ronald Campoverde**

**Samborondón, Junio de 2010**

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento más grande es a mi madre por sus enseñanzas, dedicación y fortaleza para hacerme la persona que soy e impulsarme siempre a ser mejor. Doy gracias a mi hermano y mi familia que siempre me han apoyado para salir adelante a lo largo de toda mi carrera. Agradezco de igual manera a todas las personas involucradas en este trabajo de investigación ya que sin ellas nada hubiera sido posible. Un especial agradecimiento a mi tutor Ronald Campoverde y a las personas que conforman la Facultad de Comunicación por su guía, soporte y dedicación ofrecida a lo largo del camino.

## INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	3
INDICE DE TABLAS.....	4
INDICE DE FIGURAS.....	5
RESUMEN.....	6
INTRODUCCION.....	8
CAPITULO I.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Objetivos General.....	10
1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Descripción del Problema.....	11
1.4 Formulación del Problema.....	12
1.5 Justificación.....	12
1.6 Delimitación de la Investigación.....	12
1.7 Metodología.....	13
1.8 Tipo de investigación y enfoque.....	13
1.9 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	13
1.10 Universo, Población y Muestra.....	14
1.11 Idea a defender o Hipótesis.....	14
1.12 Análisis de la información.....	14
CAPITULO II.....	15
MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.1.1 Antecedentes de competitividad en el Ecuador.....	15
2.2. Marco Teórico.....	20
2.2.1 R.S.E en el mundo.....	20
2.2.2 Institutos de R.S.E en Ecuador.....	20
2.2.3 Leyes y normas ecuatorianas de R.S.E.....	21
2.2.4 Las empresas en el área de bebidas alcohólicas con R.S.E.....	21
2.2.5 R.S.E en Cervecería Nacional Ecuador.....	21
2.5.3. Marco Conceptual.....	21
Responsabilidad Social.....	21
Instituciones Estatales que regulan la responsabilidad social en ecuador.....	22
Leyes privadas y estatales.....	22
Responsabilidad social según Cervecería Nacional.....	22
2.3 Que es RSE?.....	22
2.4 Importancia de medir la RSE.....	24
2.5 La Historia de la Responsabilidad Social.....	26
2.5. Responsabilidad Social en Ecuador.....	27

CAPITULO III.....	33
MARCO TEORICO.....	33
3.1 Introducción.....	33
3.2 GRI: Global Reporting Initiative.....	34
3.2.1 La Organización.....	34
3.2.2. Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad.....	36
3.2.3. OBJETIVOS DEL GRI.....	37
3.2.4. AMBITOS DEL GRI.....	38
3.2 CENTRARSE.....	39
CAPITULO IV.....	44
CERVECERÍA NACIONAL, MODELO DE GESTIÓN DE RSE EN EL ECUADOR.....	44
4.1 Antecedentes Cervecería Nacional como empresa líder en el Ecuador.....	44
4.2 Responsabilidad Social en Cervecería Nacional.....	51
4.3 Ámbitos de RSE de Cervecería.....	52
4.3.1 GOBERNABILIDAD.....	53
4.3.2 PUBLICO INTERNO.....	59
4.3.3 MEDIO AMBIENTE.....	62
4.3.4 PROVEEDORES.....	71
4.3.5 MERCADEO.....	71
4.3.6 COMUNIDADES.....	76
CAPITULO V.....	80
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA.....	80
5.1. Mejora de Ingresos.....	80
CAPITULO VI.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
6.1. Conclusiones.....	86
6.2. Recomendaciones.....	87
ANEXO 1: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.....	89
ANEXO 2: LIBRO VERDE.....	98
ANEXO 3: Encuesta Responsabilidad Social.....	99
Bibliografía.....	111

## INDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Cotización Precio Petróleo WTI
- Tabla 2: Aspectos de competitividad del Ecuador
- Tabla 3: Precios de las materias primas y del petróleo
- Tabla 4: Ámbitos de Centrarse de RSE
- Tabla 5: Etapas para incorporar el proceso de RSE
- Tabla 6: Importancia de la medición de la RSE
- Tabla 7: Servicios del IRSE
- Tabla 8: Misión del IRSE
- Tabla 9: Objetivos generales de las guías del IRSE
- Tabla 10: Ejes de RSE según Centrarse
- Tabla 11: Pilares de Cervecería Nacional 2006
- Tabla 12: Misión, visión y valores de Cervecería Nacional 2006
- Tabla 13: misión, visión, valores, modelo de gestión y compromisos 2006
- Tabla 14: Cumplimiento y Ética Empresarial
- Tabla 15: Nuestra gente y el ambiente de trabajo
- Tabla 16: Clientes, consumidores y proveedores
- Tabla 17: Desarrollo sostenible
- Tabla 18: Cadena de valores de Cervecería Nacional
- Tabla 19: Ingresos, gastos y utilidad año 2009, 2008 y 2005

## INDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Participación de las Principales Actividades como Porcentaje Del PIB
- Figura 2: Inversión Extranjera Directa a Ecuador
- Figura 3: Balanza Comercial de la Industria MDD
- Figura 4: Reporteros del GRI en el mundo
- Figura 5: Estructura de la organización del GRI
- Figura 6: Ámbitos del GRI
- Figura 7: Ámbitos externos e internos de Centrarse
- Figura 8: Ejes y sub ejes de CENTRARSE
- Figura 9: Ciclo de Incorporación de RSE
- Figura 10: Logo Cervecería Nacional
- Figura 11: Aviso Publicitario antiguo de Pilsener
- Figura 12: Logotipo de SabMiller
- Figura 13: Planta de Cervecería Nacional, Planta Pascuales
- Figura 14: Cartera de Productos Cervecería Nacional
- Figura 15: Aviso publicitario Pilsener
- Figura 16: Aviso publicitario Cerveza Club
- Figura 17: Aviso Publicitario Cerveza Pilsener Light
- Figura 18: Aviso Publicitario Cerveza Conquer
- Figura 19: Activación de Conquer
- Figura 20: Empaques de Agua Manantial
- Figura 21: Pago de impuestos Cervecería Nacional 2006
- Figura 22: Balance de ingresos Cervecería Nacional 2006
- Figura 23: Aviso Publicitario venta de acciones Cervecería Nacional
- Figura 24: Certificado BASC
- Figura 25: Planta Residual
- Figura 26: Instalaciones de Cervecería Nacional
- Figura 27: Certificación Agua Manantial
- Figura 28: estación de reciclaje
- Figura 29: Líneas de distribución
- Figura 30: Líneas de empaque
- Figura 31: Almacenamiento de levadura
- Figura 32: Equipos de frío
- Figura 33: Entrega de premios de Revista Ekos
- Figura 34: Logo Grandes Marcas
- Figura 35: Selección de Fútbol del Ecuador
- Figura 36: Afiche publicitario Pilsener
- Figura 37: Logo Siembra Futuro
- Figura 38: Modelo de Inscripción Siembra Futuro
- Figura 39: Premiación Siembra Futuro
- Figura 40: Premiación a ganadores Siembra Futuro
- Figura 40: Pago de Impuestos 2009
- Figura 41: Modelo de gestión 2009
- Figura 42: equipos de frío

Figura 43: Ciclo de Incorporación de RSE

## RESUMEN

El Ecuador no es un país competitivo frente a otros países de Latinoamérica y peor aún a lado de diversos países a nivel mundial debido a que el único ingreso es la parte agrícola, la cual no es muy desarrollada. De acuerdo a esto, la parte comercial es la parte más movida dentro de la economía de un país fomentando la integración por ende el gobierno busca la definición de alternativas que logren mejorar los niveles de competitividad sin que esto signifique poner en riesgo el bienestar de las generaciones futuras.

Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son un método utilizado para poder fomentar los negocios inclusivos de ciertas empresas al igual que la parte la división interna para mejorar de manera significativa sus operaciones. Las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ser de carácter interno, como adaptación de valores y transparencia, e involucran a actores internos y de carácter externo, que toman en cuenta a toda la cadena productiva (proveedores, consumidores y clientes) velan por el cumplimiento de respeto al ambiente e inciden en la comunidad y el Estado.

A nivel internacional las organizaciones de CENTRARSE y del Global Reporting Initiative (GRI) son las principales mediadoras en cuanto a establecer los ámbitos de la RSE y los modelos a seguir de la misma. Estas organizaciones definen claramente siete ámbitos claves para la evaluación de la RSE: Gobernabilidad, Público Interno, Proveedores, Mercadeo, Medio Ambiente, Comunidades, y Política Pública. En el Ecuador, la RSE no tiene más de cinco años y se ha tomado conciencia debido a la creación del IRSE, CERES Y CEMDES, organizaciones encargadas de establecer ámbitos útiles para la RSE y su implementación.

En el Ecuador, Cervecería Nacional tiene más de cien años en el mercado siendo una empresa líder estableciendo a la cerveza Pilsener como bebida alcohólica líder desde sus inicios y cada vez ampliándose mas en cuanto a su cartera de productos en el mercado nacional. Dicha empresa alineada a estándares internacionales son un ejemplo en el Ecuador claramente definido del buen manejo de buenas prácticas de responsabilidad social en cada nivel de su cadena de valores para de esta manera promover la competitividad y eficiencia a nivel empresarial. De esta manera, se proponen hojas de rutas de responsabilidad social para el uso de empresas locales para evaluar su ubicación en cuanto al tema y lograr hacer énfasis en sus debilidades para así obtener una mejora interna y externa en cada uno de sus ámbitos.



De acuerdo a información obtenida se concluye que la RSE está en una etapa de introducción como parte de las estrategias de negocios. De esto se plantea la necesidad de diseñar como ruta crítica para la implementación de la RSE en el Ecuador, la cual se basa en la experiencia de la CN en el tema.

Esta ruta crítica incluye una etapa de socialización del concepto y alcance de la RSE, luego se propone la aplicación de una encuesta para después definir qué tipo de estrategias en los diferentes ámbitos deben ser aplicadas. Por último de acuerdo a la experiencia de CN se recomienda que todas las buenas prácticas de RSE sean comunicadas a los diferentes grupos de interés con el objetivo de que estas estrategias tengan un efecto multiplicador en los ámbitos internos y externos de la empresa involucrada.

## INTRODUCCION

En este siglo XXI y con el mundo globalizado en el que vivimos en estos tiempos las empresas nacionales y las multinacionales han tenido que adaptarse a grandes cambios del mercado y de las tendencias emergentes para así mejorar su productividad. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se puede definir como: " Decisiones estratégicas y prácticas empresariales basadas en principios éticos y apegados a la legalidad".<sup>1</sup> Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son parte de las tendencias que se están implementando cada vez más para el bien de las empresas y de sus entornos.

Ecuador no se encuentra entre los países más competitivos debido a que su producción no puede competir con la de países más desarrollados<sup>2</sup>. Por ahora Ecuador busca firmar acuerdos con mayores niveles de integración donde la parte comercial solo sea uno de los ámbitos de negociación y no el aspecto central. Las buenas prácticas de responsabilidad social no tienen muchos años de ser establecidas e implementadas pero sus resultados son beneficiosos a corto y largo plazo en cuanto a la producción se refiere en empresas en general. Cervecería Nacional, empresa local con más de cien años de historia en el Ecuador es la empresa utilizada de modelo a seguir para definir el buen uso de las mismas.

Esta investigación pretende analizar las buenas prácticas de Responsabilidad Social de Cervecería Nacional, como modelo a seguir en empresas locales. En el capítulo I titulado: Planteamiento del Problema se describe las metas definidas para esta investigación, así como su problemática, justificación y metodología utilizada.

El siguiente capítulo trata de enmarcar al lector dentro de la problemática, ofreciendo así una breve reseña sobre la responsabilidad social a nivel mundial y ya basándose en el de la responsabilidad social como tal en el Ecuador. A su vez, presenta definiciones teóricas y conceptuales al tema y a los términos utilizados para la revisión, evaluación e implementación de la misma.

De esta manera se llega al capítulo 3 el cual analiza al mayor grupo responsable de la responsabilidad social a nivel mundial. Como una segunda parte, el capítulo cuatro analiza las bases de lo que es Cervecería Nacional como empresa y sus aportes de Responsabilidad

---

<sup>1</sup> Según el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES)

<sup>2</sup> Foro Económico Mundial

Social al país, el encuadramiento de sus ámbitos en lo que son los ámbitos de las asociaciones más grandes de responsabilidad social a nivel mundial. Finalmente, se analiza la hoja de ruta a utilizarse como ejemplo para empresas locales que estén interesadas en implementar estas buenas prácticas para mejorar su competitividad.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Objetivos General.**

Dar a conocer las actividades de la empresa Cervecería Nacional en cuanto a la responsabilidad social y evaluar su eficiencia en ese campo para a su vez promocionar este tipo de buenas prácticas en empresas locales.

#### **1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el campo de la responsabilidad social.
- Evaluar el uso de las buenas prácticas de responsabilidad social en Cervecería Nacional.
- Determinar un plan de mejoras en el ámbito de la responsabilidad social a nivel de empresas locales para llevar a cabo nuevas actividades en el campo.
- Elaborar una hoja de ruta para la implementación de la RSE en las empresas locales.

### 1.3 Descripción del Problema

La presente investigación se centra en el análisis del uso de las buenas prácticas de responsabilidad social en la empresa multinacional Cervecería Nacional y la creación de modelos a seguir para empresas locales en los diferentes ámbitos de la RSE. El mayor problema es que muchas empresas no conocen o no utilizan (desconocen el alcance de la RSE como herramienta estratégica que mejora los niveles de productividad) las bases de la responsabilidad social como una herramienta de trabajo para mejorar la calidad de los servicios brindados a la sociedad. Los resultados logrados por medio de buenas prácticas de responsabilidad social son básicas para la calidad del servicio que la empresa puede llegar a ofrecer. Es importante investigar sobre el tema debido a que muchas empresas multinacionales al empezar sus labores en países extranjeros deciden implementar sus propias regulaciones sin tener en cuenta las necesidades y limitaciones del país de origen. Se conoce poco del tema por el momento debido a que muchas empresas no siempre son transparentes en cuanto a sus operaciones para así no crear una mala imagen de la compañía. A su vez, un buen plan de responsabilidad social debería de ser la base de toda empresa internacional o local. El resultado esperado es que empresas como Cervecería Nacional y otras en el medio en el que se desenvuelven tomen consciencia de la importancia de la responsabilidad social e implementen sus buenas prácticas junto a las debidas normas para su cumplimiento.

La investigación se basa en el levantamiento de información y análisis de información obtenida por fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias a utilizar serán la entrevista a personas relacionadas con la RSE en CN. Por otro lado, la información secundaria se obtendrá de documentos relacionados a la RSE, entre los que destacan los documentos elaborados por el GRI, CENTRARSE, CEMDES y desde luego información de los diferentes ámbitos de la RSE generada por la CN. Las técnicas a utilizar serian entrevistas presénciales, lectura y análisis de investigaciones, análisis de datos estadísticos, acudir a seminarios y charlas relacionadas al tema y observaciones directas por medio de visitas a las plantas en Guayaquil.

Esta investigación es de tipo histórica debido que se analiza los antecedentes de la RSE en el Ecuador. La investigación también es documental ya que se recopila datos e información ya generada por instituciones relacionadas con la RSE.

## **1.4 Formulación del Problema**

El presente trabajo pretende responder a las siguientes interrogantes:

¿De la experiencia de Cervecería Nacional en RSE, en qué ámbitos puede contribuir más en el desarrollo de la RSE en el Ecuador?

¿Cómo el uso de buenas prácticas de responsabilidad social favorece a una empresa?

¿Por qué las buenas prácticas de responsabilidad social generan competitividad a nivel de empresas?

¿La RSE o la implementación de buenas prácticas pueden o no contribuir al desarrollo del país?

## **1.5 Justificación**

El presente trabajo pretende determinar las estrategias para implementar las buenas prácticas de responsabilidad social en empresas locales por: la implementación de valores de la compañía que sean lo suficientemente sólidos, crear confianza e identificación con la empresa donde se labora, crear una consciencia de la sociedad en general y sus necesidades, dar a conocer la importancia de una buena relación con el medio ambiente de acuerdo a las leyes impuestas e implementar una buena comunicación con los proveedores para así afianzar buenas relaciones comerciales y personales.

## **1.6 Delimitación de la Investigación**

El propósito de mi investigación es de orden teórico y práctico debido a que se analizará mediante el modelo de responsabilidad social de Cervecería y la importancia de la responsabilidad social en empresas encargadas a la producción de bebidas alcohólicas. Esta misma investigación es de orden espacial y cronológico debido a que se centrará la población en la empresa Cervecería Nacional de la ciudad de Guayaquil con el departamento de Comunicaciones y de responsabilidad social como una muestra desde sus orígenes hasta ahora.

## **1.7 Metodología**

### **1.8 Tipo de investigación y enfoque**

La investigación parte de la necesidad de mejorar los niveles de competitividad y sostenibilidad de las empresas nacionales, tal y como pretende el gobierno por medio del Plan Nacional de Buen Vivir.

Se ha elaborado un levantamiento de información de tipo descriptivo, en donde se define las principales características de las empresas nacionales y sus causas de una histórica baja competitividad basado en un patrón extracto-exportador. De esta manera las empresas juegan un rol clave en el cambio estructural del patrón de producción en el Ecuador.

De esta manera la RSE se presenta como una verdadera alternativa de mejora de competitividad que tenga un impacto positivo en aspectos económicos y sociales. Dado a la baja implementación de estrategias relacionadas con temas de RSE, es imperativo definir una hoja de ruta la cual sea definida en función al entorno y a la realidad nacional.

Esta hoja de ruta se define en función a la experiencia de Cervecería Nacional que es una las empresas más grandes del país y que ha sustentado su desarrollo en los diferentes ámbitos de la RSE.

### **1.9 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de información recurrirá principalmente a fuentes secundarias tanto para la elaboración de antecedentes de la industria de las empresas y del desarrollo de la RSE en el Ecuador. Por otro lado, para conocer las mejores prácticas de CN como empresa modelo de gestión, se utilizará información obtenidas por los informes anuales de los últimos años, en donde se definen las principales estrategias y logros de RSE de manera anual.

Dado que existe información que no ha sido generada pero es necesaria para el presente trabajo, resulta imperativo de obtención de información primaria obtenida por medio de entrevistas de expertos.

## **1.10 Universo, Población y Muestra**

La Población que se ha delimitado para el presente trabajo de titulación es la empresa multinacional de Cervecería Nacional en Ecuador al igual que las empresas que se encuentran en el área de las bebidas alcohólicas. A raíz de esta delimitación se sacará la muestra del área de responsabilidad social de Cervecería Nacional mediante una entrevista física a las personas responsables del departamento: Carlos Andretta, Director de Asuntos Corporativos de CN y Presidente de CERES, Pablo Chang, Director de Desarrollo Sostenible de CN y Maluly Oliva, encargada externa de RSE para Cervecería. Una segunda muestra se sacará de las personas que se benefician de la responsabilidad social de Cervecería Nacional mediante una encuesta que se les realizará.

## **1.11 Idea a defender o Hipótesis**

Hipótesis: La experiencia de CN en la RSE puede contribuir al fomento de la RSE en el Ecuador.

Variables dependientes: La experiencia de CN y las regulaciones y legislaciones.

Variables independientes: Ámbitos de la RSE.

## **1.12 Análisis de la información.**

Análisis descriptivo: En este se analizará cada pregunta del cuestionario en relación a la operatividad de las variables independiente y dependiente mediante gráficos y se comentarán los diferentes temas tratados en la entrevista por medio del cuadro temático. Al mismo tiempo el comentario de las entrevistas visualizadas en un cuadro temático. Lo que permitirá presentar una propuesta de alternativa de solución.



## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Antecedentes de competitividad en el Ecuador**

El mejoramiento de los niveles de competitividad es uno de los criterios más comúnmente aceptados para el desarrollo socioeconómico de los países. En términos generales se puede definir a la competitividad como la forma de producir bienes y servicios de manera eficiente.

Según el Índice de Competitividad Global 2009-2010, el cual es elaborado anualmente por el Foro Económico Mundial, Ecuador está ubicado entre los países con menor nivel de competitividad no solo de la región sino también del mundo<sup>3</sup>. Según dicho informe que incluye el análisis de 133 economías, Ecuador está ubicado en el puesto 105 a nivel mundial y 15 a nivel Latinoamericano. Esta situación resulta una verdadera amenaza en un entorno en donde existe mayor integración comercial a nivel mundial, actualmente casi todos los países miembros de la Organización Mundial de Comercio forman parte de algún bloque comercial.

El gobierno de Ecuador ante esta situación ha mostrado abiertamente su aversión a la firma de tratados comerciales como los de tipo de Tratados de Libre Comercio, ya que según manifiestan Ecuador no está en una posición competitiva para que su producción local pueda competir la producción proveniente de países más desarrollados. Por ahora Ecuador busca firmar acuerdos con mayores niveles de integración donde la parte comercial solo sea uno de los ámbitos de negociación y no el aspecto central.

Pese a lo anteriormente dicho, la integración comercial es uno de los ejes que fomentan la integración y por este motivo el gobierno busca la definición de alternativas que logren mejorar los niveles de competitividad sin que esto signifique poner en riesgo el bienestar de las generaciones futuras.

Académicamente se dice que los países pueden ser competitivos de dos formas: la primera es por medio de la inversión en investigación e

---

<sup>3</sup> Índice de Competitividad Global 2009-2010

innovación, la segunda es por medio de la depreciación de la moneda. Luego de la implantación de la dolarización en el Ecuador, este perdió su política monetaria y su posibilidad de ser competitivo de manera artificial.

Este esfuerzo tecnológico en el Ecuador implicó un gasto en inversión y desarrollo de tan solo 0,07% del PIB para el año 2009, según la última revisión del SENACYT<sup>4</sup>. Este nivel de inversión es muy inferior con la media que América Latina llegó a registrar del 0,31%. Según el Registro Oficial # 535 en año 2006 Ecuador registró 3 patentes en Estados Unidos, mientras que el promedio de la región es de 26, demostrando que Ecuador es un país poco innovador.

La dolarización en Ecuador fue adoptada luego de que la crisis económica y financiera generó una fuerte devaluación del sucre. El proceso de dolarización ha generado una relativa estabilidad económica que fue fortalecida por el aumento de las remesas de los migrantes ecuatorianos, según las fuentes de ingresos después de las exportaciones de petróleo, y por el aumento constante del precio del barril de petróleo durante la última década. Pese a esta relativa estabilidad económica en el Ecuador, la dolarización también ha generado efectos como el aumento del costo de vida y la disminución de la productividad.

COTIZACION PRECIO PETROLEO WTI

Ano	Cotización
	\$
2000	30.38
2001	25.98
2002	26.18
2003	31.08
2004	41.51
2005	56.64
2006	66.05
2007	72.34
2008	99.67
2009	60.49

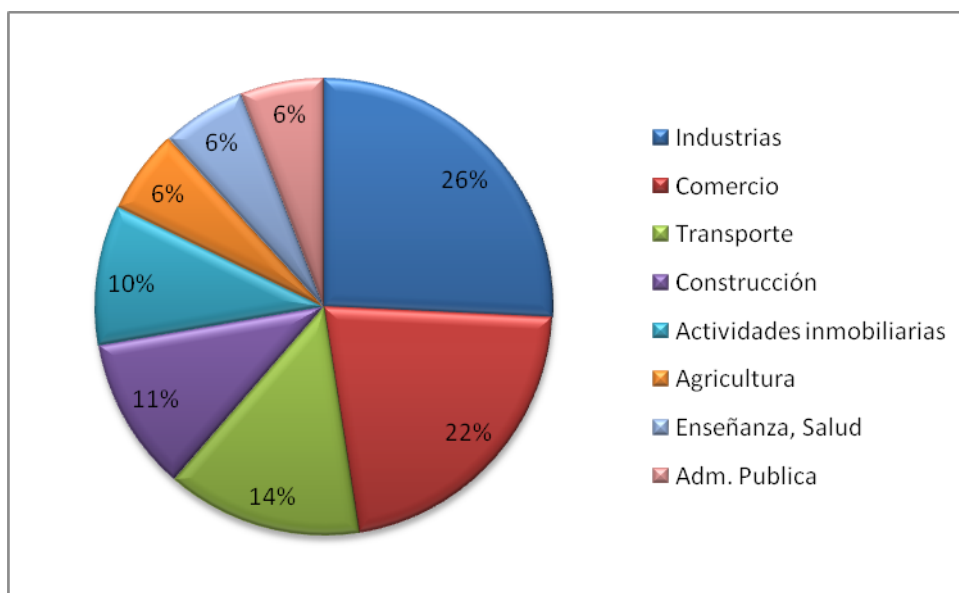
Fuente: BCE

Tabla 1: Cotización Precio Petróleo

Esta baja de productividad se ha manifestado de manera más intensa en el sector industrial, que según datos del Banco Central es el principal sector económico del país, sin que esto signifique que sea considerado el motor que impulse el desarrollo del país.

<sup>4</sup> Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología.

## PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES COMO PORCENTAJE DEL PIB



Fuente: BCE

Figura 1: Participación de las principales actividades como porcentajes del PIB.

Luego de la segunda guerra mundial los países se especializaron según sus potencialidades y sus factores productivos abundantes. Ecuador se ha especializado en la explotación y exportación de productos primarios, situación que se intensificó con el boom petrolero de la década de los setenta, el cual mantiene su dependencia en pocos productos. Por ejemplo, la Inversión Extranjera Directa que llega a Ecuador se dirige a actividades de explotación de recursos naturales.

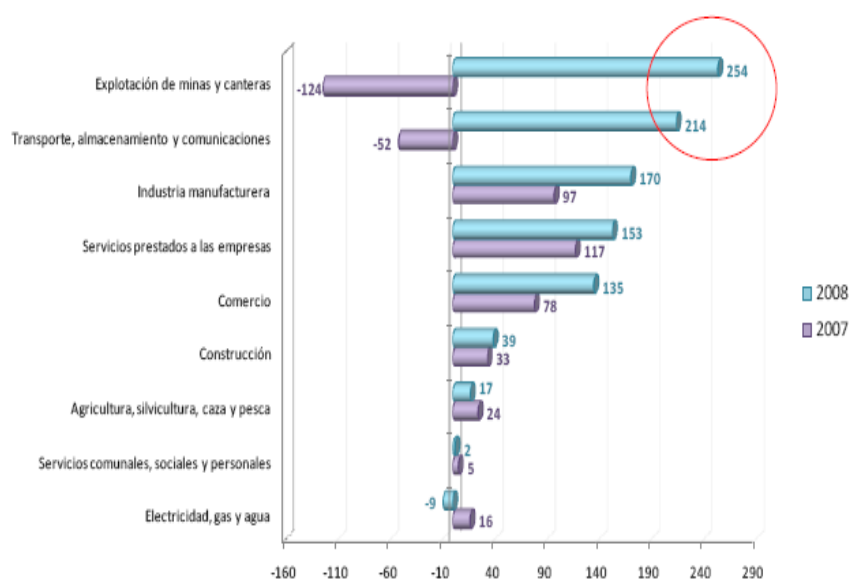


Figura 2: Inversión Extranjera Directa a Ecuador

Fuente: BCE

Ecuador no ha tenido una política que busca impulsar la competitividad del sector industrial que se ha caracterizado según datos del registro oficial en:

· Baja productividad del trabajo.
· Bajos salarios y demanda interna.
· Rendimientos decrecientes a escala.
· Impacto ambiental negativo.
· Problemas redistributivos por la renta diferencial.
· Menor potencial de crecimiento.
· Menor desarrollo humano.
· Menor bienestar económico.

Tabla #2: aspectos de competitividad del Ecuador

Fuente: Registro Oficial

El poco desarrollo industrial en el Ecuador ha generado que este sector tenga de manera constante una balanza comercial industrial negativa, de esta manera la producción local es altamente dependiente de las importaciones y de los productos que se generan los cuales son dirigidos al mercado interno.

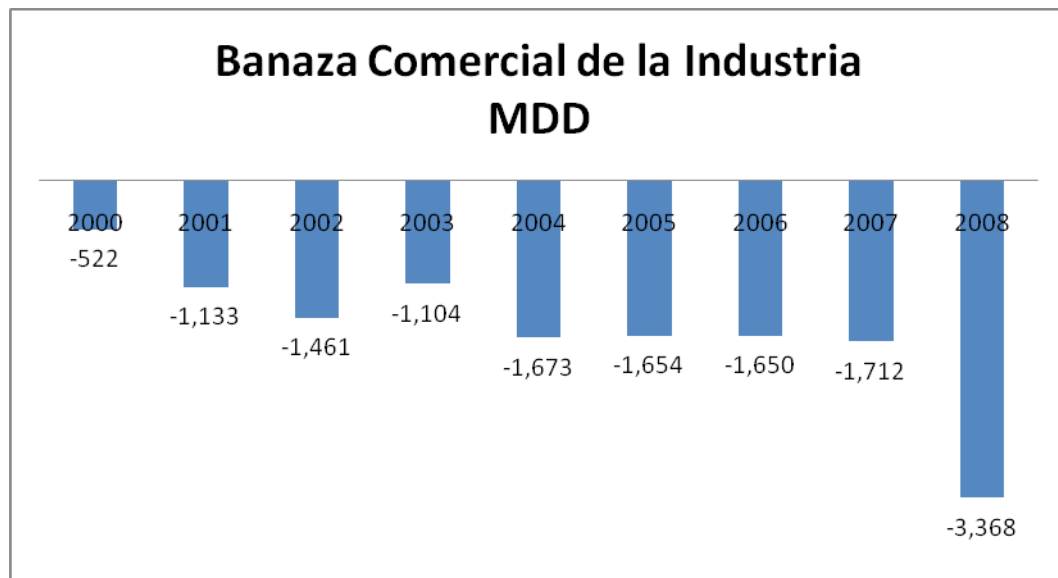
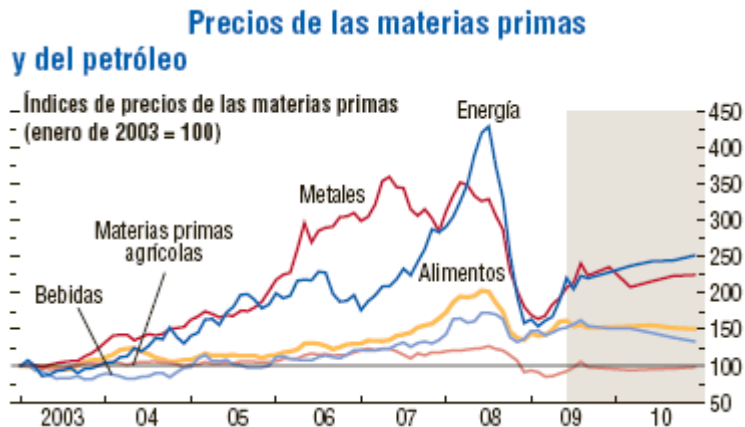


Figura 3: Balanza Comercial de la Industria MDD

Fuente: BCE

EL gobierno nacional por medio del “Plan Nacional del Buen Vivir”, busca crear un hoja de ruta para la industrialización de la economía ecuatoriana por medio del aprovechamiento de los adelantos tecnológicos y tomando en cuenta aspectos de sostenibilidad. De esta manera el gobierno busca eliminar la alta dependencia que tiene la economía a las

exportaciones de materias primas que en los últimos años han mostrado un comportamiento altamente volátil en sus precios.



Fuente: FMI

Figura 3: Precios de las materias primas y del petróleo

Para la ejecución de este plan los actores estratégicos están llamados a tener un rol activo en la aplicación de estrategias para lograr el objetivo común. De esta manera las empresas ecuatorianas pueden contribuir al mejoramiento de los niveles de competitividad y de bienestar de la población mediante la implementación de estrategias que incluyan aspectos relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial.

Por lo anteriormente dicho, en el presente trabajo de titulación se propone que las empresas del sector industrial apliquen estrategias de RSE con el objetivo de mejorar sus niveles de competitividad y sostenibilidad. Pero el concepto de RSE en el Ecuador no está muy difundido ni aplicado y la experiencia de las empresas Ecuatorianas no ha sido muy amplia, por tal razón se planteó la necesidad de que una empresa altamente reconocida se constituya en el modelo a seguir en el proceso de adopción e implementación de RSE en las operaciones de las empresas nacionales.

De esta manera Cervecería Nacional, como empresa líder en el mercado, puede contribuir como ejemplo de gestión en la aplicación de buenas prácticas de RSE.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1 R.S.E en el mundo**

A nivel mundial la Responsabilidad Social hace parte de las empresas que son conscientes de la importancia de dicha implementación. Su uso se basa en casa ámbito de la misma empezando también por el capital humano de cada empresa y dependiendo de los valores y actitudes de las mismas.

### **2.2.2 Institutos de R.S.E en Ecuador**

Los institutos de Responsabilidad Social son pocos netamente que son del Ecuador como tal. La mayoría de las empresas se basan en estándares internacionales para dichas regulaciones. En el Ecuador el mayor regulador es el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) el cual abarca todos los pequeños institutos.

### **2.2.3 Leyes y normas ecuatorianas de R.S.E**

La Responsabilidad Social Empresarial no se regula por medio de leyes y normas Ecuatorianas creadas específicamente para eso si no más bien se usan regulaciones en los diferentes ámbitos de la misma. El ámbito ambiental, social, económico e institucional son los que son regulados por la Constitución como base para cada una de ellas.

### **2.2.4 Las empresas en el área de bebidas alcohólicas con R.S.E**

A nivel mundial la mayoría de las empresas encargadas de bebidas con algún grado de alcohol usan medidas de R.S.E como parte de sus actividades diarias como prevención para posibles problemas a futuro. Este uso de buenas prácticas de R.S.E ayuda a las operaciones de la misma y más que todo a mantener una buena imagen siendo empresas que trabajan con productos que ante la sociedad afectan a la misma.

## **2.2.5 R.S.E en Cervecería Nacional Ecuador**

En el Ecuador Cervecería Nacional se maneja con varias prácticas en los diferentes ámbitos de la RSE a nivel local. El ámbito más recalcado para ellos es el desarrollo sostenible debido a las operaciones que mantienen. Los ámbitos de RSE de los cuales se encarga Cervecería no son solo los externos si no también los internos que son los que forman parte de su cadena de valores desde su raíz dentro de la empresa.

### **2.5.3. Marco Conceptual**

#### **Responsabilidad Social**

La definición de la responsabilidad social de acuerdo a Centro de Interamericano para el desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional es: " La empresa admite varias acepciones, pero todas coinciden en que se trata de un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por empresas, que no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria" <sup>5</sup>

#### **Instituciones Estatales que regulan la responsabilidad social en Ecuador**

La Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador no es regulada por ningún organismos estatal de esta manera las instituciones que promueven la RSE son de carácter privado. Se conocen de algunas organizaciones como el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)

#### **Leyes privadas y estatales**

---

<sup>5</sup> Centro de Interamericano para el desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. 1996-2010.

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/index.htm>

La Responsabilidad Social como tal en nuestro país no se aplica basándose en leyes privadas ni estatales, más bien se regulan por organizaciones. Se han creado ciertas pautas para que las empresas se guíen con ciertas normas como: ISO 9001 de Gestión de Calidad, ISO 14001 de Gestión de Medio Ambiente y OHSAS 18001 de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional.

### ***Responsabilidad social según Cervecería Nacional***

Cervecería Nacional como empresa es una de las más importantes a nivel mundial no solo por sus actividades sino también por el manejo de buenas prácticas de responsabilidad social que se llevan a cabo a nivel nacional e internacional.

### **2.3 Que es RSE?**

Según el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador (CEMDES), **la RSE es una decisión estratégica y prácticas empresariales basadas en principios éticos y apegados a la legalidad**<sup>6</sup>. La implementación de la Responsabilidad Social Empresarial es parte del cumplimiento del régimen legal, logrando óptimas condiciones internas y concretándose en el aporte al desarrollo sustentable del país.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden ser de carácter interno, como adaptación de valores y transparencia, e involucran a actores internos y de carácter externo, que toman en cuenta a toda la cadena productiva (proveedores, consumidores y clientes) velan por el cumplimiento de respeto al ambiente e inciden en la comunidad y el Estado.

Según el libro Verde de la Comisión Europea la RSE se divide en dos dimensiones, una de ellas es la interna y la otra la externa<sup>7</sup>. La dimensión interna es la que en lo social afecta en primer lugar a los trabajadores y tienen que ver con las inversiones en recursos humanos, salud, seguridad y gestión de cambio. En la parte relacionada con el medio ambiente se reflejan las gestiones utilizadas con los recursos humanos pero a nivel de la producción desde su más mínimo detalle. La

---

<sup>6</sup> Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable del Ecuador. (2010). Responsabilidad Social Corporativa. Extraído el 21 de Enero 2010. <http://www.cemdes.org/responsabilidad.html>

<sup>7</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas). Bruselas.



dimensión interna con cada uno de sus puntos abre una posibilidad de cambiar la raíz de muchas prácticas para así poder implementar un cambio y a su vez aumentar competitividad.

La dimensión externa de la RSE se refiere completamente a lo que está fuera de la empresa como tal y más bien toman en cuenta todo lo que está en su perímetro aledaño. Las comunidades locales fuera de los trabajadores y accionistas también se encuentra en ese grupo los respectivos interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. En este mundo en el que vivimos el cual cada día está más globalizado las buenas prácticas de RSE deben también compararse o mejorarse a las buenas prácticas utilizadas en Europa. La mundialización ha abierto un debate y una propuesta de implementar un solo modelo de buenas prácticas de RSE a nivel mundial y los ámbitos de RSE donde se pueda contribuir de manera voluntaria.

Por el amplio alcance de la RSE, las instituciones que fomentan la aplicación de RSE, la han dividido por ámbitos. Centrarse ha establecido 7 ámbitos de RSE, que sin algún orden en particular son los siguientes:

AMBITOS
Valores y Transparencia.
Actores Internos.
Consumidores o Clientes.
Proveedores.
Relaciones con la comunidad.
Medio Ambiente.
Relaciones con el estado.

**Tabla 4: ámbitos de Centrarse de RSE**

**Fuente: Centrarse**

Para incorporar el concepto de RSE a la empresa, debe ser un proceso sistemático, integral y bien organizado, el cual tiene que incluir etapas relacionadas con:

Etapas para incorporar el proceso de RSE
La sensibilización y la comunicación interna
Evaluación y medición
Definición de prioridades
Implementación
Comunicación.

**Tabla 5: etapas para incorporar el proceso de RSE**

Fuente: Centrarse

## 2.4 Importancia de medir la RSE.

Conocer la posición que tiene una empresa en términos de RSE permite ejecutar estrategias que contribuyan a la competitividad, productividad y sostenibilidad de las empresas. De esta manera con la medición de RSE se puede establecer una ruta crítica para el establecimiento y adopción de estrategias de RSE según los ámbitos más importantes.

Centrarse, una institución Guatemalteca que busca impulsar la implementación de la RSE en Centroamérica, define de manera muy acertada que las empresas sin importar el tipo de industrias a la que pertenezcan, se pueden beneficiar de una herramienta de gestión de RSE de la siguiente forma:

- Tomar decisiones asertivas
- Definir estrategias legítimas de comunicación
- Identificar ventajas comparativas
- Demostrar el "cómo" de su proceso productivo.
- Finalmente, le va a facilitar el diseño de modelos replicables y/o modelos correctivos acordes a sus necesidades, en una búsqueda de mejora continua en la empresa.

Además, se suele justificar la importancia de la medición de la RSE de acuerdo a las siguientes razones:

Importancia de la medición de la RSE
<b>Razones de Justicia:</b> Las personas implicadas en las empresas, no pueden ser instrumentalizadas.
<b>Razones de prudencia:</b> Es más prudente trabajar en una sociedad en la que las personas suelen cumplir las normas, se respetan unas a otras, funciona la confianza, etc.
<b>Razones de eficiencia:</b> La empresa ciudadana, la que vive incorporada a la sociedad, satisface mejor las expectativas de los afectados, generando capital simpatía y cohesión para la empresa; la empresa es mucho más accesible para las personas, es más conocida y tiene también una mejor imagen.

Tabla 6: importancia de la medición de la RSE

Fuente: Centrarse

## 2.5 La Historia de la Responsabilidad Social

La RSE es un fenómeno que se ha venido desarrollado en el tiempo, pese a esto todavía existen muchos empresarios que desconocen el impacto que tiene las implementaciones de estrategias de RSE en el mejoramiento de su competitividad. Es importante decir que la RSE no debe constituirse en una moda pasajera sino como una necesidad para empresas que buscan que se proyectan en un futuro caracterizado por la incertidumbre.

Responsabilidad Social no solo es una relación entre empresas, consumidores y proveedores para generar beneficios y negocios si no que se ha ido inculcando como un estilo de vida entre los mismos. La responsabilidad social se ha caracterizado más por el hecho de ser una relación para comercializar servicios y productos de una manera directa entre los involucrados. Este sistema de comercialización es totalmente voluntario por medio de cada empresa ya que a la larga influyen mucho en la imagen y la reputación de la empresa como tal y los servicios que brindan.<sup>8</sup>

Las buenas prácticas de RSE van más allá del cumplimiento de las obligaciones reglamentarias y convencionales, sino que buscan elevar los niveles de desarrollo social, medioambiental y respeto de los derechos humanos, adoptando un tipo de gerencia que reconcilie los intereses de los diferentes agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad.

El uso de las buenas prácticas de responsabilidad social no solo mejora la imagen y la reputación de la empresa, si no también influyen mucho en el ámbito de trabajo debido a que da un mayor compromiso a los empleados. La calidad y servicios de la misma mejoran lo cual genera lealtad por medio de los clientes satisfechos. La mayor ganancia a nivel empresarial es darle un buen valor agregado a la empresa así ayudando a la misma a ser más productiva y eficiente dando como mayor resultado un buen nivel de competitividad a mediano y largo plazo. El hecho de poder unir las bases a todos los niveles operativos da una mayor fuerza para que cada empresa a nivel local crezca con un éxito rotundo, llevando así una mayor relación entre empresa, estado y sociedad civil ayudando a la sostenibilidad de un país.

---

<sup>8</sup> <http://www.rsc-chile.cl/marketing-responsable/alcance-del-marketing>

Las expectativas de los diferentes grupos de interés de las empresas han influido al desarrollo de la RSE, ya que por medio de este tipo de estrategias las empresas buscan transmitir una señal al mercado.

## 2.5. Responsabilidad Social en Ecuador

Las empresas ecuatorianas siempre han tenido buenas prácticas de RSE en ámbitos específicos sin que esto signifique que estas iniciativas hayan partido del concepto de la Responsabilidad Social. Según la Fundación Edúcate, a partir del año 2005, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social empieza a promover la cultura de Responsabilidad Social, ya para el año 2006 esta institución comienza un proceso de capacitaciones sabiendo que la implementación de la RSE en el Ecuador suponía un proceso de cambio de cultura empresarial como de la visión de los consumidores locales. Según un estudio de CARE Internacional publicado en el 2007, el 77.3% desconocen que es RSE o tienen una visión distorsionada al respecto confundiendo a la RSE con filantropía o con acciones de marketing<sup>9</sup>.

Según el estudio “Estado de la Competitividad Responsable”<sup>10</sup> elaborado por la ONG británica Accountability, Ecuador está en el llamado “Starter Cluster” que agrupa a los países con menor desarrollo de RS, que representan el 29% del total de los 108 países que incluye el estudio. Algunos de los países del “Starter Cluster” tienen problemas en los ámbitos básicos de la RS como la salud de los trabajadores y la libertad de asociación, por ejemplo.

Según datos publicados en el 2007 por el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, entre el 5% y el 8% de las empresas que tienen sus actividades en el Ecuador han comenzado a aplicar proyectos y medidas de RSE. Aunque es una cifra considerablemente baja, es muy alentador el futuro desarrollo de la RSE en el Ecuador, por el poco tiempo que ha pasado desde que el concepto de RSE se ha popularizado en el país.

Las grandes empresas pueden influir en la implementación de RSE entre las PYMES por medio de **negocios inclusivos**, en donde se puede solicitar a las PYMES con que trabajan apliquen buenas prácticas de RSE como que no empleen a niños, que no contaminen en el medio ambiente,

---

<sup>9</sup> Explored. (2007). Casi nadie sabe qué mismo es la Responsabilidad Social Empresarial. Extraído el 5 de marzo 2010. <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/casi-nadie-sabe-que-mismo-es-la-responsabilidad-social-empresarial-275413-275413.html>

<sup>10</sup> MacGillivray, A., Begley, P., and Zadek, S. (eds) (2007) “The State of Responsible Competitiveness 2007”, AccountAbility, London.

etc. y de esta manera se estaría contribuyendo a la implementación de la RSE en todo tipo de empresas en el Ecuador.

En el Ecuador la responsabilidad social es un campo relativamente poco explorado debido a que muchas empresas no suelen implementar el concepto de RSE en la definición de sus estrategias. En Ecuador el IRSE se muestra como una primera iniciativa privada que busca difundir las ventajas de la RSE en el proceso de mejora de competitividad. Esta iniciativa es privada y sin fines de lucro se basa en el perfeccionamiento a través del humanismo auténtico y solidario.

Las características del IRSE como entidad no es solo practicar las buenas prácticas de responsabilidad social si no más bien ponerlas en práctica a cada uno de sus miembros. El buen uso de modelos y las aplicaciones concretas usadas de manera adecuada en cuanto a la responsabilidad social logrará que la sociedad se concientice de cambiar sus actitudes hacia la cultura y excelencia organizacional fundamentándolas con valores, transparencia y ética. Las mayores metas del IRSE no solo se centran a nivel de empresas si no también del desarrollo de la persona humana y su entorno. De acuerdo a la institución ninguna práctica empresarial ni ninguna meta de la misma deben descuidar el desarrollo de la persona, el bienestar de la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sostenible. El IRSE determina sus servicios y su misión de la siguiente manera:

SERVICIOS DEL IRSE
Diagnostico a profundidad de RSE de su organización, con base en los mejores indicadores reconocidos a nivel mundial
Elaboración del plan de implementación del RSE
Acompañamiento en la implementación de RSE
Elaboración de la memoria de sostenibilidad, con base en la guía G3 del GRI
Verificación externa de su memoria de sostenibilidad
Direccionamiento estratégico hacia sus stakeholders u grupos de interés
Implementación de sistemas de gestión-certificables de RSE
Capacitación y sensibilización en RSE para todos los niveles de su organización

**TABLA 7: Servicios del IRSE**

Fuente: IRSE

<p style="text-align: center;"><b>MISION DEL IRSE</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN</b></p> <p>En Ecuador, similar a lo que aconteció en otras latitudes, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, se había restringido a la filantropía, a la caridad, a las donaciones, al marketing social, a la asistencia social; de allí que, nuestra primera iniciativa, es la de difundir los auténticos conceptos y componentes actuales de la RSE, en un afán orientador, informador y guía, que se difunda hacia todos los niveles de la sociedad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORMACION DE CAPACIDADES</b></p> <p>Es importante que todos los niveles organizacionales coincidan y se formen en las bases, fundamentos, herramientas, inclusive, el argot de esta cultura de Responsabilidad Social, debería ser compartido; pero no sólo en la empresa, sino en las universidades, gremios, agrupaciones, etc. De allí que el IRSE, con ese fin, desarrolla, para esos ámbitos, seminarios, charlas, conferencias, encuentros, capacitaciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b></p> <p>El vertiginoso avance tecnológico, especialmente en las comunicaciones, hace que se disponga de un gran abanico de oportunidades y herramientas en RSE, ofrecidas por varias instituciones valiosas, ligadas a este objetivo. Sin embargo, cada país, cada cultura, tiene sus especificidades, en las que no resulta eficaz el sólo copiar sino desarrollar y adaptar. Por tal razón, el IRSE investiga, selecciona, analiza, adapta y desarrolla metodologías y herramientas, que tornen eficaz el impulso y la implantación de la cultura de RSE.</p>
<p style="text-align: center;"><b>IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE RSE</b></p> <p>En coherencia con su objetivo pragmático de implementar esta cultura en las Organizaciones, el IRSE, para impulsar la RSE, ha desarrollado la RUTA DE LA RSE® que la integran varias herramientas y procesos que, aplicados de manera técnica y metodológica, logran su cometido.</p>
<p style="text-align: center;"><b>APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA ISO 26000 DE RS</b></p> <p>En decidida colaboración al INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización, el IRSE impulsó, en diciembre de 2006, la formación del Comité Espejo del Ecuador, formado por varios expertos que acuden al grupo mundial</p>

de trabajo, que está desarrollando esta Guía para Responsabilidad Social liderada e inducida por la ISO <sup>11</sup>

**Tabla 8: Misión del IRSE**

**Fuente:**

**IRSE**

La Responsabilidad Social se puede basar en cuatro principios: el primero la dignidad de la persona, la cual se basa en que una sociedad justa puede realizarse mediante la dignidad de la persona humana. El segundo principio se basa en el bien común, el cual reúne todas las buenas condiciones de vida sociales que hacen posible a cada uno de los miembros de las asociaciones creadas un logro mayor y acercarse más a su propia perfección. El tercer principio es el de la solidaridad el cual se basa en el bien común, para así hacer de cada persona una persona responsable por el bien de todos de una manera digna y con derechos iguales. El cuarto y último principio se basa en la subsidiariedad haciendo de esta manera que las sociedades mayores ayuden de alguna manera a las sociedades menores con apoyo, promoción y desarrollo.

La responsabilidad social no solo se basa en principios sin que cada uno de estos este basados en cierto valores claves para ser fundamentados. La verdad es el primer valor ya que este hace que la convivencia de cada persona en una sociedad sea ordenada, conforme y digna. El derecho natural a ser reconocido como libre y responsable es el segundo valor ya que es una característica imprescindible a la persona humana. El último valor de la responsabilidad social es la justicia por la cual se proporciona a cada uno lo que le corresponde debido a ser reconocido como persona.

En Septiembre del 2000 se realizó en la ciudad de Nueva York la cumbre del milenio donde asistieron altos jefes de estado y de gobierno más gobernantes de la ONU y cada país involucrado declaró el compromiso de construir un mundo más pacífico, prospero y justo donde los principales valores son: libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto a la naturaleza y responsabilidad. De acuerdo a estos valores se crearon diez objetivos que vendrían a ser los objetivos del milenio.

El primer objetivo es el de Erradicar la pobreza y el hambre, el segundo objetivo es Lograr la enseñanza primaria universal, el tercer objetivo es Promover la equidad entre géneros y la autonomía de la mujer, Reducir la mortalidad infantil es el cuarto objetivo, Mejorar la salud materna es el quinto objetivo, el sexto objetivo es Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades, el séptimo objetivo es Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y el octavo objetivo y el último es Fomentar una asociación mundial para el desarrollo. <sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [www.irse.com](http://www.irse.com)

<sup>12</sup> [http://www.irse-ec.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=48](http://www.irse-ec.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=48)

La responsabilidad social no tiene una medida de medición de donde uno puede decir si es que las empresas están o no actuando bien pero si hay una guía 26000 de responsabilidad social la cual es el consenso mundial en RS para las organizaciones. Esta guía tiene siete objetivos generales que sirven como guías para la normalización y estandarización de RSE. Los objetivos son:

OBJETIVOS GENERALES DE LAS GUIAS DEL IRSE
Aumentar la toma de conciencia sobre la RS y práctica de principios universales acordados.
Reunir experiencias, promover buenas prácticas.
Aumentar la confianza y satisfacción de los stakeholders.
Fomentar el cumplimiento de los sistemas establecidos en principios universales.

**Tabla 8: objetivos generales de las guías del IRSE**

**Fuente: IRSE**

En el año 2000 durante el Foro Económico Mundial se firmo un acuerdo, el Global Compact, con más de 1300 empresarios, cada uno representando las corporaciones más importantes a nivel mundial. La meta esperada de dicho acuerdo era hacer de la economía mundial algo auténticamente sostenible mediante los siguientes principios:



DERECHOS HUMANOS	<p>Las empresas deben apoyar y respetar los derechos humanos reconocidos internacionalmente.</p> <p>Las empresas deben asegurar su NO participación en la violación de esos derechos humanos.</p>
DERECHOS LABORALES	<p>Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Las empresas deben apoyar la eliminación de todo trabajo forzado y coercitivo.</p> <p>Las empresas deben apoyar la erradicación efectiva del trabajo infantil.</p> <p>Las empresas deben apoyar la equidad y justicia en las remuneraciones y la eliminación de todo tipo de discriminación.</p>
PROTECCION MEDIO AMBIENTE	<p>Las empresas deben adoptar una práctica de acciones preventivas ante los desafíos ambientales.</p> <p>Las empresas deben impulsar iniciativas que promuevan la mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Las empresas deben incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientales sustentables.</p>
LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	<p>Las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, inclusive la extorsión y la coima.</p>

**Tabla 6: Principios del GRI durante el Foro Mundial**

**Fuente: GRI**

El IRSE cuenta con apoyo nacional e internacional de grandes empresas que se encuentran conscientes de lo que significan las buenas prácticas de responsabilidad social para el desarrollo de sus empresas. Los miembros a nivel internacional son: The Global Compact, CEMDES, Multimedios, INEN, Universidad de los hemisferios, Junior Achievement Ecuador, Revista Ekos

Negocios, Foretica, Global Reporting Initiative. Los miembros de esta asociación a nivel local son los siguientes: Nestlé, Fabara y Asociados, Hospital Metropolitano, Mazda, GPS Track, Mutualista Pichincha, Orgu/Ford, Amanco, OEP Ecuador, Holcim, Adelca, Eternit, Kawasaki, Avis, Maresa Colombia, Movistar, Espae, Pronaca, GM, Moore Stephens.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### **3.1 Introducción**

La RSE es un concepto que ha venido desarrollándose desde el momento en que las empresas decidieron internacionalizarse. Por medio de la aplicación de este tipo de estrategias sus empresas buscaban mejorar su competitividad a la vez que transmitían una señal de responsabilidad para la comunidad. Internacionalmente el GRI es la institución pionera en definir un marco teórico sobre la RSE se basa la mayoría en iniciativas de RSE a nivel mundial.

El GRI plantea tres ámbitos los cuales son: económico, social y medioambiental, por lo que surgió la necesidad de buscar otra alternativa que se adapte mejor al medio ecuatoriano sin que pierda el fundamento teórico que plantea el GRI. De esta manera, se eligió a CENTRARSE que es una institución que promueve el concepto de RSE en los países centro americanos, los cuales muestran tener similitudes estructurales con respecto al Ecuador.

#### **3.2 GRI: Global Reporting Initiative**

La creación del grupo GRI (Global Reporting Initiative) fue hecha con la idea de crear una organización mediante métodos de networking que se ha enfocado en crear el primero y el único reporte y guía usado a nivel mundial para buenas prácticas de sostenibilidad. La institución reguladora del GRI fue creada en 1997 en Boston, Estados Unidos por el CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA ( Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). A raíz de su creación se decidió separarla como una institución independiente que tome su propia iniciativa para crecer por lo cual sus instalaciones actuales se encuentran en Ámsterdam. Su mayor objetivo es el de aumentar el rigor, calidad y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. Acorde al grupo actual del GRI su misión y visión son las siguientes:

Misión

La misión del GRI es crear las condiciones para el intercambio de información de sostenibilidad de manera transparente y leal mediante la continua mejora de los límites del "GRI Sustainability Reporting Framework".

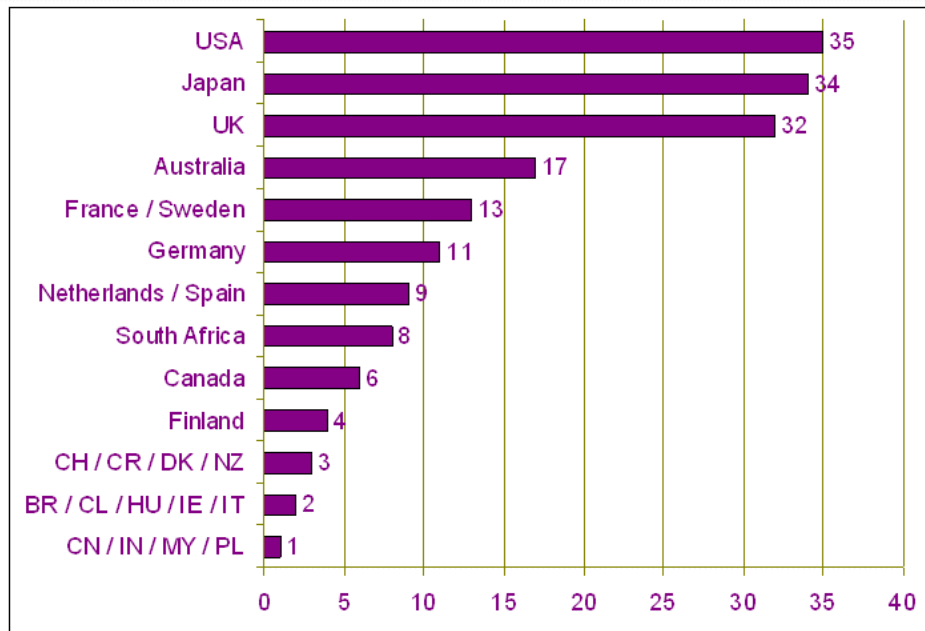
Visión:

La misión del GRI de que la transmisión de información en los ámbitos económicos, ambientales y sociales deben ser accesibles, comparables como reportes financieros, y de suma importancia para el éxito de una organización.

### **3.2.1 La Organización**

Este modelo ha sido la pauta principal para el desarrollo de la primera Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad (G1) que fue elaborada en el año 2000. La segunda guía (G2) fue lanzada dos años después en el 2002 y fue presentada en el WSSD (World Summit on Sustainable Development) en Johannesburg. En el mismo año se inauguró oficialmente al GRI en las Naciones Unidas y se lo nombró como centro colaborativo del UNEP. En el 2003 el GRI se estableció en Amsterdam como una organización independiente sin fines de lucro la cual cuenta con más de 30,000 stakeholders a nivel mundial.

## Reporteros del GRI por país en Marzo 2003

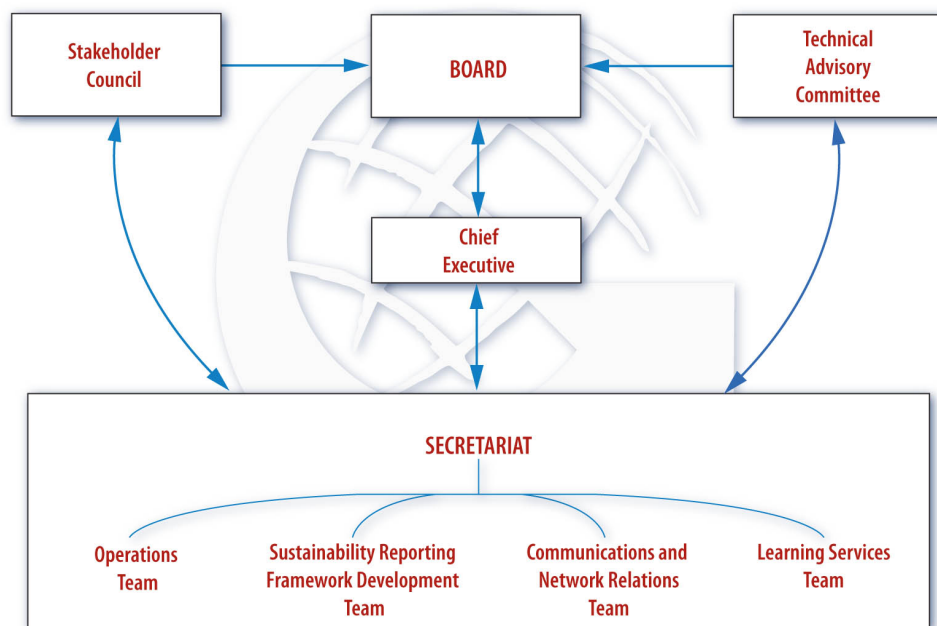


\* As of 27 March 2003

**Figura 4: Reporteros del GRI en el mundo**

**Fuente: Global Reporting Initiative**

El network establecido por el GRI consta de cientos de personas en los seis continentes que juegan papeles complementarios en cuanto a las actividades que realizan. La mayoría de ellos son previamente seleccionados y suelen ser personas profesionales que forman parte de prestigiosas instituciones de negocios y entidades civiles para así asegurar la calidad, credibilidad y relevancia del trabajo realizado. La organización del GRI cuenta con un gran número de multi-stakeholders en doce países a nivel mundial los cuales utilizan las guías para elaborar reportes o para mejorar los mismos de manera formal o informal. La estructura de la organización se compone de la siguiente manera a partir de Junio del 2009:



As at June 2009

**Figura 5: estructura de la organización del GRI**  
**Fuente: Global Report Initiative**

### **3.2.2. Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad**

Esta guía ha sido usada en muchas empresas de todas las diferentes áreas industriales como son el financiero, industrial y de servicios. El principal uso es evaluar las partes ambientales, sociales y económicos de una empresa en cuanto a su sostenibilidad en conjunto con las partes asociadas. A nivel mundial hubieron muchas cosas que influenciaron este interés por la sostenibilidad como: la globalización, la transparencia en los negocios, las reformas del sistema de gestión corporativo, las economías emergentes, aumento de notoriedad de los organismos, un avance del desarrollo sostenible, interés de los gobiernos y de los mercados financieros.

El modelo básico del GRI se basa en memorias que se realizan con el afán de compararlas entre las partes interesadas para de esta manera analizarlas posteriormente. Existen once principios básicos a seguir los cuales son enmarcados en cuatro bloques específicos. El primer bloque se refiere al marco de la memoria y contiene la transparencia y globalidad. El segundo bloque se refiere a la información incluida que integra la exhaustividad, relevancia y contexto de sostenibilidad. El tercer bloque contiene la precisión, neutralidad y comparabilidad. La claridad y la periodicidad son los componentes del último bloque el cual al igual que el resto llevan a la auditabilidad.

La memoria del GRI no solo necesita contener ciertos aspectos básicos si no también cumplir ciertos aspectos para que este sea aceptado. El aspecto más importante es el de cumplir claramente con el contenido de la memoria que incluye la visión y estrategia, el perfil de la organización, la estructura de la

### 4.3 Ámbitos de RSE de Cervecería

El modelo del GRI es el modelo a seguir de manera internacional para todas las empresas y se divide en los tres ámbitos, el económico, el ambiental y el social como mencionado previamente. Para este trabajo de titulación por motivo de facilitar la presentación de los ámbitos de Cervecería Nacional en cuanto a la responsabilidad social de la misma se utilizara el modelo de Centrarse de los siete ámbitos de responsabilidad social.

#### **4.3.1 GOBERNABILIDAD**

Cervecería con el paso de los años ha logrado adaptar su misión y visión dependiendo de los cambios que la compañía realice. Por ejemplo: en el año 2005 la empresa pasó a ser subsidiaria de la Sabmiller por lo cual en el año 2006 la misión y visión cambiaron para así adaptarse a las normativas de dicha alianza. En el año 2005 se detallan la misión, visión y valores a continuación:

##### Misión

**Poseer y cultivar las marcas locales e internacionales preferidas por el consumidor**

##### Visión

**Ser la empresa más admirada en la industria cervecera mundial: La mejor inversión, La mejor fuente de empleo y El mejor socio**

##### Valores

##### **Nuestra Gente es nuestra ventaja más duradera**

- El calibre y compromiso de nuestra gente nos distingue de los demás
- Apreciamos y fomentamos la diversidad
- Seleccionamos y desarrollamos a nuestro personal para el logro de metas a largo plazo
- Lo que cuenta para nosotros es el desempeño

<sup>13</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE **Sustainability Reporting Guidelines GRI**, Boston-USA, 2002 ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org))

<sup>14</sup> Centrarse

<sup>15</sup> [www.cervecerianacional.com](http://www.cervecerianacional.com)

<sup>16</sup> Cervecería Nacional. (2005). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador

### **La responsabilidad es clara e individual**

- Apoyamos la gerencia descentralizada con un máximo práctico de autonomía local
- Las metas y los objetivos están alineados y claramente articulados
- Valoramos tanto el rigor intelectual como el compromiso emocional
- Decimos la verdad sobre nuestro desempeño
- Exigimos y permitimos la autogestión

### **Trabajamos y ganamos en equipo**

- Desarrollamos y compartimos activamente el conocimiento dentro del Grupo
- Equilibramos conscientemente los intereses locales y los del grupo
- Fomentamos la confianza y la integridad en las relaciones internas
- Promovemos la camaradería y la diversión

### **Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores**

- Nos preocupamos siempre por conocer las necesidades y percepciones de nuestros clientes y consumidores
- Construimos relaciones duraderas basadas en la confianza
- Aspiramos a ofrecer las mejores opciones de productos y servicios
- Somos innovadores y pioneros en un mundo en constante cambio

### **Nuestra reputación es indivisible**

- Nuestra reputación se basa en lo que hace y dice cada uno de nuestros empleados
- Construimos nuestra reputación para un futuro a largo plazo
- Somos justos y éticos en todos nuestros negocios
- Beneficiamos a las comunidades locales donde operamos.

El año 2006 fue un año de cambios en Cervecería debido a que se implementaron las regulaciones de SabMiller de esta manera inculcando más exigencias y regulaciones no solo en el ámbito nacional si no también a nivel internacional<sup>17</sup>. Se implementaron los pilares del negocio los cuales son la base de toda toma de decisiones y de toda acción implementada. La misión y visión son modificadas a un nivel global y los valores de la empresa son intocables a pesar de cualquier tipo de alianza.

Pilares del negocio
Consumidor ( portafolio de marcas, ganando en el punto de venta, container upgrade )

<sup>17</sup> Cervecería Nacional. (2005). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador



Desempeño ( administración del desempeño, optimización de la cadena de valores, productividad Ecuador)
Cultura ( cultura corporativa, diseño organizacional, ebita).

**Tabla 11: pilares de Cervecería Nacional 2006**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

MISION: Poseer y cultivar las marcas locales e internacionales preferidas por el consumidor
VISION: ser la empresa más admirada en el Ecuador por medio de: la mejor fuente de empleo, el mejor socio, las buenas prácticas de SUBMILLER implementadas y el portafolio de bebidas más atractivas.
VALORES: nuestra gente es nuestra ventaja más duradera, la responsabilidad es clara e individual, trabajamos y ganamos en equipo, entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores y nuestra reputación es indivisible.

**Tabla 12: misión, visión y valores de Cervecería Nacional 2006**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

En el año 2009 siguen habiendo cambios en Cervecería Nacional pero no en cuanto a alianzas que se refieren sino más bien en cuanto a la modernización de muchas de sus operaciones. A su vez, la misión y visión son modificadas pero sus valores se mantienen intactos y se implementan nuevos modelos de gestión y nuevos compromisos para la empresa como detallados a continuación:

Misión: "poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes del ecuador"
Visión: " ser la empresa más admirada del Ecuador" Las marcas de elección, la inversión de elección, el empleador de elección y el socio de elección.
Valores: 1. Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera 2. La responsabilidad es clara e individual

3. Trabajamos y ganamos en equipo
4. Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
5. Nuestra reputación es indivisible

#### Modelo de gestión:

1. Ganar en el punto de venta: lograr que nuestros productos sean la primera opción de inversión de los puntos de venta
2. Desarrollo del mercado y construcción de marcas: desarrollar nuestro portafolio de marcas para crecer nuestra participación en el mercado total de alcohol
3. Gente y organización de alto desempeño: compartir aprendizajes y estar abierto a nuevas prácticas para alcanzar un alto desempeño
4. Optimizar nuestra reputación: representar los valores de la organización en cada acción que emprendemos
5. Asegurar la generación de rentabilidad: aprovechar nuestros recursos e inversiones por marca y representación

#### Compromisos:

1. Compromiso con nuestros clientes y consumidores
2. Compromiso con nuestros colaboradores
3. Respeto a nuestras obligaciones
4. Compromiso con el medioambiente
5. Compromiso con el desarrollo sostenible y sustentable
6. Compromiso con la autorregulación y el gobierno corporativo
7. Compromiso con la comunidad e inversión social

**Tabla 13: misión, visión, valores, modelo de gestión y compromisos 2006**  
Fuente: Cervecería Nacional

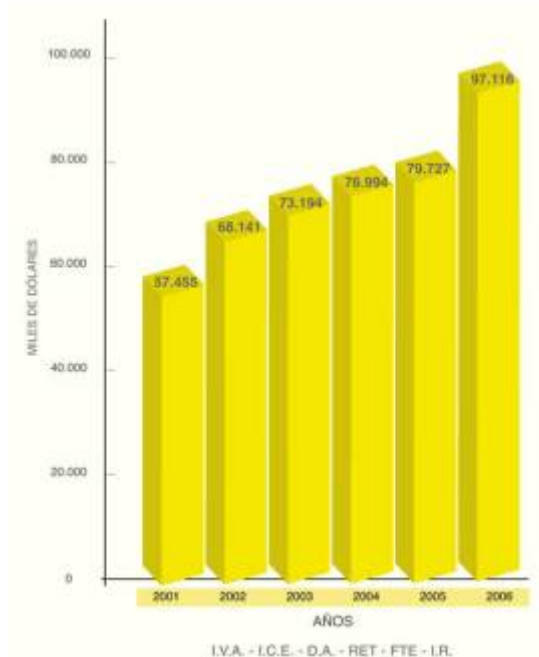
#### **Transparencia con la Sociedad:**

Las ventas anuales de Cervecería Nacional crecieron a pesar de que en el año 2005 el Ecuador no se encontraba en su mejor economía debido a la dolarización acontecida en el 2000. De todas maneras la capacidad adquisitiva se mantuvo en el 2005, a pesar de la inflación el 52% de los Guayaquileños sobrevivían con menos de dos dólares diarios al igual que el 32% de los Quiteños. A pesar de tantos cambios los ingresos anuales de Cervecería llegaron a los 133 millones de dólares lo cual otorga un crecimiento del 8,7% comparado al año 2004 y así logrando un control del 93% del mercado nacional.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador.

El año 2005 fue un año que marco a Cervecería Nacional debido a que esta paso a ser empresa subsidiaria de la segunda compañía Cervecera más grande del mundo, la multinacional SABMiller plc. La transacción no afectó en lo absoluto a Cervecería en cuanto a su nómina de accionistas pero si le da una oportunidad inmensa de crecimiento debido a que pasa a ser parte del importante Grupo Empresarial Mundial encabezado por SABMiller plc. Esta fusión le proporciona un gran respaldo financiero y administrativo a Cervecería Nacional sin contar con la reputación ganada.

Las ventas en el 2005 mantuvieron su estado creciente debido a la consistencia y continuidad para captar al consumidor hacia cada uno de los productos ofrecidos. Los precios y se mantuvieron para así poder aumentar el consumo per cápita a su vez la competitividad de los productos. El mayor resultado fue el de sobrepasar las metas propuestas en cuanto a las ventas y la participación de mercado obtenido. En el año 2005 Cervecería Nacional desembolso \$79,727 millones de dólares en impuestos los más altos desde el año 2001 donde los impuestos anuales llegaron a \$57,455.<sup>19</sup>



**Figura 21: pago de impuestos Cervecería Nacional 2006**  
Fuente: Cervecería Nacional

La economía ecuatoriana en el 2006 creció de un 4,3%, el PIB llego a casi 40,000 millones de dólares y el PIB por habitante a 2.943. Los índices de confianza en la economía, política y la medida de optimismo de la consultora Quantum Informe reflejan una actitud positiva en lo personal

<sup>19</sup> Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador.

y una nueva esperanza con respecto al gobierno. En el año 2006 los ingresos llegaron a \$151 millones de dólares lo cual indica un crecimiento de 15% comparado al año 2005 y a su vez obteniendo un 94% de participación de mercado logrando un incremento del 11% en las ventas.

	DÓLARES	%
<b>INGRESOS</b>	<b>150.808.323</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
COSTOS DE VENTAS	36.612.299	24%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	10.316.901	7%
GASTOS DE VENTAS	23.270.111	15%
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>70.199.311</b>	<b>47%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>80.609.012</b>	<b>53%</b>
OTROS EGRESOS (INGRESOS) NO OPERACIONALES	12.031.948	8%
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>68.577.064</b>	<b>45%</b>
15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	10.286.560	7%
IMPUESTO A LA RENTA	16.568.278	11%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>41.722.226</b>	<b>28%</b>

**Figura 22: balance de ingresos Cervecería Nacional 2006**  
Fuente: Cervecería Nacional

En Octubre del 2006 se anunció la compra pública de las acciones de Compañía de Cervezas Nacionales C.A por parte de SubMiller Latin American Ilimited (SLAL). El valor de las acciones vendidas por ciertos accionistas alcanzó los \$727,877 que representa el 3.64% de todo el capital social; el valor pagado por CCN fue de \$26,385,541.25. La Junta General de Accionistas decidió aprobar en Diciembre de ese año la fusión por absorción con Cervecería Andina S.A por lo cual se comenzaron los respectivos trámites legales. Para el año 2007 la Compañía de Cervezas Nacionales y Cervecería Andina se unen para formar una sola compañía nacional a partir del 1ero de Junio de 2007. El 9 de Octubre del 2007 Cervecería Nacional cambia oficialmente su razón social a Cervecería Nacional S.A.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador.

**Oferta de compra de acciones en:**


**COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES C.A.**

**Cervecería Andina S.A.**

**AGRILSA**  
 Agrícola e Industrial del Littoral S.A.

**Reciba un premio por sus acciones**

**Aproveche y convierta su inversión en efectivo**

**Accepte la oferta desde el 30 de octubre hasta el 13 de diciembre de 2006**

Los accionistas interesados en vender sus acciones de estas compañías deben contactar a su propio agente o al nuestro, PCAAL, Casa de Valores S.A., en los siguientes teléfonos: 02 290 2125 ó 090 258 7900 desde el 18 de octubre hasta el 13 de diciembre de 2006, de lunes a viernes, entre 9:00 am y 6:00 pm. A los accionistas que hayan registrado sus direcciones en las Compañías, se les avisará por correo una comunicación con información adicional. Si usted no ha registrado su dirección o no recibe la comunicación hasta el 7 de noviembre, sírvase contactar a PCAAL, Casa de Valores S.A., en los números indicados, o visite la página web: www.pcaal.com.ec



**Figura 23: Aviso Publicitario venta de acciones Cervecería Nacional**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

En cuanto a las ventas generales del mercado de la cerveza en el año 2009 se incremento la venta por un 8,2% comparado al año 2008. Este incremento es el resultado de mejoras en el ámbito de implementar nuevas y mejores estrategias de sus marcas Pilsener y Club para así llegar a sus consumidores y puntos de ventas. El ámbito de Malta también obtuvo un incremento significativo del 8,4% comparado al 2008 debido a las nuevas presentaciones del producto. En el 2009 el único mercado de Cervecería en decaer fue el de las aguas sin embargo su rentabilidad siguió estable. Cervecería Nacional de acuerdo a sus ingresos es una de las principales empresas tributarias en el país con un aporte de 181 millones de dólares en el 2009.<sup>21</sup>

#### **4.3.2 PUBLICO INTERNO**

Principios Éticos:

Cervecería Nacional se maneja a nivel interno para cada uno de sus empleados con un código de ética y una política de alcohol para empleados la cual rige en cada una de sus plantas y que se detallan a continuación:

##### **1. Cumplimiento y Ética Empresarial**

1. Cumplimos con todas las leyes y regulaciones aplicables.
2. Realizamos nuestras actividades de manera justa, ética, dentro del marco de leyes y reglamentos aplicables de competencia.
3. No permitimos el ofrecimiento directo o indirecto de pago, regalo,

<sup>21</sup> Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador.

- solicitud o aceptación de ningún pago indebido (por ejemplo, sobornos o gratificaciones ilegales o que influyan en una decisión) en ninguna forma.
4. Cumplimos con todos los requisitos locales de información y límites de regalos y entretenimiento.
  5. Todas las transacciones comerciales en nombre de CN, se deben reflejar con exactitud y de manera justa en las cuentas y en cualquier informe público de resultados de acuerdo con las Leyes, los procedimientos y estándares establecidos.
  6. Cualquier donación debe hacerse con debido cuidado y moderación, de manera abierta y transparente. Se debe solicitar autorización de acuerdo con la política de CN. Divulgación apropiada debe hacerse a nivel local en el País y reportarse en el informe anual Corporativo.
  7. Realizamos los negocios en cumplimiento con todas las leyes y regulaciones aplicables de importación y exportación.

**Tabla 14: Cumplimiento y Ética Empresarial**

**Fuente: Cervecería Nacional**

### **Nuestra Gente y el Ambiente de Trabajo**

1. Debemos evitar conflictos de interés entre nuestras actividades personales y nuestra participación en la conducción de los negocios de la compañía, y debemos informar cualquier potencial conflicto de interés.
2. La información confidencial, o la información que generalmente no está disponible al público no puede ser compartida por fuera de CN por nadie incluyendo los ex - colaboradores. Respetamos la información confidencial de otros.
3. Todos somos responsables de utilizar el buen juicio para que los activos de la compañía no se utilicen indebidamente o se desperdicien o sufran daños.
4. Estamos comprometidos a proporcionar un ambiente de trabajo seguro y sano. El uso de drogas ilícitas o consumo de alcohol en el lugar de trabajo no será permitido. La intimidación o el abuso, en cualquier forma, o el acoso no tienen lugar en nuestro ambiente de trabajo.
5. Valoramos la confianza, integridad y el trabajo en equipo, las relaciones en el lugar de trabajo y estamos comprometidos a tratar la gente con dignidad y respeto. No se permite en CN la discriminación ni los tratos diferenciales.

**Tabla 15: nuestra gente y el ambiente de trabajo**

**Fuente: Cervecería Nacional**

### **Clientes, Consumidores y Proveedores**

1. Procuramos comercializar nuestros productos responsablemente. Cervecería Nacional CN S.A. está sujeta a requerimientos específicos de mercadeo, basados en leyes y regulaciones aplicables y en nuestros propios códigos de autorregulación.
2. Esperamos que todos los terceros que actúen en nombre de CN o le provean de algún servicio o bien, operen conforme con el Código de Ética de CN en todas sus interacciones.

**Tabla 16: clientes, consumidores y proveedores**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

### **Sociedad: Desarrollo Sostenible**

Nuestras 10 prioridades de desarrollo sostenible nos comprometen a mejorar la gestión de los impactos ambientales y sociales de nuestras operaciones comerciales en todo el País y apoyar los derechos humanos y los estándares internacionales de trabajo.

**Tabla 17: desarrollo sostenible**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

## **POLÍTICA DE ALCOHOL PARA EMPLEADOS**

- 1. Consumir durante el trabajo:** Ningún empleado deberá consumir alcohol ni estar ebrio en el trabajo. Además, los empleados no deben tener licores embriagantes en su posesión ni ofrecerlos a otras personas en el lugar de trabajo, sin permiso expreso.
- 2. Fuera del trabajo:** La política también cubre faltas relacionadas con alcohol fuera del trabajo que podrían perjudicar la reputación de la compañía y de SABMiller. Cualquier empleado acusado de una falta penal relacionada con consumo de alcohol o cualquier falta penal supuestamente cometida mientras está bajo la influencia del alcohol será castigada con procedimientos disciplinarios.
- 3. Salud y Seguridad Industrial:** A ningún empleado que este ebrio o bajo la influencia de drogas se le permitirá entrar o permanecer en el lugar de trabajo, pues esto constituye una amenaza a su propia seguridad y a la de otras personas.
- 4. Dependencia de Alcohol:** Los empleados que dependen del alcohol (alcohólicos) deben indicarle esto a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos o a la Presidencia, quienes analizarán el caso. Tal revelación se tratará en forma confidencial y no habrá discriminación injusta contra el empleado ni se tolerará.

**5. Educación:** Se debe impartir educación a todos los empleados sobre las implicaciones del abuso de alcohol, por ej.: sobre asuntos de salud y seguridad industrial, advertencias sobre dependencia, y se les dará todo el apoyo disponible. Los empleados cuyo trabajo necesariamente implica consumo de alcohol deberán recibir información específica.

**6. Reglas del “Pub” o “Chozon”:** El consumo de bebidas alcohólicas en el trabajo se permite únicamente en pubs designados oficialmente o en los salones oficiales de cata.

**7. Conducir bajo la influencia de alcohol:** Los empleados que participan en una promoción oficial de los productos de la compañía pueden consumir alcohol durante el evento, pero deben asumir la responsabilidad personal y coordinar transporte alternativo si están por encima del límite establecido por la Ley de Tránsito. Cuando se conduzca después de sobrepasar el límite se habrá incurrido en una falta de disciplina.

**8. Almuerzos de trabajo:** A los empleados se les recomienda no consumir alcohol durante los almuerzos de trabajo y deben ingresar sobrios al trabajo, de lo contrario se les podría negar el acceso.

**9. Funciones sociales:** Los empleados deben servir de ejemplo en funciones sociales, mostrando consideración para aquellos que elijan no consumir alcohol, aquellos afectados por su abuso o los que tienen dificultades con el consumo personal.

**10. Catadores:** Los empleados que tienen entre sus funciones ser catadores de cerveza o probar el producto en horario laboral, se limitarán estrictamente al cumplimiento de “probar” y no a “consumir” alcohol cuando se está laborando.

#### **4.3.3 MEDIO AMBIENTE**

En el 2005 se concretaron ciertas obras para poder mejorar el impacto ambiental de Cervecería. El Salón de Cocimiento para duplicar la capacidad de producción, la segunda fase de la Planta de Tratamiento de Aguas residuales, cumpliendo con las especificaciones a nivel internacional. A nivel de producción se implementaron nuevas infraestructuras y equipos mejorando no solo la producción si no también las nuevas técnicas de manejo ambientales y laborales. La tecnología e informática de la empresa también fueron mejoradas para el desarrollo de proyectos importantes para la implementación de nuevas medidas. El año 2005 se concentro también en la especialización de las funciones de Pronóstico de Demanda, Planeación de Materiales, Abastecimiento,



Almacenamiento, Despacho y Transporte para de esta manera lograr una mayor eficiencia con el menor proceso posible.

La implementación de infraestructura de tecnología informática para las áreas de producción y administrativas se desarrollaron como puntos de acceso de procesos y la comunicación de datos entre el salón de cocimiento, planta de tratamiento de aguas residuales, instalaciones seguras para el personal y seguridad física. El mayor manejo de información dio pie a las actualizaciones de los sistemas de operación y de procesamiento de información en los equipos informáticos. La implementación de Infraestructura de Tecnología Informática para soporte del proyecto Fuerza de Ventas fue otro de los proyectos realizados para cubrir la distribución y la venta a nivel nacional.

Toda la gama de productos de Cervecería Nacional en el año 2005 tuvieron un incremento de producción en cada uno y a su vez se continuó mejorando su proceso de fabricación. El respeto hacia especificaciones ambientales, mejoras en la calidad, optimización de costos y productividad fueron las prioridades para la fabricación y mejoramiento de cada uno de los productos. Las principales inversiones financieras fueron: un moderno salón de cocimiento por un costo más alto a los 9 millones de dólares y la operación de la segunda fase del tratamiento complementario de las aguas residuales que supera el millón de dólares. De esta manera con el tratamiento de aguas los parámetros de DBO=35ppm, DQO=50ppm y SST=30 ppm alcanzan el cumplimiento internacional y superan los establecidos por el municipio local.<sup>22</sup>

El Fortalecimiento y la aplicación de Políticas de Seguridades informáticas de la Organización fueron realizadas para facilitar el la comunicación confiable y disponible en todo momento. Un último proyecto que se realizo en el año 2005 para que todos tengan acceso a la información de la manufactura, logística, recursos humanos y financiera fue la información Gerencial en línea, actualizada y disponible mediante la utilización de los recursos de la red informática. Se implementaron importantes proyectos no solo en las partes informáticas si no en general como: la modernización de la flota de montacargas, la Optimización de espacio en la Bodega de Materiales mediante modernos sistemas de estanterías Drive in, la Optimización de espacio en las Bodegas de Producto Terminado mediante modernos sistemas de estanterías Drive Through y la ampliación y adecuación de un nuevo patio de almacenamiento.

Enfocándose solo en lo que al medio ambiente se refiere se optimizo la segunda fase del sistema de tratamiento de aguas residuales juntando una laguna anaeróbica a un tratamiento del tipo aerobio, por la cual, se obtiene una mayor eficiencia y se entrega al canal receptor agua residual altamente depurada. Por medio de este proyecto y de los llevado

---

<sup>22</sup> Cervecería Nacional. (2005). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador

a cabo en el 2005 se obtuvo la certificación ISO 14001 (Manejo Ambiental) Versión 2004. Igualmente se realizaron seguimientos de BVQi de las Certificaciones ISO 9001, HACCP y OHSAS 18001 cuales fueron aprobadas satisfactoriamente.



**Figura 24: certificado BASC**  
**Fuente: Cervecería Nacional**



**Figura 25: Planta Residual**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

Se obtuvieron muchos logros en este año 2005 tales como: Mantener un excelente Costo de Operación, Conseguir ahorros significativos en negociaciones de compras, Disminuir los tiempos de importación de 14 a 8 días, generando ahorros por agilidad en los trámites, consolidar las compras de los principales bienes e insumos a

nivel regional, consiguiendo importantes descuentos por economías de escala. Rediseñar el empaque de cartón de algunos productos ahorrando el 25% del valor del insumo, Realizar cambios en el diseño técnico de los pallets, que representaron ahorros en fabricación y mayor durabilidad de los mismos, Optimizar los niveles de inventarios de materias primas, insumos y productos terminados, Optimizar el Costo/HI vendido de la Cadena Logística, Iniciar el proceso de renovación de los envases retornables, Disminuir la rotura de envases y los faltantes de la Bodega de Producto Terminado y la mejora del tiempo de despachos de los camiones.

En el año 2006 se prevé un diseño y montaje de un sistema de tratamiento/pulimento, para la reutilización de las aguas residuales, la reposición del pasterizador de túnel de la línea 3, la adquisición de un nuevo sistema de desaireación de agua de mayor capacidad y la adquisición e instalación de equipos del sistema de refrigeración, para aumentar la capacidad de la maltería<sup>23</sup>.



**Figura 26: instalaciones de Cervecería Nacional**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

Cuatro millones de dólares se han invertido en la ampliación del centro de despacho de Cumbaya y en la logística más la renovación de transporte y montacargas. A nivel de distribución se continúa el buen manejo de un programa de desarrollo y modernización mediante prácticas de clase mundial para llegar de manera más eficaz a los puntos de ventas.

El medio ambiente es el tema principal para Cervecería Nacional por eso colaboran directamente con el Fondo para la protección del Agua (FONAG). En Guayaquil y Quito se trabajó en las Plantas de Tratamientos de Aguas Residuales las cuales son usadas para devolver el agua en buen estado a las áreas adyacentes a las plantas donde opera Cervecería.

---

<sup>23</sup> Cervecería Nacional. (2005). Informe CCN. 2004-2005. Guayaquil, Ecuador.

Los procesos de producción también son adaptados a consumir menos agua y energía mediante procesos más limpios y eficientes. Las certificaciones ISO y los estándares de SabMiller también son implementados debido a que estos estándares se ubican entre las diez más eficientes del mundo.



**Figura 27: certificación Agua Manantial**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

El reciclaje es un punto importante para Cervecería sobre todo por el alto uso de materias primas que son aptas para reutilizar. Crear consciencia para reducir la cantidad de material de vidrios, plásticos y latas es una de las principales metas para Cervecería y su programa de reciclaje. Este programa se ha implementado en el 2009 en Guayaquil, Quito, Playas, Salinas y Galápagos con un total de 90 estaciones y una recolección de 20 toneladas de vidrio recolectadas<sup>24</sup>.



**Figura 28: estacion de reciclaje**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

<sup>24</sup> Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador

El sector agrícola no es dejado a un lado por Cervecería Nacional ya que tiene un programa de Negocios Inclusivos de Arroz como base para fomentar y fortalecer el desarrollo sostenible y la producción local. El asegurar mercados para los productores y motivar la formación de asociaciones entre los agricultores es el principal objetivo del programa. El programa está fomentado en las pequeñas comunidades de la Provincia del Guayas para garantizar la profesionalización de muchas de las prácticas de los agricultores para lograr que en algún punto sean incorporadas a cadenas empresariales. Cervecería Nacional es la encargada de entregarle a los agricultores capital semilla, asistencia técnica y obras complementarias para que el agricultor logre sacar sus productos a la oferta del mercado. Otra iniciativa en el área agrícola es la siembra de arroz en las zonas de Taura y Yaguachi con el fin de canjearlo por arrocillo, materia prima necesaria para el proceso productivo.

Las ventas en el año 2006 aumentaron y se enfocaron más hacia la consolidación del liderazgo y fortalecimiento de la posición competitiva en canales de venta<sup>25</sup>. Los programas que se crearon para conseguir estos resultados fueron: la contratación directa de la fuerza de venta, desarrollo del proyecto de automatización en el proceso de ventas, entregas y sistema de información a nivel nacional, programas de idealización de clientes claves y capitalización de eventos y monitoreo y control de precios en los canales de venta.

El área de la logística fue beneficiado con un nuevo proceso de difusión con distribución para así implementar proyectos como el sistema de depósitos y rutas de mercadeo. Al ser el 2006 el primer año en el cual Cervecería Nacional operaba bajo las leyes de SubMiller se debió implementar un proceso intensivo de alineación con las prácticas de SubMiller con sus respectivas inversiones en procesos de modernización y actualización tecnológica. El proceso de integración con SubMiller permitió el comienzo de 69 nuevos proyectos con sus respectivos cronogramas para su realización. El montaje de los equipos del Sistema de Tratamiento Terciario ( planta de pulimento ) de aguas residuales, para que las mismas sean re-utilizadas operaciones industriales, es el mayor proyecto del año 2006 el cual prevé estar terminado para el mes de Febrero 2007.

Desde su alianza con SubMiller en el año 2005 Cervecería Nacional destaca su participación en el programa de integración con SubMiller el cual básicamente enfoca la alineación con la estrategia técnica y global. El mayor resultado de esta alineación es la mejora en las implementaciones de las normas de estándares y procesos de calidad. El manejo de la Malta se mejoró agrandando la capacidad de la refrigeración, se adquirió una limpiadora y deschinadora para arrocillo y malta y eso se complementó con un equipo de agua desaireada para

---

<sup>25</sup> Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador

dilución. Los resultados han demostrado un cambio en los procesos de la elaboración los cuales mantienen un desarrollo sostenible cada día mejorando su sabor en la elaboración.

Los procesos logísticos junto con los procesos de distribución y transporte en conjunto con las actividades de planeación de la cadena de suministros, compras, almacenamiento y despacho decidieron unirse en una sola para añadirle valor a sus procesos. El costo de operación que se mantiene en Cervecería es excelente y en el año 2006 se redujo en un 8% los costos de distribución y se cambiaron los contratos de los distribuidores de acuerdo a la política de ellos de buen gobierno. La negociación con proveedores de empaques genero un ahorro significativo en los próximos cinco años lo cual también provee un abastecimiento continuo.

En el año 2006 se optimizaron los inventarios de materias primas, insumos y productos terminados debido también a que se inicio un rol importante en cuanto a las compras de SubMiller en Latinoamérica<sup>26</sup>. En el año 2006 incrementaron las ventas como a su vez se incremento la producción de Malta esperada para el abastecimiento local con la reducción de costos esperada. Se mantienen buenos indicadores de rotura y faltantes en la bodega de producto terminado al igual que el parque de envases retornables al igual que la modernización de la flota de montacargas y el aprovechamiento del espacio de los almacenes de materiales y materia prima.

El resultado de la integración de las compañías afiliadas al Grupo Empresarial Bavaria (GEB) con SubMiller requirió sistemas de comunicaciones que incluyan a los países involucrados de Latinoamérica. El departamento de sistemas también tuvo que alinearse a los estándares tecnológicos que se aplican en SabMiller con sus respectivos procedimientos de políticas y estándares de seguridad. Los proyectos más significativos fueron la implementación del Global Communication Network (GCN) el cual mejoro la infraestructura con sus políticas de seguridad y con consciencia a sus usuarios finales. El segundo proyecto significativo fue el Disaster Recovery Process (DRP) el cual implemento un centro alterno de procesos y centro de comunicaciones de las plantas con un respectivo mejoramiento de los procedimientos de contingencia.

Los procesos de embotellamiento también fueron beneficiados junto con todos los cambios realizados por Cervecería para alcanzar nuevos estándares. Se realizaron dos compras importantes: la compra de una nueva lavadora de cajas para la superlínea e inspectores de botellas llenas para la línea tres. El cambio de imagen de Cerveza Pilsener trajo consigo nuevos cambios en sus etiquetas para las cuales se remplaza el papel utilizado y se remplazan los adhesivos. El mantenimiento y adecuación para lograr mejores condiciones en las maquinas

---

<sup>26</sup> Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador

envasadoras también fue una mejora realizada en el 2006. El control de calidad de todos los productos siempre están en constante evaluación y para ello se destaca el laboratorio de control de calidad el cual cuenta con equipos y con las técnicas de análisis de laboratorio necesarias.



**Figura 29: líneas de distribución**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

Se evaluaron muchos ámbitos de la parte industrial para así localizar las debilidades de las mismas y poder resolverlas de la mejor manera posible. La evaluación para la implementación de un sistema de depósito para la administración de envases, la modernización de cajas y botellas, la optimización de la red de distribución, la optimización de las operaciones en Ecuador, la metodología de abastecimiento de categoría mundial fueron ciertos puntos clave de revisión. La revisión de la estrategia de ruta al mercado, el mejoramiento de los envases, la ampliación y adecuación de un nuevo patio de almacenamiento con una consolidación del Comité de Planeación de Ventas y Operaciones fueron los puntos claves para el área logística de Cervecería en el 2006 para así estar a la altura de muchos indicadores internacionales.



**Figura 30: líneas de empaque**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

El área financiero contó con el Sistema Hyperion el cual permite consolidar los estados financieros a nivel mundial debido a que la nueva organización tiene que cumplir políticas y procedimientos financieros a

nivel mundial. Un mayor procedimiento financiero fue que desde el dos de enero el personal de la Cervecería pasó a ser contratada directamente más no terciada como en el año 2005. Se establecieron proyectos para el desarrollo personal y profesional que incluyen capacitación, bienestar, salud, seguridad industrial, etc. Los encargados de todo era Recursos Humanos los cuales implementaron sistemas de evaluaciones de primer y cuarto nivel mas la Gestión de desempeño.

El año 2006 es el año en que Cervecería Nacional cambio todo su régimen laboral con el cual se regía desde hace un año por motivos de los cambios de leyes a nivel nacional. A principios de año se pasó a contratar directamente al personal en vez de pasar por un sistema de outsourcing el cual genero más oportunidades de trabajo y a su vez más eficiencia en cuanto al capital humano en cuestiones técnicas, experiencia, y alto potencial de desarrollo. Se implementó en la página web el área denominado "trabaja con nosotros" que ha sido uno de los sitios más visitados de Cervecería Nacional.

Debido a la alianza realizada con SabMiller se siguen alineando a los estándares de la compañía, los cuales incluyen gestiones en el talento humano con un plan a 3 años los cuales incluye: compensaciones y beneficios, reclutamiento, inducción, entrenamiento y desarrollo, comunicación, gestión del desempeño en relaciones industriales, administración de carrera, recursos estratégicos de personas y administración de salida.

En el ámbito de recursos humanos se han implementado tres proyectos importantes. Un plan de Gestión del Desempeño que se basa en asegurar los objetivos estratégicos de cada uno de los puestos en la empresa. El segundo proyecto es el de Segmentación de Canales que proporciona soporte técnico para trazar un nuevo camino para llegar al consumidor. El tercero y último proyecto es el de Recursos Estratégicos de Personas que permite evaluar al personal y determinar los talentos y los puntos que se pueden mejorar para alcanzar el éxito. El año 2006 en comparación a los otros años se utilizaron las estrategias de SubMiller para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

A nivel de los colaboradores también se ha proporcionado el Plan de Bienestar Laboral, Salud Ocupacional y Seguridad Industrial por el cual se busca fomentar el desarrollo familiar, social, deportivo y cultural. La mayor meta de este y de todos los proyectos que se llevan a cabo es de obtener un ambiente laboral sano, basado en respeto y en el desarrollo personal todos orientados a la evolución y crecimiento de cada proceso. En este año no solo se concretaron muchos proyectos si no que también se implementaron nuevos proyectos para mejorar toda el área logística de Cervecería con los más altos niveles internacionales.



En el año 2007 se prevé la adquisición de tanques cilíndricos para la fermentación, remplazo pasteurizador línea 3, adquisición del sistema de propagación y almacenamiento de levadura, nueva planta para tratamiento CO<sub>2</sub>, dotación de pasteurizadora con sistemas de control UP, <sup>27</sup>compra de equipos de medición y laboratorio y compras de manejos y accesorios para nuevas presentaciones y productos.



**Figura 31: almacenamiento de levadura**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

#### **4.3.4 PROVEEDORES**

Cervecería Nacional cuenta con 1.707 colaboradores a nivel nacional que no solo se benefician del excelente ambiente laboral si no también del continuo aprendizaje, el reconocimiento a la innovación y al alto desempeño. En cuanto a la distribución de nuestros productos se le suman 3.000 plazas más de trabajo a nivel nacional. Cada área de Cervecería mantiene capacitaciones continuas para fortalecer la calidad, eficiencia y excelencia de cada uno de sus colaboradores.

Cada colaborador de Cervecería Nacional cuenta con varios beneficios sin importar raza, color, sexo, religión, idioma, opinión política o posición económica a la que pertenece. El programa ¡Que buena nota! otorga becas para estudiantes destacados que apoya la educación a cualquier nivel donde se encuentren. Otros beneficios de los cuales tienen acceso los colaboradores son: seguros médicos privados, servicios de alimentación, transporte, planes de carrera, tarjeta de afiliación a supermercados, etc.

#### **4.3.5 MERCADEO**

---

<sup>27</sup> Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador.

Las campañas publicitarias realizadas en el 2005 se concentraron en las marcas Pilsener y Clausen. La marca Pilsener se volvió a acentuar en el ámbito futbolístico con la Copa Pilsener y con el apoyo a la Selección Ecuatoriana de Fútbol en las eliminatorias al mundial. Las dos marcas enfatizadas en el año 2005 fueron resaltadas en la temporada playera por medio de eventos especiales y masivos para así reenforzar el posicionamiento de las mismas así logrando obtener y sobre pasar los objetivos trazados.

Se evaluaron los puntos de ventas de la mayoría de los productos de Cervecería Nacional para así poder implementar nuevas presentaciones de sus marcas como: Pilsener, Pilsener Light y Clausen las cuales salieron al mercado en lata. A lo largo del año se realizaron estudios de salud de marca, desempeño y la construcción de nuevos atributos de las mismas para así medir fidelización, liderazgo y ventas. En cuanto a distribuidores y optimización de los mismos se desarrollaron planes programas de soporte a cada segmento del mercado. Para poder implementar el crecimiento sostenible en el consumo de Agua Manantial y de Pony Malta se creó un canal móvil con triciclos específicos para su venta.

El servicio al cliente no pasó desapercibido en las estrategias del 2005 para Cervecería Nacional ya que sus enfoques fueron: la satisfacción de los clientes y el implemento de planes de motivación para la Fuerza de Ventas y Mercadeo. Durante todo el año se realizaron seguimientos permanentes a la participación, cobertura, niveles de satisfacción y cumplimiento de frecuencias de visita de los clientes para constatar el servicio e identificar sus mejoras. En este año también se creó el contact center, el cual es una línea gratuita a nivel nacional que recibe cualquier queja o sugerencia. Los clientes son informados por medio de los medios informativos creados como El Cervecerero y Notiventas fuera de las visitas a la planta. Los programas motivacionales para la fuerza de ventas y mercadeo permiten la continua motivación y orientación hacia donde se dirige el mercado y como se puede mejorar con el mismo.

La muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y Cemdes otorga todos los años el premio anual a la mejor empresa ecoeficiente el cual fue otorgado a Cervecería Nacional en el año 2005. La revista EKOS también reconoció la labor de la empresa otorgándole así el EKOS de oro, el cual es un reconocimiento a la mejor empresa del país. El semanario Líderes de Diario el Comercio, Price WaterHouse y la Superintendencia de Compañías reconocen a Cervecería Nacional como una de las diez empresas más respetables del país al igual que la revista Gestión distingue a Cervecería como la empresa más destacada del Ecuador. El mayor galardón para Cervecería Nacional fue el ingreso de la primera cerveza ecuatoriana, Pilsener, al Marketing Hall of Fame.



**Figura 33: entrega de premios de Revista Ekos**  
**Fuente: Cervecería Nacional**



**Figura 34: Logo Grandes Marcas**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

El 2006 fue el año en que se realizó el lanzamiento de la nueva imagen de la Cerveza Pilsener y de todas sus marcas en torno a las actividades del Mundial de Futbol Alemania 2006 y de la Selección Nacional más la mejor calidad de servicio, bloqueo de la competencia y fidelización de parte de nuestros clientes. <sup>28</sup>La Cerveza Club al igual que la Pilsener fueron fortalecidas en cuanto a mantener su conocimiento en medios masivos y en puntos de venta. La comunicación de la venta de cervezas se enfocó todo el año 2006 al crecimiento de volúmenes de venta, cobertura de marcas en desarrollo en canales de venta y en activaciones de consumo. Toda la investigación y desarrollo realizado en ese año se dirigió a profundizar el mercado ecuatoriano de Cervezas y Refrescos con las siguientes técnicas: mapeo del mercado de cervezas y refrescos, monitoreo sistemático de salud de las marcas y evaluación de iniciativas desarrolladas por las marcas.

<sup>28</sup> Cervecería Nacional. (2005). Informe CCN. 2004-2005. Guayaquil, Ecuador



**Figura 35: Selección de Fútbol del Ecuador**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

En la cartera de productos de Cervecería no solo las cervezas salieron beneficiadas en cuanto a la publicidad y promoción en el 2006 si no también Agua Manantial y Pony Malta. A estos dos productos se le atribuyeron campañas que tenían como fin el posicionamiento de las mismas promoviendo la generación y adopción de las mismas. La imagen de Agua Manantial se dirigió más hacia eventos masivos y dirigidos al deporte como también se la asocio con entidades que manejan el buen uso y a la conservación del agua. En cuanto a Pony Malta se logró ubicar más su imagen en eventos colegiales, centros comerciales y a diferentes actividades relacionadas con el sector de comidas rápidas.



**Figura 36: afiche publicitario Pilsener**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

El servicio al cliente fue un punto clave también en el 2006 con sus dos ejes principales: satisfacción integral de nuestros clientes y planes de

motivación para la fuerza de ventas y mercadeo para a su vez continuar el continuo monitoreo y identificar oportunidades de mejoras. Los reconocimientos de Cervecería Nacional en el año 2006 también se hicieron notar con el premio "The Bizz Award" 2006, que les otorgó La World Confederation of Businesses a las empresas más reconocidas a nivel mundial. La Fundación Ecuatoriana de Turismo y Comercio y la Revista Turismo y Comercio también se hizo notar otorgándoles el premio "Perla del Pacífico Sur".

En el año 2009 se instalaron 5.082 equipos de frío en diversos puntos de venta a nivel nacional para que así se abarque la venta de 31.393 unidades en todo el país. La entrega de los productos de calidad siempre se mantiene bien preservados para así poder garantizar frescura, visibilidad y accesibilidad de los mismos con los mejores precios. En el 2009 las tácticas de distribución se basaron en hacer un compromiso con los clientes en cuanto a mejorar la visibilidad, disponibilidad de los productos a través de la preventa, televenta, equipos de frío y una mejor distribución. El método de televenta fue implementado para garantizar la eficiencia y reducir los costos en cuanto a la toma de pedidos de 34% de los clientes y 30% del volumen de venta nacional.<sup>29</sup>

Las diversas estrategias del 2009 en cuanto a marcar el posicionamiento se realizaron con un sin número de actividades a nivel nacional. En Ibarra se realizó un concurso de comida típica denominado "Las doñitas de la sazón Pilsener" para así acercar a la cerveza con nuestras tradiciones y costumbres ecuatorianas. 2003 se nombra al campeonato de fútbol ecuatoriano: Copa Pilsener. El mayor reconocimiento para la cerveza fue la Medalla de Oro del Instituto Monde Selection de Bruselas otorgada a su calidad. A su vez este año los consumidores Quiteños pudieron disfrutar de la nueva presentación de 550cc. En el 2009 se lanzó una campaña para refrescar la imagen de Pilsener light mediante la campaña denominada "Tomate una pausa hoy". La campaña de comunicación realizada para Conquer se lanzó de manera fuerte con eventos que mezclan la diversión y la buena música para así posicionarse en los consumidores. En el 2009 su nueva presentación en envase plástico descartable de 330ccle entregó otro aspecto al producto y más presencia en centros educativos, locutorios y gimnasios

#### **4.3.6 COMUNIDADES**

---

<sup>29</sup> Reporte Financiero Cervecería Nacional 2009



**Figura 37: Logo Siembra Futuro**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

En el año 2009 se promovió la segunda edición del programa "Siembra Futuro" el cual es un programa dirigido por Cervecería Nacional con el apoyo de TechnoServe, ONG fundada en 1968 la cual es la principal promotora Competencia de Planes de Negocios Inclusivos en Perú, Chile y Colombia y que maneja los fondos del Banco Interamericano de Desarrollo. El FOMIN es el segundo apoyo para Siembra Futuro, el cual es un fondo independiente administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo creado en 1993 para promover el desarrollo de los sectores privados en América Latina y el Caribe.<sup>30</sup>

La meta principal del programa es: el fomento del desarrollo sostenible para promover la creación de empresas de negocios inclusivos y la generación de empleos a través de capacitación especializada y financiamiento a emprendedores del Ecuador. De acuerdo a los organizadores se aspira crear un doble impacto a favor del desarrollo por medio de: Promover la generación de empresas (y crear empleo) y de incluir a los sectores de la población con escasos recursos económicos en actividades formales, potenciando su poder adquisitivo.

Los negocios inclusivos fomentados por Cervecería Nacional son los tipos de negocios que se orientan hacia las personas de bajos recursos económicos y que conforman la "base de la pirámide económica (BDP)". Esta base de la pirámide económica se refiere a las personas de nivel socio económico en los estratos 1,2 y 3 de sectores de bajos recursos. En cuanto a lo que las empresas refieren son las micro y pequeñas empresas.

El impacto positivo que se logra obtener es el de mejorar la calidad de vida al mismo tiempo que le genere valor para la empresa que lo apoya. Los distintos puntos de la cadena de valor empresarial son:

---

<sup>30</sup> [www.cervecerianacional.com](http://www.cervecerianacional.com)

<b>Proveedor:</b> El negocio inclusivo se provee de productos o insumos de pequeños empresarios.
<b>Distribuidor:</b> El negocio tiene una red de distribuidores independientes pero apoyados por la empresa central.
<b>Cliente:</b> El negocio ofrece productos atractivos, asequibles y de calidad a la BDP.
<b>Socio</b>

**Tabla 18: cadena de valores de Cervecería Nacional**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

Los beneficios para las personas de escasos recursos y a su vez para la empresa involucrada se detallan a continuación:

#### **Beneficios para la BDP**

- Incremento en su capacidad productiva (al participar en una actividad económica como proveedor o distribuidor)
- Aumento en su poder adquisitivo (al tener acceso a productos a un precio adecuado, como cliente).

#### **Beneficios para la Empresa**

- Involucra una inversión que luego resulta en un beneficio económico para la empresa más que un gasto de limitada generación de valor (como lo son algunas acciones de responsabilidad social filantrópicas).
- Promueve la sostenibilidad de la empresa ya que genera vínculos con la comunidad.
- Genera un ambiente laboral adecuado.

El principal requisito para participar en "Siembra Futuro" es ser ecuatoriano o extranjero residente legal, ser mayor de edad, bachiller, que la inversión total del proyecto no sea superior a \$20.000, poder asistir a las capacitaciones los sábados en alguno de los centros de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato y la entrega del formulario de inscripción debidamente llenado. Una vez que se realizan las inscripciones dentro del tiempo establecido se seleccionan 150 proyectos para así ser evaluados.

El proceso de selección para Siembra Futuro consta de ciertos pasos a los cuales cada proyecto deberá someterse. Las inscripciones se realizan hasta la fecha indicada de cada edición, de los cuales se pre-seleccionan trescientos proyectos. Estos proyectos tendrán la oportunidad de exponer sus ideas y de los cuales solo ciento cincuenta proyectos serán elegidos. Una vez seleccionados los ciento cincuenta proyectos

estos pasaran a las capacitaciones para el desarrollo de un plan de negocios. De acuerdo al programa de Siembra Futuro realizado en este año 2010, el esquema es el siguiente:



**Figura 38: Modelo de Inscripción Siembra Futuro**  
Fuente: Cervecería Nacional

Los favorecidos entre los 150 seleccionados deberán de asistir a capacitaciones que se realizan sábados y domingos por 8 semanas. El asistir a estas capacitaciones ayuda a los participantes a crear un plan de negocio con una visión empresarial más viable para el desarrollo de sus microempresas. El contenido de los módulos de cada capacitación se enfocan en: Aprender a Emprender, El Plan de Negocios, Ventas e Imagen de mi producto, Organización y Administración, Producción, Cuentas Claras y Finanzas y Ejemplos de Buenas Prácticas. Los participantes que no logran contar entre los 150 seleccionados pueden acceder a la información y a sus beneficios a través de la página web.



**Figura 39: Premiación Siembra Futuro**  
Fuente: Cervecería Nacional



Los ciento cincuenta proyectos seleccionados pasan frente a un comité evaluador conformado por responsables de Cervecería Nacional y ciertos externos como sicólogos para así escoger a los cuarenta ganadores con proyectos de alta proyección para que así se beneficien del crédito. El crédito otorgado a los ganadores se basa en una cantidad de \$8.000 a cinco años plazo con 0% de interés y hasta cuatro meses de gracia. A los participantes que no entraron entre los cuarenta finalistas del crédito se los selecciona para escoger veinte proyectos para beneficiarse de asistencias técnicas durante un año.<sup>31</sup>



**Figura 40: Premiación a ganadores Siembra Futuro**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

---

<sup>31</sup> Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador.

## CAPITULO V

### VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

#### 5.1. Mejora de Ingresos

Uno de los motivos por el cual la RSE no se ha difundido de manera significativa en el Ecuador es porque en los diferentes niveles dentro de la empresa se piensa de manera equivocada de que la RSE es un gasto y no lo ven como una estrategia de gestión que contribuye al mejoramiento de los resultados de los ingresos. Es por este motivo que normalmente en el Ecuador las buenas prácticas de RSE son registradas por grandes empresas, pero es en las pequeñas y micro empresas en donde se debería aplicar este tipo de estrategias porque son las que mayor cantidad de empleo generan en el Ecuador y por lo tanto su impacto en la sociedad puede ser más significativo. Las pequeñas y medianas empresas tienen una economía de subsistencia donde los ingresos diarios son para pagar gastos inmediatos de esta manera carecen de una visión de mediano y largo plazo. Por otro lado, es importante mencionar que gran porcentaje de las empresas nuevas en el Ecuador no duran más de dos años en operaciones.

Ante este escenario, Cervecería Nacional ha demostrado en los últimos años que la aplicación de la estrategia de buenas prácticas de RSE ha tenido un impacto positivo en la generación de ingresos. Durante el año 2009, pese a la crisis económica mundial, Cervecería Nacional tuvo ingresos por venta de alrededor de 292 millones de dólares lo que significa un crecimiento de ventas de alrededor del 17% durante el 2009. Esta mejora en el nivel de ventas es algo que se ha mantenido durante los últimos años, a tal punto que desde el año 2005 Cervecería Nacional ha aumentado su nivel de ventas en casi 123%. El cual llegó a ubicarse en casi 5 millones de hectolitros durante el 2009.

La mejora en los niveles de competitividad es evidente en donde los gastos y la evolución del aumento de los costos y gastos ha sido inferior al aumento de las ventas. Del año 2008 al año 2009 los costos y gastos crecieron un 13,7% mientras que los ingresos aumentaron 17%. Esta mejora en los niveles de utilidad ha generado una utilidad operativa durante el año 2009 de casi 127 millones de dólares lo que representa una mejora de casi 21% con respecto al año anterior y de casi 160% superior a la utilidad operacional reportada en el año 2005.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador.

	2009	2008	2005
Ingresos	292,254,859	250,243,769	132.892.478
Gastos	165,323,060	145,160,598	84.085.934
Utilidad Operacional	108,378,586	87,876,699	48.806.544

**Tabla 19: ingresos, gastos y utilidad año 2009, 2008 y 2005**

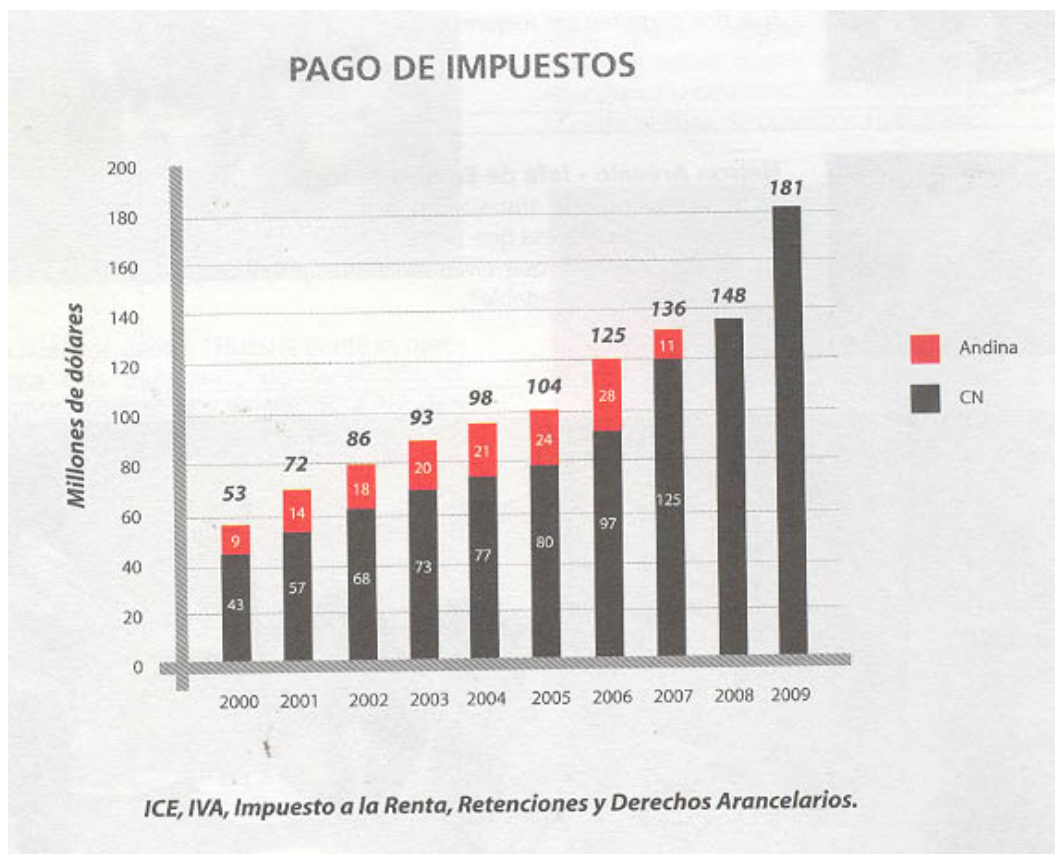
**Fuente: Cervecería Nacional**

De los ingresos obtenidos principalmente por la venta de cervezas durante el ejercicio económico 2009, de los cuales 108 millones resultaron como la utilidad obtenida de la cual 41 millones de dólares.<sup>33</sup> Por otro lado, la compañía pago por concepto de participación a trabajadores e impuesto a la renta de casi 41 millones de dólares.

Cervecería nacional se muestra como una empresa comprometida con el desarrollo del país cumpliendo sus obligaciones tributarias, aporte al que se suman las compras a proveedores locales y las inversiones para el desarrollo de la industria. Durante el año 2009 la empresa contribuyó con 181 millones de dólares en impuestos, lo que la constituye como una de las principales empresas tributadoras del país. Los tributos que paga la cervecera nacional corresponden al pago de impuestos a consumos especiales, impuesto al valor agregado, impuesto a la renta, retenciones y derechos arancelarios. La evolución de los pagos de impuestos tiene una relación directa con la evolución del negocio ya que durante el 2009 el pago de los tributos fue de casi 22% superior al ejercicio económico anterior.

Uno de los beneficios de la aplicación de buenas prácticas de RSE es la disminución de la incertidumbre ante los cambios. Cervecería nacional no se ha visto afectada de manera significativa por las diferentes reformas tributarias que se han implementado en el gobierno del Presidente Rafael Correa como muestra la siguiente tabla de la evolución de pagos de tributos de Cervecería Nacional desde el año 2009:

<sup>33</sup> Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador



**Figura 40: Pago de Impuestos 2009**  
Fuente: Cervecería Nacional

El compromiso con el desarrollo de Cervecería Nacional ha hecho que se mejore los estándares de calidad por medio de la inversión en infraestructura y de actividades que fomenten el desarrollo sostenible. Cervecería nacional como subsidiaria de Submiller está ubicada entre las diez plantas más eficientes alrededor del mundo, principalmente por su optimización en el rendimiento por medio de la reducción de consumo energético, leve impacto medio ambiental y su protección a los trabajadores. Esta optimización llevó a que en octubre del 2009 la planta de Quito ocupe el primer puesto en el ranking de indicadores globales entre 79 fábricas del grupo al nivel mundial.

Todas las actividades realizadas por Cervecería Nacional parten de un modelo de gestión el cual va acorde a la visión, misión y valores que se plantean cada año. Durante el año 2009 el modelo de gestión buscaba lograr que los productos de la compañía se conviertan en la primera opción de inversión de los puntos de venta, desarrollar su portafolio de marcas para mejorar su participación en el mercado del alcohol, compartir aprendizajes y estar abierto a nuevas prácticas para alcanzar un alto desempeño, representar los valores de la organización en cada emprendimiento y por último aprovechar sus recursos e inversiones por marca y representación.



**Figura 41: Modelo de gestión 2009**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

De esta manera el modelo de gestión está acorde a la visión planteada que es: "ser la empresa más admirada del Ecuador" y con su misión que es: "poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes del Ecuador".

El compromiso de Cervecería Nacional con sus clientes y consumidores es permanente por medio de la entrega de productos de calidad, precio competitivo y en condiciones óptimas, de esta manera cumplen el objetivo principal que deberían de tener todas las empresas que es satisfacer las necesidades de clientes y consumidores. De esta manera Cervecería Nacional se muestra como una empresa orientada al mercado. En el 2009 Cervecería Nacional se enfocó en mejorar la eficiencia en la atención y asesoramiento de sus clientes a través del proceso de pre venta y televenta.

Por otro lado, Cervecería Nacional ha instalado durante el 2009 casi 5.800 equipos de frío a nivel nacional para llegar a un total de más de 31.000 unidades en todo el país<sup>34</sup>. Esta inversión garantiza la frescura, visibilidad y accesibilidad de los productos ofrecidos por Cervecería Nacional. Por otro lado, el aspecto logístico se muestra como otras de las prioridades de Cervecería Nacional con su objetivo de llegar a todos los puntos del Ecuador para lo cual se encuentra en un programa de desarrollo y modernización de prácticas de clase mundial. Durante el año

<sup>34</sup> Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador

2009 se invirtieron casi 4 millones de dólares en la ampliación de centros de distribución y la renovación de camiones y montacargas.



**Figura 42: equipos de frío**  
**Fuente: Cervecería Nacional**

Todas estas estrategias que buscan el desarrollo sostenible han generado una serie de reconocimientos como logrado por la cerveza club premium, que obtuvo la medalla de oro del instituto monde selection de Bruselas, uno de los más prestigiosos galardones a la calidad de la cerveza en el mundo. De esta manera se premia a una bebida que ha perfeccionado su proceso de elaboración lo que le ha permitido tener un sabor, calidad y detalles únicos. Siguiendo con su objetivo de satisfacer necesidades y expandir el mercado que actualmente representa 5 millones de hectolitros al año con un consumo per capita de 36.6 litros. Cervecería nacional ha tratado de posesionar alternativas como Pilsener light que invita a los consumidores a refrescarse y a escapar de la cotidianidad con un bajo contenido de alcohol mientras que con su marca Conquer fomenta las actividades culturales y de diversión por medio del auspicio de fiestas y conciertos.

Cervecería nacional como una de las empresas icono del país ha desarrollado un proyecto que la exposición permanente de la historia de la cerveza y de Cervecería Nacional, el cual se constituye en un espacio cultural y turístico de la ciudad de Guayaquil. La inversión que tiene Cervecería Nacional en los diferentes ámbitos de la RSE ha generado que su marca sea una de las marcas más recordadas por los ecuatorianos según el estudio realizado por la revista vistazo en el año 2009.<sup>35</sup> De esta manera se confirma la tendencia mundial de que la cerveza que nace en un país tiende a ser la líder. De esta manera la marca más representativa es Pilsener es una marca que genera valor a la compañía, lo que facilita la aplicación de extensiones de línea y de multi marcas de nuevos productos al estar apoyado por una marca reconocida

<sup>35</sup> Revista Vistazo 2009

en el Ecuador de esta manera Cervecería Nacional tiene una amplia gama de productos que van desde aguas embotelladas, bebidas de malta y cuatro marcas de cerveza en sus diferentes presentaciones.

La fase de medición y evaluación es el punto estratégico en todo el plan de la encuesta a realizarse ya que mediante la obtención de estos resultados se procede a establecerse las prioridades y las acciones para luego pasar a la incorporación y la comunicación. Mediante esta encuesta no solo se mide a la empresa como tal si no también se puede medir a las empresas que se encuentran en el mismo negocio para así establecer prioridades en la parte externa y ubicar los puntos débiles para mejorar sin dejar a un lado claro estas las tendencias de económicas y sociales del país.

De esta manera, el cuestionario sirve como una guía de prácticas y acciones de RSE al igual que ser una herramienta de gestión y un planteamiento de la RSE de una manera ordenada y eficiente. El mayor beneficio de este cuestionario y de la evaluación de los ámbitos y los sub ejes de la RSE es obtener los conocimientos relevantes para conocer de una manera más efectiva y tangible lo que es la RSE y en cuanto se refiere a la competitividad y productividad de cada empresa involucrada. La empresa que evalúe cada ámbito de RSE de manera interna y externa podrá contar con información oportuna, medible y verificable para así tomar decisiones asertivas, definir estrategias legítimas de comunicación, identificar ventajas comparativas y demostrar el cómo de su proceso productivo. Adicionalmente, una vez obtenido todo esto, se facilitará el diseño de modelos replicables y correctivos en una búsqueda de mejora continua acorde a las necesidades establecidas previamente mediante el cuestionario a continuación:

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

*“Cuando los cambios dentro de una organización son más lentos que los que se producen fuera de ella, su fin está cercano”*<sup>36</sup>. De esta manera se expresa claramente la importancia de tener todos los objetivos de una organización claramente establecidos internamente y externamente dentro de la empresa en que se constituye. La Responsabilidad Social es un tema que no se conoce mucho debido a que el mismo se estableció en los años 60 para darle valor a las empresas pero recién en los años 90 se comenzó su implementación. El Ecuador lleva solamente cinco años al tanto de esta tendencia con el nacimiento de CERES, CEMDES y del IRSE que son los evaluadores y promotores a nivel nacional.

Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial son el elemento clave por las cuales se mejora cada uno de los procesos dentro de la cadena de valores con el afán de mejorar la competitividad de la misma dentro de sus ámbitos establecidos. En el Ecuador lamentablemente no se encuentra enraizado el concepto de buenas prácticas de Responsabilidad Social en las empresas las cuales no las hace competitivas a nivel internacional. Esto se debe a que el sector agrícola el cual es el mayor motor del país es dejado atrás y no es impulsado en todos sus niveles de esta manera el Ecuador sigue ubicándose en los últimos países en los rankings de competitividad.

La idea es de implementar una hoja de ruta de RSE en empresas locales es la fuente principal para empezar a hacer que las mismas cojan conciencia del tema y que se auto evalúen en el campo. De esta manera encontrarán los beneficios a obtener, las fallas que tienen actualmente y las mejoras que se pueden realizar dentro de la misma tal como lo hace Cervecería Nacional en el Ecuador para así tomar las medidas adecuadas.

La responsabilidad social es la oportunidad de ser mejor empresa y de poner en acción nuestras capacidades y fortalezas para desarrollar, para cambiar el país...el mundo. El reto es descubrir la nueva forma cómo vivir la responsabilidad social.

---

<sup>36</sup> ” ( Jack Welch, presidente de General Electric, 1981-2001)



## 6.2. Recomendaciones

Dado el bajo nivel de conocimiento del concepto de RSE, es imperativo dar a conocer en los diferentes niveles dentro de las empresas la importancia de la RSE como alternativa para mejorar los niveles de competitividad. Esta socialización de la RSE debería estar a cargo no solo de instituciones privadas sin fines de lucro, si no que también de instituciones públicas que promuevan y premien por medio de contratos con el estado las buenas prácticas de RSE.

Al socializar el alcance de la RSE los consumidores exigirán que los productos que demandan sean elaborados por empresas que tengan una gestión socialmente responsable. Para definir en que ámbitos de la RSE la empresa debería poner énfasis para mejorar su operación, se recomienda que primero la empresa realice una auto evaluación por medio de encuestas que proponen diferentes instituciones nacionales y extranjeras pero lo ideal sería que se elabore una sola encuesta de RSE para todos los tipos de empresas que se adapte a la realidad nacional (ver anexo 3).

La formulación de este cuestionario sería un verdadero desafío por su complejidad en algunos casos la empresa vera la necesidad de someterse a una evaluación externa la cual incluya procesos de auditoría y validación documental. Luego con los resultados obtenidos por la auto evaluación o por la evaluación externa, se recomienda definir estrategias que permitan mejorar los aspectos que han mostrado debilidades.

La implementación de la hoja de ruta para cada empresa sin importar su actividad establecida mediante los siete ámbitos de Centrarse junto con sus sub-ejes: Gobernabilidad junto con los sub ejes de valores y transparencia, publico interno con todo lo relacionado a la empresa interna y sus actores, medio ambiente, proveedores, mercadeo con sus consumidores o clientes, comunidades y política pública con las relaciones con el estado son los elementos claves a evaluar de manera interna y externa para así dar a conocer la posición de la empresa.

Por último la comunicación de las buenas prácticas constituyen la piedra ángulo del ciclo de incorporación de RSE en la empresa. De esta se promueve el concepto de la RSE para los grupos de interés internos y externos. La aplicación de buenas prácticas de RSE son un proceso dinámico, tal como muestra la experiencia de CN, la cual define cada año diferentes modelos de gestión acorde a los objetivos obtenidos y los objetivos propuestos para nuevo ejercicio económico. Dicha empresa con años de experiencia en el tema conoce de manera más detallada el buen uso y en cuanto mejora su competitividad mediante los resultados obtenidos a través del tiempo y de su implementación. Logrando de esta manera ser principales actores por su desempeño en el país en los

ámbitos principales como los económicos, políticos, tributarios, laborales y sociales.

Una vez realizada dicha evaluación se procede a ubicar las fortalezas y debilidades para saber el área donde es necesario actuar mediante una guía de prácticas acciones de RSE a nivel local. El plan de acción a realizarse dependerá de los ámbitos establecidos como debilidades de acuerdo al cuestionario realizado previamente. Mediante estos resultados una vez medidos y evaluados se procederá a tomar las medidas respectivas para mejorar o cambiar las prácticas que se realizan de manera incorrecta o ineficiente en la empresa.

Una de las mayores recomendaciones es el crear consciencia mediante charlas, cursos e implementaciones de buenas prácticas de RSE no solo internamente en la empresa si no también de manera externa en cuanto a cada nivel de la cadena de valores de la misma. De esta manera se conseguirán mejoras en las acciones de producción en todos los niveles encontrados previo al resultado final de cualquier producto o servicio asegurando su calidad y valor agregado.



Figura 43: Ciclo de Incorporación de RSE

Fuente: Centrarse

## **ANEXOS.**

### **ANEXO 1: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR**

#### **Presentación**

Cuando en enero de 2007 iniciamos la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010, “Plan para la Revolución Ciudadana”, no partimos de cero. La propuesta de cambio, definida en el Plan de Gobierno que el Movimiento País presentó a la ciudadanía, en el marco de su participación electoral de los años 2006, 2007, 2008, trazó ya los grandes lineamientos de una agenda alternativa para el Ecuador. Ahora, nuestro desafío es su consolidación, por ello el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, a la construcción de un Estado Plurinacionalidad e Intercultural y finalmente a alcanzar el Buen Vivir de las y los ecuatorianos.

Al igual que aquel Plan que rigió el anterior período de gobierno, el Plan 2009-2013 recoge y busca concretar las revoluciones delineadas en el proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana. Dichas apuestas de cambio también constituyeron orientaciones para el proceso constituyente del 2008, que finalmente se plasmaron en el nuevo pacto social reflejado en la Constitución de la República del Ecuador. Tales revoluciones son:

1. Revolución constitucional y democrática, para sentar las bases de una comunidad política incluyente y reflexiva, que apuesta a la capacidad del país para definir otro rumbo como sociedad justa, diversa, plurinacional, intercultural y soberana. Ello requiere la consolidación del actual proceso constituyente, a través del desarrollo normativo, de la implementación de políticas públicas y de la transformación del

Estado coherentes con el nuevo proyecto de cambio, para que los derechos del Buen Vivir sean realmente ejercidos. Para esto, es indispensable la construcción de una ciudadanía radical que fije las bases materiales de un proyecto nacional inspirado por la igualdad en la diversidad.

2. Revolución ética, para garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, como pilares para la construcción de relaciones sociales que posibiliten el reconocimiento mutuo entre las personas y la confianza colectiva, elementos imprescindibles para impulsar este proceso de cambio en el largo plazo.

3. Revolución económica, productiva y agraria, para superar el modelo de exclusión heredado y orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva, en armonía y complementariedad entre zonas rurales y urbanas. Esta revolución debe concretarse a través de la democratización del acceso al agua, tierra, crédito, tecnologías, conocimientos e información, y diversificación de las formas de producción y de propiedad.

4. Revolución social, para que, a través de una política social articulada a una política económica incluyente y movilizadora, el Estado garantice los derechos fundamentales. Esta política integral, coherente e integradora es la que ofrece las oportunidades para la inserción socioeconómica y, a la vez, para fortalecer las capacidades de las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos de atención prioritaria a fin de que ejerzan libremente sus derechos.

5. Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana, para mantener una posición clara, digna y soberana en las relaciones internacionales y frente a los organismos multilaterales. Ello permite avanzar hacia una verdadera integración con América Latina y el Caribe, así como insertar al país de manera estratégica en el mundo.

Las propuestas contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013, plantean importantes desafíos técnicos y políticos e innovaciones metodológicas e instrumentales. Sin embargo, el significado más profundo del Plan está en la ruptura conceptual que plantea con los idearios del Consenso de Washington<sup>1</sup> y con las aproximaciones más ortodoxas del concepto de desarrollo.

El Buen Vivir, más que una originalidad de la carta constitucional, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social.

No obstante, “el Buen Vivir” es una apuesta de cambio que se construye continuamente desde esas reivindicaciones por reforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los estrechos márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un estrategia económica incluyente y democrática; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y redistribución a los actores que históricamente han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que

se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado. Asimismo, se construye desde las posiciones que reivindican la revisión y reinterpretación de la relación entre la naturaleza y los seres humanos, es decir, desde el tránsito del actual antropocentrismo al biopluralismo (Guimaraes en Acosta, 2009), en tanto la actividad humana realiza un uso de los recursos naturales adaptado a la generación (regeneración) natural de los mismos.

Finalmente, el Buen Vivir se construye también desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social, y desde el reconocimiento, la valoración y el diálogo de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida. Sabiendo que la definición del Buen Vivir implica estar consientes que es un concepto complejo, vivo no lineal pero históricamente construido y que por lo tanto estará en constante resignificación, podemos aventurarnos a sintetizar que entendemos por Buen Vivir *“la satisfacción de las necesidades, la consecución de una calidad de vida y muerte digna, el amar y ser amado, y el florecimiento saludable de todos y todas, en paz y armonía con la naturaleza y la prolongación indefinida de las culturas humanas. El Buen Vivir presupone tener tiempo libre para la contemplación y la emancipación, y que las libertades, oportunidades, capacidades*

Salida ideológica a la crisis del capitalismo que surge de una conferencia realizada por el Institute for International Economics, en Washington, en 1989.

*y potencialidades reales de los individuos se amplíen y florezcan de modo que permitan lograr simultáneamente aquello que la sociedad, los territorios, las diversas identidades colectivas y cada uno -visto como un ser humano universal y particular a la vez- valora como objetivo de vida deseable (tanto material como subjetivamente y sin producir ningún tipo de dominación a un otro). Nuestro concepto de Buen Vivir nos obliga a reconstruir lo público para reconocernos, comprendernos y valorarnos unos a otros -entre diversos pero iguales- a fin de que prospere la posibilidad de reciprocidad y mutuo reconocimiento, y con ello posibilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir social compartido” (Ramírez: 2008: 387).*

Esta ruptura conceptual que proponemos tiene orientaciones éticas y principios que marcan el camino hacia un cambio radical hacia la construcción de una sociedad justa, libre y democrática. Las orientaciones éticas se expresan en cinco dimensiones: la justicia social y económica, la justicia democrática participativa, la justicia intergeneracional e interpersonal, la justicia transnacional y la justicia como imparcialidad. A su vez, propone desafíos al proyecto de cambio que se pueden sintetizar en:

- a) Construir una sociedad que reconozca *la unidad en la diversidad*
- b) Reconocer al *ser humano como gregario que desea vivir en sociedad*

- c) Promover la *igualdad, la integración y la cohesión social* como pauta de convivencia
- d) Garantizar progresivamente *los derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas*
- e) Construir relaciones sociales y económicas en *armónica con la naturaleza*
- f) Edificar una convivencia *solidaria, fraterna y cooperativa*
- g) Consolidar relaciones de *trabajo y de ocio liberadores*
- h) Reconstruir lo *público*
- i) Profundizar la construcción de una *democracia representativa, participativa y deliberativa*
- j) Consolidar un *Estado democrático, pluralista y laico*

La ruptura conceptual con el concepto de desarrollo y el modo de Estado se plasman en una Estrategia de mediano plazo que busca construir una “*bio-polis eco-turística*”, cuyo desafío es concretar un nuevo modo de generación de riqueza y re-distribución post-petrolera para el Buen Vivir, la misma que define, para la primera fase de su aplicación durante el período 2009-2013, doce estrategias de cambio:

- I. Democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y de organización
- II. Transformación del patrón de especialización de la economía a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir
- III. Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones, exportadores y destinos mundiales
- IV. Inserción estratégica y soberana en el mundo e integración latinoamericana
- V. Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación
- VI. Conectividad y telecomunicaciones para construir la sociedad de la información
- VII. Cambio de la matriz energética
- VIII. Inversión para el Buen Vivir, en el marco de una macroeconomía sostenible
- IX. Inclusión, protección social solidaria y garantía de derechos en el marco del Estado Constitucional de Derechos y Justicia
- 10
- X. Sostenibilidad, conservación, conocimiento del patrimonio natural y fomento al turismo comunitario
- XI. Desarrollo y ordenamiento territorial, desconcentración y descentralización
- XII. Poder ciudadano y protagonismo social

Con estos fundamentos, el Plan aterriza en lo concreto y propone una lógica de planificación a partir de los siguientes 12 grandes objetivos

nacionales para el Buen Vivir, los mismos que ya fueron planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2009 y que ahora son actualizados bajo parámetros que se relacionan con el desempeño de las metas nacionales, con las distintas propuestas de acción pública sectorial y territorial, y principalmente con la necesidad de concretar los desafíos derivados del nuevo marco constitucional.

En consecuencia, los objetivos actualizados del Plan Nacional para el Buen Vivir son:

Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial, en la diversidad.

Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un medio ambiente sano y sustentable

Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas

Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.

Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.

Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.

Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir

Este plan no es concebido como la suma de partes y elementos dispersos. Tiene una mirada integradora, basada en un enfoque de derechos que va más allá de la entrada sectorialista tradicional, y tiene como ejes la sustentabilidad ambiental y las equidades de género, generacional, intercultural y territorial. La armonización de lo sectorial con los objetivos nacionales supuso un gran esfuerzo de coordinación y articulación interestatal para conjugar la problemática, las políticas y las visiones sectoriales con los grandes intereses nacionales.

Para propiciar esta articulación, la formulación del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 se sustentó en un proceso de diseño de agendas sectoriales, consideradas como instrumentos de coordinación y concertación sectorial, las cuales representan un esfuerzo de definición de políticas, estrategias, programas y proyectos que ejecuta cada gabinete sectorial de la función ejecutiva. Las agendas y políticas sectoriales brindan coherencia a las propuestas de gestión pública con respecto a las disposiciones constitucionales, los objetivos del Buen Vivir y la planificación operativa, lo que determina un flujo de articulación entre

las orientaciones programáticas de mediano plazo y la gestión institucional efectiva.

La concertación sectorial no es suficiente cuando se requiere articular las distintas visiones y condiciones de los territorios y sus poblaciones, con el objeto de fortalecer su integración y mejorar las condiciones de vida de las y los ecuatorianos. Pensar el territorio como el espacio de concreción de la política pública y, a su vez, a las dinámicas territoriales como elementos sustantivos para la planificación pública es una apuesta y a la vez un gran desafío para el proceso de planificación. Es un proceso de doble vía, en el que la planificación local alimenta y nutre a la planificación nacional y viceversa, como parte de un proceso de construcción de un nuevo tipo de Estado policéntrico. Así, en 2007 el Ecuador impulsó un Plan Nacional de Desarrollo en donde la perspectiva territorial se incorporó a partir de los planes provinciales.

Para el periodo 2009-2013 la Estrategia Nacional Territorial constituye una de las principales innovaciones del plan en tanto incorpora al ordenamiento territorial e identifica las principales intervenciones y proyectos estratégicos en los territorios. También el Plan incluye la desagregación y territorialización de indicadores que sirven de sustento para el diseño de política pública en función de la diversidad propia del país.

De igual manera el Plan Nacional para el Buen Vivir refuerza la articulación entre la planificación nacional y territorial al identificar las dinámicas y particularidades específicas para la formulación de políticas públicas. El proceso de formulación de agendas para las siete zonas de planificación, permitió identificar las necesidades de las poblaciones relacionadas a las cualidades, potencialidades y limitaciones de los territorios, así como desarrollar una propuesta de modelo territorial en el que se expresan los lineamientos para el uso del suelo y las intervenciones estratégicas articuladas a una propuesta nacional.

Todo este nuevo esquema de planificación nacional también implica la construcción de un sólido proceso participativo. En este contexto, la formulación del Plan para el Buen Vivir 2009- 2013 responde a un proceso sostenido de consulta que inició con la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010. Se caracteriza por la diversidad de actores que formaron parte del mismo, y se concibe en varios momentos de veedurías ciudadanas a la ejecución de políticas, grupos focales, consultas ciudadanas, tanto a nivel nacional como territorial, así como también diálogo y concertación con los actores sociales e institucionales.

Es particularmente importante resaltar la organización de Talleres de Consulta Ciudadana con énfasis en la articulación del Plan en los territorios, en Esmeraldas, Babahoyo, Portoviejo, Santo Domingo, Cuenca, Loja, Latacunga y Tena; adicionalmente se realizaron dos talleres



nacionales en Quito y Guayaquil para analizar los alcances a los objetivos, políticas y lineamientos de acción pública. Por sus especificidades territoriales, ambientales y culturales se organizó un taller en Galápagos y otro con pueblos y nacionalidades en la ciudad de Baños.

En dichos talleres participaron más de 4.000 representantes de la sociedad ecuatoriana organizados en más de 85 meses de trabajo que permitieron discutir tanto los objetivos nacionales cuanto las estrategias territoriales.

Para asegurar la incorporación de los aportes ciudadanos a los contenidos del Plan Nacional para el Buen Vivir, se diseñó una metodología de facilitación y sistematización asociada a los lineamientos nacionales. Así, en cada mesa de trabajo se discutieron las políticas de cada objetivo nacional agrupadas en cada uno de los componentes de la Estrategia Territorial Nacional, de esta manera se indujo a la reflexión de las orientaciones nacionales desde las realidades zonales. Los resultados de los procesos participativos fueron difundidos a través de las fichas de sistematización de cada taller publicadas en el sitio web creado para el efecto.

Adicionalmente, se organizaron eventos masivos en espacios públicos que permitieron la difusión de los contenidos del Plan Nacional para el Buen Vivir entre la ciudadanía, realizados 12 en las plazas públicas de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Manta. Como aporte a la discusión sobre prioridades de la sociedad ecuatoriana, y particularmente de la ciudadanía no organizada se realizaron sondeos de opinión a más de 5000 personas, con el objeto de recoger las distintas opiniones de ciudadanos y ciudadanas respecto al significado del Buen Vivir así como de acciones relevantes para el próximo periodo de gobierno. Al igual que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, la arquitectura del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 consta de tres partes fundamentales: una primera conceptual, una segunda de definición y concreción de políticas públicas y finalmente una instrumental.

En su primera parte, el Plan presenta las orientaciones y principios para un cambio radical orientados hacia el Buen Vivir, luego incorpora un diagnóstico crítico sobre los procesos económicos, sociales y políticos que han caracterizado al país en las últimas décadas, así como una lectura crítica de los primeros 31 meses de gobierno. Y principalmente propone las transformaciones necesarias para alcanzar, en el mediano plazo, un nuevo modo de acumulación y redistribución para el Buen Vivir.

En su segunda parte, el Plan desarrolla los contenidos de los 12 Objetivos Nacionales para el Buen Vivir, actualizados en función de los contenidos constitucionales, los resultados de la evaluación del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2009, las agendas y políticas sectoriales y territoriales, las acciones e inversiones públicas y los aportes ciudadanos.

En ellos se definen políticas y lineamientos de políticas necesarias para la consecución de metas que permitan hacer un seguimiento de los resultados logrados por el Gobierno. Estas metas, que fueron validadas por las instituciones ejecutoras, rompen con las inercias burocráticas e institucionales y muestran el compromiso del gobierno nacional para cumplir con su propuesta de transformación.

En su tercera parte y como parte de las innovaciones del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 se incluye la Estrategia Nacional Territorial, la misma que identifica y territorializa las principales intervenciones y proyectos estratégicos nacionales. Se incluyen como anexos complementarios a la estrategia territorial una primera versión de las agendas zonales. Estas constituyen un aporte para un proceso de discusión ampliado en el que progresivamente y en función de procesos de la información y la planificación territorial se brinde sustento para el diseño de políticas públicas en función de la diversidad propia del país.

En su parte final, el Plan incluye el desarrollo de criterios para la asignación de recursos a través de la formulación del Plan Plurianual de Inversiones. Cabe resaltar que la planificación y priorización de la inversión pública estuvo acompañada de un proceso de análisis, validación y jerarquización de programas y proyectos articulados a las estrategias de mediano plazo y a las políticas definidas en cada objetivo.

La parte instrumental del Plan Nacional para el Buen Vivir es una herramienta flexible y dinámica, en formato magnético, que, además de los contenidos antes descritos, recopila todos los resultados de la participación en las mesas de consulta ciudadana e incluye información adicional al propio plan en miras a garantizar su actualización permanente conforme se van formulando políticas complementarias. Esta herramienta se incluye además una opción de visualización geográfica y desagregación de indicadores a fin de proporcionar a los gestores de políticas públicas de instrumentos que, de primera mano, les permitan realizar proyecciones de cobertura y ver los impactos que podrían tener sus programas en el territorio, tomando en cuenta la sostenibilidad ambiental y las equidades de género, generacional, intercultural y territorial. Finalmente, es necesario recalcar que Plan Nacional para el Buen Vivir es un primer paso para la construcción del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa que tiene como finalidad descentralizar y desconcentrar el poder y construir el Estado Plurinacional e Intercultural. En este afán, y siguiendo las disposiciones constitucionales, el Plan Nacional para el Buen Vivir deja abiertas las puertas e invita a la construcción de 14 Planes de Vida de los diferentes pueblos y nacionalidades del país, así como, a la elaboración del Plan de la circunscripción territorial especial de la Amazonía. De la misma forma, y en el marco de sus autonomías, recomienda a los Gobiernos Autónomos

Descentralizados la articulación con este Plan y la actualización de sus instrumentos de planificación y prioridades de intervención territorial.

El “Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural”, ha sido elaborado a través de la orientación técnica y metodológica de la Secretaría de Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en coordinación con los equipos técnicos de los distintos Ministerios y Secretarías de Estado y sobre todo con los aportes de ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos. La aprobación del Plan en el Consejo Nacional de Planificación constituye un hito en la aplicación de la Constitución así como también para la consolidación de la democracia participativa.

René Ramírez Gallego

## **ANEXO 2: LIBRO VERDE**

### **Resumen**

Cada vez es mayor el número de empresas europeas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas. Su objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG. Al obrar así, las empresas invierten en su futuro, y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad.

Ya en 1993, la llamada del Presidente Delors a las empresas europeas para que participaran en la lucha contra la exclusión social dio lugar a una movilización importante y a la creación de redes europeas de empresas. Más recientemente, en marzo de 2000, el Consejo Europeo de Lisboa apeló en particular al sentido de responsabilidad social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible.

Al afirmar su responsabilidad social y asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. Si bien reconoce la importancia de todos estos aspectos, el presente documento se centra, principalmente, en las responsabilidades de las empresas en el ámbito social. Esta actuación da lugar a la creación de nuevas asociaciones y esferas novedosas para las relaciones existentes en la empresa, con respecto al diálogo social, la adquisición de cualificaciones, la igualdad de oportunidades, la previsión y la gestión del cambio; a nivel local o nacional, con respecto al refuerzo de la cohesión económica y social y la protección de la salud; y de manera general, a escala mundial, respecto a la protección del medio ambiente y el respeto de los derechos fundamentales.

El concepto de responsabilidad social se aplica sobre todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables.

La Unión Europea está interesada en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que puede contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en Lisboa: «convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social».

El presente Libro Verde tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

### ANEXO 3: Encuesta Responsabilidad Social

Encargado  
recomendado

Gerente  
General

		En proceso %	No	No aplica	Validación	Comentarios
ACCIONISTAS / GOBERNABILIDAD	Si					
1. Participan los miembros de la Junta directiva en cargos ejecutivos dentro de la empresa?						
2. Tienen los accionistas mecanismos de acceso a la información de la empresa?						
3. ¿Tiene un código de ética por escrito?						
4. ¿El código de ética se da a conocer en todos los niveles de la empresa?						

5. ¿Existen mecanismos que incluyan medidas disciplinarias a colaboradores que no cumplan con el código de ética?					Qué departamento se encarga de dar seguimiento o al código de ética?	
6. ¿Posee políticas que prohíban específicamente la utilización de toda práctica ilegal (corrupción, sobornos, doble contabilidad, etc.) para obtener ventajas competitivas?					Qué mecanismos a nivel interno tiene la empresa para denunciar actos de corrupción?	
7. ¿Existe una visión y misión empresarial?					Cuál es?	
8. ¿La estrategia de la empresa incorpora la RSE?					A qué niveles de la empresa se divulga el concepto de RSE?/ que comisión se encarga de la RSE?	
9. ¿Se publican los estados financieros e información de auditoría externa anualmente?					Esta pregunta me ayuda a saber si tiene contabilidad formal	
10. ¿Existen mecanismos o políticas internas para asegurar el respeto de la propiedad intelectual?					Qué políticas internas tiene la empresa que eviten el uso de formulas, procesos I	

					bienes que pueden ser protegidos por patentes de invención sin autorización?		
<b>Gerente General / Encargado de Relaciones Publicas</b>	<b>ADMINISTRACION PUBLICA</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso %</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>	<b>Validación</b>	<b>Comentarios</b>
	11. ¿Desarrolla proyectos conjuntamente con el estado o poder local?					Qué proyectos ha desarrollado?	
<b>Gerente de Mercadeo / Gerente de Ventas</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso %</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>	<b>Validación</b>	<b>Comentarios</b>
	12. ¿Tiene la empresa una política formal de comunicación y publicidad?					Cuál es?	
	13. ¿Sus productos o servicios contienen instrucciones claras sobre como contactarlos?					Se puede pedir muestras	

14. ¿Las políticas de mercadeo de la empresa prohíben específicamente cualquier tipo de publicidad engañosa o que destaque atributos ficticios de su producto o susceptibles a errores de entendimiento?					
15. ¿Cuenta con el libro de quejas?					
16. ¿Tiene una política establecida de atención al cliente?				Cual es?	
17. ¿Existen mecanismos para recibir y tramitar sugerencias, reclamos y opiniones así como para resolverlas?				Qué departamento se encarga de esto?	
18. ¿Tiene un sistema de control de calidad para sus productos o servicios?				De qué se trata?	
19. ¿Realiza estudios para conocer danos potenciales que puedan generar sus productos o servicios al consumidor, previo a su lanzamiento?					



**Gerente de Recursos Humanos / Colaboradores al azar.**

<b>COLABORADORES / EMPLEADOS</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso %</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>	<b>Validación</b>	<b>Comentarios</b>
20. ¿Establece la empresa contratos de trabajo por escrito con sus colaboradores?						
21. ¿Se pagan todas las prestaciones laborales de ley?					Están afiliados al IEES?	
22. ¿Se pagan prestaciones o beneficios adicionales a los de ley?						
23. ¿Realiza la empresa encuestas de clima laboral?					Con qué periodicidad?	
24. ¿Cumple con los requerimientos de ley respecto a seguridad ocupacional?						
25. ¿Ofrece a sus colaboradores programas o beneficios en el área de salud (seguro médico, seguro de vida, etc.) adicionales a los de ley?					Qué tipo de beneficios?	
26. ¿Ofrece la máxima protección posible a sus colaboradores a través de planes de contingencia y señalización adecuada, equipos de protección personal y capacitación sobre						

el uso?						
27. ¿Sus instalaciones cuentan con servicios o facilidades para personas con discapacidades (rampas, sanitarios, parqueos)?						
28. ¿Existen mecanismos para conocer e implementar sugerencias, iniciativas u opiniones de los colaboradores?						
29. ¿Existe un programa de evaluación del desempeño de los colaboradores?						
30. ¿Existen políticas que permitan la libertad de asociación de los colaboradores?						
31. ¿Tiene políticas y procedimientos efectivos para evitar cualquier tipo de maltrato físico psicológico o trabajo forzado al interior de la empresa?					En donde consta esto?	

32. ¿Cuenta con un programa para contratación de personal con capacidades o habilidades diferentes?				Qué porcentaje de los empleados tienen alguna discapacidad?	
33. ¿Existe una política de contratación que fomenta la contratación en base a merito en igualdad de oportunidades?					
34. ¿Existe una política salarial que corresponda el merito en igualdad de oportunidades?				Qué rangos de sueldos o salarios existen en la empresa?	
35. ¿Existen programas de desarrollo personal y profesional para los colaboradores?				En caso de trabajadores que estén estudiando. ¿Se ayuda a que concluyeran sus estudios dándoles flexibilidad en sus jornadas laborales?	
36. ¿Mide la satisfacción de sus colaboradores?				Con qué periodicidad?	
37. ¿Cuenta con programas de recreación, cultura y deporte para el colaborador?					
38. ¿Tiene programas de capacitación durante las horas de trabajo?					

<b>Gerente General</b>	<b>COMPETIDORES</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso %</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>	<b>Validación</b>	<b>Comentarios</b>
	39. ¿Ofrece flexibilidad de horario para asuntos particulares de sus colaboradores?						
	40. ¿Existen acuerdos de responsabilidad y respeto a la libre competencia?						
	41. ¿En el área de ventas, existen políticas y acciones explícitas que propicien la competencia leal?					De qué forma se castiga este tipo de prácticas?	
<b>Gerente de Produccion / Administrativo</b>	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso %</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>	<b>Validación</b>	<b>Comentarios</b>
	42. ¿La empresa cumple con todas las leyes ambientales nacionales?					Conoce las leyes?	
	43. ¿La empresa tiene identificados sus impactos al medio ambiente?					Cuáles son?	
	44. ¿Existe un área, individuo o departamento encargado de los temas ambientales?					La empresa tiene alguna certificación como ISO 14000?	
	45. ¿Posee un sistema para optimizar el consumo de energía?						

46. ¿Cuenta con un sistema de manejo eficiente en el uso de materias primas, insumos o recursos y sus respectivas unidades de medición?				Qué tipo de indicadores usa la empresa?	
47. ¿Tiene programas de reciclaje / re-utilización interna de residuos (impresión de ambos lados de la hoja, re-utilizar papel, agua, etc.)					
48. ¿Tiene programas de reciclaje externo de insumos (papel, cartón, cartucho de tinta, etc.)					
49. ¿Cuenta con tratamiento de aguas residuales?					
50. ¿Envía sus residuos a destinos finales adecuados (centros de reciclaje)?					
51. ¿Provee a sus cliente y consumidores la información detallada acerca de los daños ambientales que resultan del uso y de los desechos finales de sus productos y servicios?					

**Gerente  
Administrativo / de  
Compras**

<p>52. ¿Participa la empresa en estudios, foros, seminarios o conversaciones sobre el tema medio ambiental con la finalidad de fomentar y adoptar leyes, normas y reglamentos?</p>					<p>A cuáles ha ido últimamente la empresa?</p>	
<p><b>PROVEEDORES</b></p>	<p><b>Si</b></p>	<p><b>En proceso %</b></p>	<p><b>No</b></p>	<p><b>No aplica</b></p>	<p><b>Validación</b></p>	<p><b>Comentarios</b></p>
<p>53. Existen criterios de selección para elegir un proveedor?</p>					<p>De qué criterio: precio, calidad, plazos de entrega, impacto ambiental?</p>	
<p>54. ¿Estar legalmente constituido?</p>						
<p>55. ¿Existen normas explícitas que exigen que los proveedores cumplan requerimientos fiscales?</p>					<p>Su proveedor le entrega factura?</p>	
<p>56. ¿Existen normas explícitas que exigen que los proveedores cumplan con regulaciones ambientales?</p>					<p>Qué tipo de normas?</p>	
<p>57. ¿La empresa da preferencia a proveedores que tienen criterios de RSE, con sus proveedores?</p>						

**Gerente  
General /  
Encargado  
de  
Relaciones  
Publicas**

58. ¿Lleva a cabo visitas de inspección o acciones de verificación de prácticas de RSE de los proveedores?						
59. ¿Trabaja con sus proveedores para mejorar sus productos y servicios, compartiéndoles información sobre preferencias y tendencias de sus clientes?						
60. ¿Cuenta con su sistema preferencia en su línea de atención para las PYMES como proveedores?						
61. ¿Posee una política de pagos de proveedores clara, transparente y que se comunica?					Como son los pagos a los proveedores?	
<b>COMUNIDADES</b>	<b>Si</b>	<b>En proceso %</b>	<b>No</b>	<b>No aplica</b>	<b>Validación</b>	<b>Comentarios</b>
62. ¿Participa en la identificación y diagnóstico de problemas de su comunidad inmediata?					Qué tipos de problemas tiene la comunidad cercana?	
63. ¿Cuenta con políticas que intentan minimizar en su comunidad						

inmediata la generación de basura?						
64. ¿Conoce las organizaciones locales y sus actividades?						
65. ¿Cuenta con mecanismos para conocer el impacto de sus operaciones en la comunidad inmediata?						
66. ¿Cuenta con un presupuesto destinado específicamente para obras de inversión social?					Qué tipos de obras ha realizado la empresa?	
67. ¿Ha sido reconocida en su comunidad por su desempeño y dedicación a temas sociales?						



## Bibliografía

- Boris Cornejo. Responsabilidad Social en el Ecuador. Abril, 19, 2010. <http://www.e-ducate.org/alandar>
- CERES- Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. 2005. <http://www.redceres.org/?til=42>
- Centro de Interamericano para el desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. 1996-2010. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/employer/respons/index.htm>
- Cervecería Nacional. (2005). Informe CCN. 2004-2005. Guayaquil, Ecuador.
- Cervecería Nacional. (2006). Informe CCN. 2006-2007. Guayaquil, Ecuador.
- Cervecería Nacional. (2009). Informe CCN. 2008-2009. Guayaquil, Ecuador.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas). Bruselas.
- Ecuador, MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD. 2008-2012. Informe para su excelencia el Presidente de la República, Ec. Rafael Correa Delgado. Autor: Xavier Abad Vicuña
- INEC (2009) <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>
- IRSE- Instituto de Responsabilidad Social Empresarial 2006. <http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/index.html>

- Javier Ortiz Vicente y Guillermo Cordero García. (2007). Los nuevos desafíos de la RSC (Informe 2007 la Responsabilidad Social en España). Madrid, España, Fundación Alternativas.
- NTP 643 y 644. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS Manuel Bestratén Belloví, Luis Pujol Senovilla. *Centro Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE. ÉTICA Y EMPRESA F. Navarro, D. García-Marzá, E. González, C. Ballesteros, G. Schar *CIDEAL- Fundación CIDEAL, 2003 (www.cideal.org)*
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE Sustainability Reporting Guidelines *GRI, Boston-USA, 2002 (www.globalreporting.org)*
- Informe Parcial del Proceso de Investigación. (2010). Proyecto de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.

#### Entrevistas:

- (ING) Director de Asuntos Corporativos de CN y Presidente de CERES
- (ING) Pablo Chang, Director de Desarrollo Sostenible de CN
- (ING) Maluly Oliva, encargada externa de RSE para Cervecería



