



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**TÍTULO: VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS  
ECUATORIANAS DE CONSUMO MASIVO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y ORGANIZACIÓN DE  
EVENTOS**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:  
KAREN A. OSORIO FLORES**

**NOMBRE DEL TUTOR:  
LCDA. CARLOTA MORALES**

**SAMBORONDÓN, MAYO DEL 2016**

# VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS ECUATORIANAS DE CONSUMO MASIVO

## RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un modelo de negocio en el cual la empresa busca que sus operaciones sean sustentables en tres dimensiones: económica, social y ambiental, considerando las necesidades y expectativas de sus públicos de interés. En Ecuador, al igual que en el resto del mundo, existe una tendencia a adoptar estrategias de RSC, sin embargo el concepto aún no es claro para muchas empresas lo que conlleva a que su aplicación sea incorrecta e insuficiente. El propósito del estudio fue analizar la situación actual de la RSC en el país y su vinculación con las Relaciones Públicas (RRPP) y la Comunicación Corporativa. El diseño del estudio es documental y bibliográfico, complementado con entrevistas a expertos en el tema y el análisis de la gestión de RSC de cinco empresas nacionales. Se infiere que las estrategias de RSC y RRPP están aparentemente vinculadas. En ambos casos el objetivo general es motivar un diálogo beneficioso entre la empresa y sus grupos de interés para alcanzar el bien común. Sin embargo en la práctica se distancian ya que las RRPP son un mero instrumento de difusión y no cumplen un rol activo en el diseño de las estrategias de RSC.

**Palabras Clave:** Relaciones Públicas, Responsabilidad Social Corporativa, Imagen corporativa, reputación corporativa, públicos de interés.

**VÍNCULO ENTRE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS  
ECUATORIANAS DE CONSUMO MASIVO**

**ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility (CSR) is a business model in which the company aims to make its operations sustainable in three dimensions: economic, social and environmental, considering the needs and expectations of its stakeholders. In Ecuador, as in the rest of the world, there is a tendency to adopt CSR strategies; however the concept is still unclear for the companies, which leads to an incorrect and inefficient application. The purpose of this study was to analyze the current situation of CSR in the country and its relationship with the strategy of Public Relations (PR) and Corporate Communications. The methodology is bibliographical, supplemented by interviews to experts in the field of study and the analysis of CSR management in five of the largest Ecuadorian companies. It is concluded that the strategies of Corporate Social Responsibility and Public Relations are related. In both cases the main goal is to encourage a valuable dialogue between the company and its stakeholders to achieve the common good. However in practice they take distance, since Public Relations are just a mere instrument of diffusion and do not play an active role in designing CSR strategies.

**Keywords:** Public Relations, Corporate Social Responsibility, Corporate Image, Corporate Reputation, Stakeholders.

## Introducción

Desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, el rol de las empresas como instituciones sociales ha cambiado profundamente. El principal objetivo de la empresa privada ha sido, desde sus inicios, la maximización de beneficios para sus propietarios o accionistas (Friedman, 1970); producir más para vender más y ganar más. Hoy en día la rentabilidad sigue siendo la columna vertebral de las empresas, lo cual permite asegurar su supervivencia en el tiempo. Sin embargo la tendencia se orienta cada vez más a buscar el beneficio, no solo de los inversionistas, sino de todos los involucrados en las actividades de la organización.

El paradigma de la administración empresarial está cambiando. A partir de la década de los '70 surge la concepción de *empresa* como una institución social integrada a la dinámica de una comunidad y por lo tanto con la responsabilidad de considerar los efectos positivos o negativos que su accionar genera en el entorno (Lattuada, 2010).

El Comité de Desarrollo Económico publicó en 1971 una declaración titulada *Social Responsibilities of Business Corporations* en la cual se plantea el rol fundamental que cumplen las grandes empresas en mejorar los estándares de vida mediante la creación de riqueza, además de su influencia en la solución de los problemas sociales. Entre los resultados de dicho estudio se concluyó que la mayor parte del público estadounidense consideraba que las corporaciones no se preocupan lo suficiente por los problemas que enfrenta la sociedad. Dos tercios de la población pensaban que es una obligación moral de las empresas ser sujetos

activos en el camino hacia el progreso social, incluso cuando esto significa obtener utilidades menores (Committee for Economic Development, 1971).

Como consecuencia de su protagonismo y de su presencia global, los diferentes actores sociales han comenzado a exigir de las empresas la construcción de un nuevo y más comprensivo contrato social. En efecto, el contrato económico entre empresa y sociedad, basado en la construcción de valor, generación de empleos y responsabilidad en el pago de impuestos, ha demostrado ser limitado e ineficiente en lo que respecta a la satisfacción de las expectativas de la sociedad (Roitstein, 2004).

En las últimas décadas las empresas han sentido la presión de consumidores cada vez más exigentes. Factores como la calidad, el precio y el beneficio siguen siendo fundamentales a la hora de preferir un producto, sin embargo los consumidores modernos consideran también otras variables como el proceso de producción, el impacto al medio ambiente o la reputación que tiene una empresa.

Es así como empieza a tomar fuerza la idea de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un nuevo modelo de negocio indispensable para mantener la competitividad de las empresas a través de relaciones beneficiosas con su entorno. A mediados de los 80 Freeman formuló la Teoría de los Públicos de Interés según la cual cada empresa tiene diferentes públicos, también llamados *stakeholders*, cuyos intereses son importantes para ella; estos públicos suelen ser sus accionistas, empleados, consumidores, el gobierno, el medio ambiente, la comunidad, entre otros (Freeman, 2010).

La Teoría de los *Stakeholders* cambió para siempre la forma en que las empresas interactúan con la sociedad, incluyendo la forma de gestionar tanto la comunicación, como la RSC y las Relaciones Públicas (Orjuela, 2011). El paradigma actual de Relaciones Públicas (RRPP) se basa en establecer y mantener líneas de comunicación y cooperación mutuas entre la organización y sus públicos (Wilcox & Cameron, 2006). De la misma forma se establece que “la razón de ser de todo el proceso de RSC es la mejora constante de las relaciones con la población como base para el desarrollo sostenible” (Solano, 2005). Podemos inferir entonces que la RSC y las Relaciones Públicas tienen sus fundamentos sobre la misma premisa: las relaciones armónicas entre la empresa y sus públicos de interés son cruciales para el éxito del negocio.

Los programas de Responsabilidad Social, o la ausencia de estos, tienen una incidencia importante en la imagen corporativa que perciben los públicos de la empresa. En una investigación llevada a cabo por la Universidad de Valencia en España se concluyó que uno de los factores clave para conseguir una buena reputación corporativa es ser socialmente responsable (Alvarado & Schlesinger, 2008). Por esto es esencial que exista una relación estrecha y coherente entre las estrategias de RSC y RRPP. El departamento de Comunicación, Relaciones Públicas o Imagen Corporativa debería considerar entre sus funciones participar del diseño del programa de RSC.

Con la llegada del nuevo milenio, la RSC ha cobrado mayor visibilidad para las empresas de América Latina. En países como Argentina, empresas de consultoría han llevado a cabo estudios que demuestran que el 65% de los consumidores tienen en cuenta aspectos asociados con la RSC en el proceso de

decisión de compra, sin embargo solo el 26% de estos consumidores son capaces de mencionar qué empresas realizan acciones con la comunidad (Roitstein, 2004). Esto indica ineficacia por parte de las empresas al momento de comunicar sus programas de RSC.

En Ecuador, la tendencia de las empresas de plantear una estrategia de RSC es relativamente reciente, por lo cual se presentan varios errores y malentendidos. La RSC es una disciplina en desarrollo, no es filantropía, no es publicidad y no es una pantalla para limpiar la imagen de una empresa que impacta de forma negativa su entorno. La RSC, al igual que las Relaciones Públicas, es una función directiva que tiene su base en la esencia misma de la estrategia empresarial y sus valores.

Es un error pensar que contribuciones monetarias esporádicas son RSC, como también es un error no comunicar lo bueno que se hace por temor a parecer deshonesto. Debe existir coherencia entre lo que se hace y lo que se dice.

Lamentablemente muchas empresas ecuatorianas no tienen una idea clara de lo que involucra ser socialmente responsables, aventurándose en la tarea de plantear una estrategia de RSC de forma empírica confundiendo filantropía, promoción e incluso sus obligaciones legales con RSC.

El propósito del presente estudio es determinar cuál es el rol que cumplen las Relaciones Públicas y la RSC dentro de la empresa privada, para definir en qué punto se encuentran como actividades complementarias. Para lograr esto se analizará la situación actual de la RSC en las empresas de consumo masivo más grandes del Ecuador, la importancia de la comunicación y las principales herramientas utilizadas para difundir los proyectos de responsabilidad social.

Los resultados de esta investigación servirán como una base para desarrollar estrategias más efectivas que combinen la RSC y las Relaciones Públicas, considerando a los *stakeholders* como el centro de dichos proyectos. Se ha buscado exponer argumentos aterrizados a la realidad ecuatoriana para demostrar que la RSC es una inversión que genera valor, no solo para la empresa sino para todos los públicos involucrados en su actividad.

## **Fundamentación teórica**

### **Origen del objeto de estudio**

Las RRPP y la RSC han surgido de forma independiente en distintos momentos de la historia. Aunque los antecedentes de las RRPP se remontan a la tradición de los retóricos de la antigua Grecia, se puede decir que estas se consolidaron como una disciplina formal en el siglo XX de la mano de profesionales como Ivy Lee, Edward Bernays o Arthur Page, hoy considerados los precursores de esta disciplina (Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2008).

En sus inicios, las RRPP tuvieron connotaciones negativas debido a que los mensajes eran manipulados o se ocultaba información con el propósito de persuadir al público en favor de la empresa (Preciado-Hoyos, 2013).

En 1906 Ivy Lee propuso un nuevo modelo de RRPP basado en la transparencia de la información, es decir mostrar la verdad ante los medios de comunicación sin temor alguno. Él pensaba que si hablar con la verdad perjudicaba a su cliente, entonces éste debería corregir el problema y mejorar sus acciones. Para Lee era imposible que una campaña de RRPP sea efectiva si no estaba apoyada por hechos positivos reales, por esta razón motivó a sus clientes a que alinearan sus políticas con el interés del público.

Durante la segunda mitad del siglo pasado, las RRPP se establecieron como una profesión formal, inaugurándose las primeras escuelas de Relaciones Públicas, creándose asociaciones nacionales e internacionales, y códigos de ética para regular la profesión (Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2008).

Por otro lado la RSC empieza a tomar interés durante la Revolución Industrial, cuando surgieron en Gran Bretaña líderes empresariales como Robert Owen, con el ideal de cambiar las condiciones de explotación que sufría el proletariado. En el siglo XIX, las causas relacionadas a la educación obtuvieron un amplio apoyo por parte de las empresas estadounidenses, es así que universidades privadas como Harvard, Yale, Princeton o Columbia, nacieron con el apoyo financiero de importantes empresarios (Fernández, 2009).

A pesar de la iniciativa de ciertas grandes empresas de participar en el desarrollo social de sus comunidades, no fue sino hasta la “década del setenta del siglo pasado, cuando Milton Friedman, puso en el tapete el término RSE y, desde ese momento, se convirtió en un tema de interés para académicos, empresarios, investigadores e intelectuales del mundo” (Orjuela, 2011). Friedman es un enemigo declarado de la RSC; de acuerdo a un controversial artículo publicado en 1970, para él la única responsabilidad social de las empresas es generar beneficios para sus accionistas (Friedman, 1970).

Sin embargo, paralelamente a la postura de Friedman surgió una idea contraria, mucho más incluyente, que considera a la RSC como un sistema de gestión que busca el beneficio de todos los públicos de interés o stakeholders de la empresa. Esta postura es ampliamente aceptada en la actualidad. En el nuevo

milenio, las más grandes empresas alrededor del mundo han demostrado su interés en la RSC.

En el 2003 “la mayor parte de las empresas listadas en Fortune 500 describen en su página web sus logros en materia de RSC y casi la mitad de las incluidas en el Fortune 250 elaboran informes específicos sobre aspectos sociales y medioambientales de sus actividades” (Nieto & Fernández, 2004).

La Encuesta Global Anual de Directores Ejecutivos (*Annual Global CEO Survey*) presentada por PricewaterhouseCoopers a partir de entrevistas realizadas a 1400 directores ejecutivos alrededor del mundo, señala que el 84% de éstos cree que el público espera que sus compañías consideren a grupos de interés más amplios. Además el 70% de todos los entrevistados afirma que en los próximos cinco años la RSC se convertirá en el núcleo de su negocio, en lugar de ser un programa aislado (PWC, 2016).

Los públicos de interés tienen cada vez más poder sobre la empresa, es innegable que la reputación corporativa es equivalente a la medida en que se cumplan las expectativas de los *stakeholders*. “El empleo de criterios de RSC permite a las empresas proyectar una imagen positiva ante todos los grupos de interés y no solamente ante los propietarios, lo que contribuye a mejorar su reputación” (Nieto & Fernández, 2004).

En los últimos años, expertos en comunicación han buscado entender de qué forma ambas disciplinas, las RRPP y la RSC, se complementan. Por esta razón es cada vez más común que carreras de marketing, comunicación o relaciones públicas incluyan en sus mallas curriculares conocimientos de RSC. Se puede decir que la Responsabilidad Social ya no es netamente un asunto de

administración de empresas. El enfoque en los públicos de interés es uno de los más fundamentales puntos de intersección entre las estrategias de RRPP y RSC.

### **Definición del objeto de estudio en la teoría**

#### **La Teoría de los Grupos de Interés:**

Esta teoría tiene su origen en los años noventa, de la mano de Edward Freeman, cuya obra *Strategic management: A stakeholder Approach* cambió para siempre el paradigma de la administración de empresas. El autor define a un grupo de interés, también llamado *stakeholder*, como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 2010).

Freeman plantea una nueva concepción de la empresa como un ente plural, en el cual intervienen diferentes actores. Es decir que la empresa no es una institución aislada, que únicamente es de interés para los propietarios o accionistas, sino que influye en una diversidad de grupos. De esta forma se amplían los públicos de interés, no solo a aquellos que se relacionan directamente con la empresa, como los dueños o empleados, sino también a aquellos que afectan (agentes) o son afectados (pacientes) por ella, como el medio ambiente, consumidores, competidores, proveedores, gobiernos o comunidad.

Esta concepción pluralista de empresa no solo justifica, sino que exige una actitud socialmente responsable hacia los grupos de interés con los que interactúa una organización, ya que el éxito de la misma dependerá en gran medida de las relaciones positivas que mantenga con estos.

Es importante señalar que un *stakeholder* no debería ser considerado como un grupo pasivo afectado por la empresa, sino más bien como un interlocutor

válido y activo. Es decir que un *stakeholder* en lugar de ser “paciente” es un actor que trata de influir en las actividades de la organización y por lo tanto sus intereses deberían ser tomados en cuenta durante la toma de decisiones (Preciado-Hoyos, 2013).

En las RRPP, el concepto de *públicos* es esencial. Identificar adecuadamente a los públicos de interés de la empresa y sus expectativas es fundamental para desarrollar con éstos relaciones armónicas que sean estables en el tiempo. “Freeman reconoce a las Relaciones Públicas como una de las disciplinas funcionales del *management*, junto con el marketing, las finanzas, los recursos humanos o producción” (Capriotti, 2007).

#### **Iniciativas Globales de RSC:**

Las empresas privadas cumplen un papel fundamental dentro de las sociedades, generando empleo, bienestar y productos de consumo. Los Estados necesitan de la participación activa de los empresarios en la búsqueda de soluciones para los problemas que afronta el mundo; es por esta razón que organizaciones internacionales como la ONU han impulsado iniciativas de Responsabilidad Social que promueven el trabajo conjunto del sector público y privado.

Generalmente los proyectos mundiales de RSC cuentan con el apoyo y compromiso de una multitud de Estados. El objetivo de estas iniciativas es promover una gestión socialmente responsable en las empresas e impulsar su participación en el desarrollo de un mundo más justo y equitativo. Estas iniciativas incluyen un conjunto de normas, recomendaciones u objetivos a cumplir a través de la RSC.

A continuación se exponen algunas de las iniciativas más destacadas:

### **El Pacto Mundial – *Global Compact***

Es una iniciativa de las Naciones Unidas creada en 1999, con el objetivo de “promover la implementación de 10 Principios universalmente aceptados de RSC en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas” (Red Pacto Mundial España, sf.).

Las empresas firmantes encuentran en el Pacto Mundial un marco práctico para desarrollar, implementar y difundir su gestión de RSC, de esta forma se crea valor no solo para la sociedad sino también para la empresa. Actualmente el Pacto Mundial de las Naciones Unidas agrupa más de 13000 instituciones comprometidas con los 10 principios en más de 145 países, constituyéndose en la iniciativa de RSC con más firmantes voluntarios en el mundo.

### **Iniciativa de Reporte Global - *Global Reporting Initiative***

La Iniciativa de Reporte Global (GRI) fue creada en 1997 como un proyecto entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Coalición de Economías Ambientalmente Responsables (*Coalition for Environmentally Responsible Economies* - CERES). El objetivo de la GRI es ayudar a empresas, gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar el impacto de sus actividades en asuntos críticos como el cambio climático, los derechos humanos o la corrupción.

La GRI provee estándares globales, gratuitos en su sitio web, para la elaboración de informes de Sostenibilidad de alta calidad, credibilidad y rigor. Su visión es crear un futuro donde la sostenibilidad sea integral al proceso de toma de

decisiones de todas las organizaciones. El 93% de las 250 compañías más grandes del mundo presentan reportes de sostenibilidad, y el 82% de éstas utilizan los estándares de la GRI (Global Reporting Initiative, sf).

### **Norma ISO 26000**

La Organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization* – ISO) fue creada en 1947, cuando delegados de 25 países decidieron desarrollar una organización que facilitara la unificación de estándares industriales a nivel mundial.

ISO ha desarrollado más de 19000 estándares internacionales cubriendo prácticamente todas las industrias, desde tecnología, seguridad alimentaria, agricultura hasta asistencia sanitaria, con el objetivo de garantizar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios.

En noviembre del 2010 se publicó la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, la cual provee una guía en materias de RSC para todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o ubicación geográfica. La norma incluye conceptos, antecedentes, tendencias y principios relacionados a la RSC, además de información referente a los compromisos de comunicación y promoción que deben obtener las empresas socialmente responsables. A diferencia de otras normas, la ISO 26000 no puede ser certificada (ISO, sf).

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Los ODS fueron presentados por la ONU en septiembre del 2015 como el paso siguiente a los Objetivos del Milenio (2000-2015). Los 17 ODS marcarán la agenda mundial durante los siguientes 15 años; los Estados Miembros de la ONU

han expresado su compromiso con estos objetivos para resolver los principales problemas sociales, económicos y ambientales que aquejan al mundo (ONU, sf).

Las empresas privadas cumplen un rol muy importante en la consecución de los ODS como principales motores del desarrollo de las sociedades y por lo tanto piezas claves para alcanzar la sostenibilidad. Las empresas que deciden ser socialmente responsables podrían basar sus estrategias e informes de RSC en los ODS y de qué forma están aportando para alcanzarlos. La ONU a través de sus diversos programas, como el Programa de las NU para el Desarrollo (PNUD), promueve la participación conjunta de los gobiernos y la empresa privada en proyectos que generen valor y desarrollo a las comunidades.

### **Definición de conceptos clave**

#### **Responsabilidad Social Corporativa**

La RSC es un concepto en desarrollo, que ha sido abordado desde diferentes perspectivas a lo largo de los años. En ciertos casos se han diferenciado los conceptos de RSC y Responsabilidad Social Empresarial (RSE), sin embargo la idea más aceptada en la actualidad es que ambos términos se refieren a lo mismo y pueden ser considerados como sinónimos.

Partiendo desde la etimología de la palabra “responsabilidad” podemos remontarnos al vocablo *responsum*, que es una forma latina del verbo responder. Se puede decir entonces que la Responsabilidad Social es el deber de responder a la sociedad, desde el ámbito empresarial en este caso (Cardona & Hernández, 2011).

Una de las definiciones más conocidas de RS la presenta el Libro Verde, según el cual “la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de

las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

De acuerdo al Instituto Ethos de Brasil, hasta ahora la iniciativa más exitosa de RSC en Latinoamérica, la RS es:

La forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (...) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades (Prado, Flores, Pratt, & Ogliastri, 2004).

La Asociación Empresarial para el Desarrollo, de Costa Rica, ofrece una definición muy completa en el contexto actual:

La RS es la forma estratégica en que las empresas se responsabilizan de sus impactos o huellas sobre el ambiente, la sociedad y la economía para ser más competitivas y para aportar al desarrollo sostenible de la sociedad donde operan (...) La responsabilidad social no son donaciones. Es la forma en que las decisiones y prácticas de negocios se alinean al bienestar colectivo y se generan relaciones ganar-ganar con todos los públicos con que la empresa se relaciona (AED, sf).

A pesar de las diferentes interpretaciones que tiene el término RSC, en todos los casos se puede descartar que RSC sea filantropía. Sin decir que la filantropía sea algo negativo, se debe comprender que las donaciones o ayudas económicas a determinados grupos suelen ser aisladas y por lo tanto insuficientes. La RSC va mucho más allá de una donación ocasional, debe ser incorporada a la

estrategia del negocio y constituirse en un modelo de gestión basado en las expectativas económicas, sociales y ambientales de los públicos de interés que interactúan de forma directa con la empresa.

### **Relaciones Públicas**

Preciado-Hoyos plantea una definición de Relaciones Públicas en base a las ideas de Grunig & Hunt (1984) considerándolas como “la gestión de las relaciones con personas o grupos que pueden afectar la estabilidad de la organización, o que se ven afectados por sus actuaciones”. Esta definición hace una referencia clara a los grupos de interés de la empresa y su papel central en la gestión de las RRPP para garantizar el éxito del negocio (Preciado-Hoyos, 2013).

Dennis Wilcox cita en su libro a Rex Harlow, uno de los pioneros de la profesionalización de las RRPP, quien formuló la siguiente definición a partir de más de 500 conceptos:

Las RRPP son una función directiva independiente que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos (...) Define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés del público (Wilcox & Cameron, 2006).

De la misma forma que la RSC, vemos que las RRPP son una función transversal que influye en toda la estrategia de negocio. El departamento de Comunicación Corporativa o Relaciones Públicas no puede actuar de forma aislada sino que su alcance debe cubrir todas las divisiones de la empresa, pues cada una de las acciones llevadas a cabo por la organización, comunican un mensaje a sus públicos de interés.

Palencia-Lefler destaca en su libro *90 Técnicas de Relaciones Públicas* (2008) la definición de Cutlip, Center y Broom, para quienes las RRPP son “el esfuerzo planeado para influir en la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca (...) la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y sus públicos” (Palencia-Lefler, 2008).

El objetivo primordial de las RRPP es establecer y mantener relaciones armónicas con los públicos de interés, puesto que de estos depende el éxito o fracaso de la organización. Todas las acciones de RRPP deben formar parte de una estrategia con objetivos a largo plazo para mostrar una imagen positiva y realista de la empresa; no se trata de crear una pantalla sino de generar acciones dignas de ser comunicadas, de acuerdo al principio que rige la profesión “hacerlo bien y hacerlo saber” (Palencia-Lefler, 2008).

### **Grupos de interés**

El término grupos de interés o *stakeholders* aparece por primera vez en 1963, incluido en un memorándum del *Stanford Research Institute*, para referirse a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. En sus inicios el alcance de los grupos de interés estaba limitado a accionistas, empleados, consumidores o clientes, proveedores y financistas (Orjuela, 2011).

Richard Edward Freeman expuso la Teoría de los Stakeholders en 1984 en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, en el cual definió el término como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 2010).

Los stakeholders varían de empresa a empresa, al igual que su relevancia. La lista actual más conocida de grupos de interés incluye a los propietarios o accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores, comunidad, grupos financieros, gobierno y medio ambiente. Sin embargo las relaciones de estos grupos con la empresa no son iguales, ciertos stakeholders mantienen una interacción constante y directa con la empresa y por lo tanto tienen mayor interés, poder e influencia en su actividad, como por ejemplo los trabajadores.

### **Imagen y reputación corporativa**

En la disciplina de Comunicación Corporativa los términos de imagen y reputación poseen conceptos interrelacionados pero claramente diferenciados. La imagen corporativa se puede definir como “el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización” (Minguez, sf.). En resumen, la imagen corporativa, es la percepción que tienen las personas acerca de una empresa. Por lo tanto debe considerarse un elemento estratégico para modelar la actitud del público de tal forma que sea positiva para los propósitos de la compañía.

Por otra parte, la reputación corporativa es la valoración que realiza un individuo para determinar si la imagen de la empresa cumple con ciertos valores esperados. Se puede decir entonces que la reputación surge de una comparación mental entre la imagen corporativa y la expectativa que se tiene del comportamiento ideal que debería cumplir cierto tipo de empresa. “La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen” (Minguez, sf.).

De Quevedo, De la Fuente, & Delgado (2005) definen a la reputación corporativa como “la percepción generalizada de que la empresa resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa”. Entonces la reputación de una empresa es directamente proporcional a su capacidad para cumplir con las expectativas de sus públicos de interés.

### **Metodología**

El diseño de la presente investigación es de carácter descriptivo, documental y bibliográfico, se ha utilizado una metodología cualitativa. La recolección de datos se llevó a cabo en tres etapas: en primer término se analizó la bibliografía referente a los temas de estudio y su vinculación. En la segunda etapa se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en áreas relacionadas al tema como RSC, RRPP y Comunicación, con el fin de determinar la situación actual de la RSC en el país y su relación con la estrategia de comunicación de las empresas ecuatorianas.

Finalmente, la información recogida a través de las entrevistas se complementó con el análisis de las estrategias de RSC de cinco grandes empresas ecuatorianas: Agripac S.A., Cervecería Nacional, Pronaca, Corporación Favorita y Holcim.

La evaluación de la RSC en las empresas mencionadas estuvo basada en los siguientes criterios: orientación del negocio, volumen de ventas anuales, actividades que conforman su estrategia de RSC, medios y herramientas de difusión de las mismas y estructura de gestión de la RSC dentro de la empresa.

Definición de la población: La población del presente estudio está basada en el ranking anual de las 500 mayores empresas del Ecuador, publicado por la revista Vistazo. La población ha sido elegida al tratarse de las empresas más grandes del Ecuador y por lo tanto su influencia es enorme en la matriz productiva del país. Se realizó un muestreo por conveniencia, ya que las empresas estudiadas publican sus informes de RSC lo cual facilita el acceso a la información. La finalidad del estudio consistió en determinar si las empresas seleccionadas apoyan su estrategia de RSC mediante la gestión de RRPP, y cuáles son las principales herramientas de comunicación utilizadas para difundir sus programas a los públicos de interés.

#### **ANALISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN RSC Y RRPP**

Para obtener una idea más clara de la realidad de los temas investigados a nivel nacional, se realizaron entrevistas a expertos que trabajan en áreas relacionadas a la RSC y gestión de Comunicación en empresas privadas, instituciones municipales y organizaciones no gubernamentales del Ecuador. A continuación se presenta un análisis de los resultados más relevantes.

#### **Situación actual de la RSC en el Ecuador**

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Accenture para la organización del Pacto Global en junio del 2010 a 766 CEOs alrededor del mundo, el 93% de estos creían que la Sostenibilidad era fundamental para el éxito futuro de sus negocios y que debería estar plenamente integrada en la estrategia de la empresa. El 72% de CEOs consideraba que una estrategia en temas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad genera *marca, confianza y reputación*;

estos tres factores son los más relevantes para tomar acciones en el tema (UN Global Compact, 2010). Si los directivos de las grandes empresas transnacionales alrededor del mundo están opinando esto, es porque existe una tendencia hacia la RSC.

Gonzalo Pizarro (2016) considera que la RSC no ha sido asumida correctamente en todas las empresas ni en todos los países. Muy pocos países tienen normativas que estimulen la RSC y muy pocas empresas realmente la activan como corresponde. En Ecuador, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) y el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES) están promoviendo iniciativas a nivel nacional, sin embargo todavía el tema se maneja dentro de un grupo cerrado. CERES cuenta con 45 empresas miembros, mientras CEMDES cuenta con 50.

La gran mayoría de las empresas en Ecuador aún no han implementado una estrategia de RSC. “Si analizamos fríamente los rankings de las empresas más grandes por volumen de ventas, número de empleados u otras razones, muy pocas tienen realmente estructurada la RS como debería ser; mucho de lo que se comunica es solamente marketing” (Pizarro, 2016).

En Ecuador la RSC se encuentra en una etapa incipiente, las empresas no terminan de dar el paso hacia la implementación integral de una estrategia de RSC principalmente porque requiere un cambio de modelo de gestión que incluye a toda la organización y los resultados de la inversión tardan en capitalizarse.

Jimmy Andrade, Director Ejecutivo de CEMDES opina que “hoy el sector privado y público, así como las organizaciones de la sociedad civil de nuestro

país, se preocupan más por la RSC y las empresas buscan enfocar sus negocios bajo una filosofía del triple resultado” (Andrade, 2015).

Alberto Martínez, Director del medio Corresponsables en Latinoamérica, considera que “si bien queda mucho trabajo por hacer para que este avance alcance y beneficie a más sectores de la sociedad del país, las perspectivas son prometedoras” (Martínez A. , 2016).

Las empresas han cambiado sus expectativas con respecto al rol que deben cumplir. Generalmente el Estado debe regular cómo se comportan las empresas, y las empresas deben generar valor para todos sus grupos de interés partiendo por los accionistas. Antes era el Estado el que empezaba a exigir, especialmente por normativas ambientales y laborales, pero con el tiempo las empresas han aumentado su participación. Cada vez las empresas van tomando mayor control, apropiándose de la RS y exigiendo a los estados que asuman políticas transversales que ayuden a las empresas a cumplir con sus objetivos sociales.

### **La estrategia de RSC debe generar valor para la empresa.**

“El principal objetivo de la RSC es maximizar el aporte de la empresa al desarrollo sustentable” (Pizarro, 2016). La directiva de una empresa que decide asumir una estrategia de RSC debe comprender que los resultados serán visibles en el largo plazo. Es casi inevitable que exista una inversión en el inicio, sin embargo, si la estrategia es implementada adecuadamente ésta se recupera sobre la marcha logrando consolidarse y finalmente financiándose por sí sola.

Al tratarse de una estrategia de negocios, la RSC genera impactos de manera transversal en la organización. Probablemente el beneficio más grande

para una empresa socialmente responsable es el mejoramiento de las relaciones con sus públicos de interés. Si la empresa tiene una percepción social positiva y trabaja conjuntamente con sus *stakeholders*, esto se debería retribuir en el aumento de ventas, reconocimiento social, certificaciones internacionales, premios en concursos, entre otros resultados que generan visibilidad y reputación a la empresa. “Nunca se debe perder el foco, la RSC ayuda a que la empresa crezca y por lo tanto la inversión social se debe recuperar de alguna forma” (Pizarro, 2016). Es recomendable que todas las actividades que se realicen en materia de RSC sean conjuntamente con organizaciones que generen mayor visibilidad a la empresa.

Por otro lado, la sostenibilidad debe ser un pilar fundamental para la estrategia de RSC. El número de empresas ecuatorianas que llevan a cabo la medición de su huella de carbono, es decir del total de gases de efecto invernadero emitidos por su actividad, es muy bajo. De acuerdo a Andrade (2015) el problema radica en que “no se traduce la oferta de medición en verdaderos beneficios empresariales relacionados con la eco eficiencia, la reducción de costos y la mejora de la competitividad”. Vemos entonces que además del valor que la RSC tiene para la reputación de una empresa; llevar a cabo su producción pensando en la sostenibilidad también genera beneficios económicos mediante la reducción de costos y optimización de recursos.

### **Gestores de la RSC en las empresas**

Martínez (2016) considera que la gestión de RSC depende de la naturaleza de cada empresa, no existe un paradigma perfecto e inmutable que se pueda extrapolar a todas las empresas por igual:

Existen empresas que gestionan la RSC desde el departamento de comunicación, recursos humanos, calidad, incluso desde la misma gerencia o en ocasiones consultoras externas. Todas las opciones son válidas siempre y cuando se cumplan los objetivos marcados y los diferentes stakeholders se beneficien (Martínez A. , 2016).

La RS debe ser entendida como un asunto corporativo, pues es transversal a toda la organización. Lo más adecuado es que exista una gerencia de RSC, con un presupuesto determinado y que tenga el apoyo de un comité constituido por representantes de las distintas áreas de la empresa, ya sea Recursos Humanos, Operaciones, Compras, Ventas, etc.; de esta forma se garantiza que la estrategia de RSC influya en los públicos de interés primordiales.

La persona o el departamento encargado de la RSC deberían tener una relación directa con la Gerencia General, además de conocer la gestión integral del negocio, con formación en aspectos económicos, sociales y ambientales, hasta los procedimientos propios de la empresa. “Quien esté al frente de la RSC debe ser ante todo un gestor, generar relaciones, tener acción, sinergia, debe ser proactivo y enfocar correctamente la gestión de comunicación para rentabilizar la gestión de RSC” (Pizarro, 2016).

Al principio es difícil para los empresarios entender el valor de la RSC porque es un tema de retorno lento de la inversión, se requiere un cambio cultural.

### **Vínculo entre la estrategia de RSC y la gestión de RRPP**

La percepción general es que las RRPP pueden ser un complemento dentro de la estrategia de RSC, ya que comunicar los proyectos genera valor para la

empresa. Sin embargo, para los expertos en RSC, las RRPP tienen una connotación más publicitaria o comercial que busca proyectar una imagen positiva de la empresa. Por otro lado para los comunicadores de profesión las estrategias de RRPP y RSC deberían estar diseñadas de forma integrada y coherente.

La RSC se debe comunicar estratégicamente, lo cual es distinto a hacer pasar asuntos de publicidad o marketing como gestión de RSC. Desde este punto de vista, comunicar de manera correcta la RSC a grupos de interés y aliados corporativos, es un rol que desde las RRPP se podría manejar para optimizar al máximo el posicionamiento y la reputación de la empresa.

En Ecuador el diálogo con los stakeholders en temas de RSC se traduce como una mera consulta para cumplir con un trámite legal y no como una oportunidad para entender cuál es el impacto que genera la empresa en las comunidades y cuáles son las necesidades de estas. Mantener un diálogo con los públicos de interés permite además comunicar las prácticas sostenibles de la empresa y así alcanzar una licencia social. En este aspecto queda aún mucho por hacer en el país (Andrade, 2015).

La RSC no es filantropía, es una estrategia de negocio. Por eso se debe hacer la inversión en los temas en los que realmente se genera un impacto y que generen valor para la empresa. Se debe promover que la RSE sea asumida con seriedad y responsabilidad como corresponde en función de los diversos grupos de interés, principalmente aquellos que tienen relación directa con las operaciones donde se generan mayores impactos, logrando aliados estratégicos claves para este proceso.

## **La importancia de difundir las actividades de RSC**

Sin duda una vez implementadas las correctas políticas de RSC es necesario posicionarlas para generar valor a la estrategia que se esté gestionando. De esta forma los grupos de interés pueden identificar qué ha estado haciendo la empresa, no solo en base a las normativas legales, sino para cumplir con las exigencias del medio. Se debe tener claro que la RSC es una estrategia de negocio y por lo tanto debe ser rentable, generando reputación, reconocimiento y credibilidad a la empresa. “En este aspecto las RRPP juegan un papel importante, siempre y cuando exista una correcta concepción en la empresa de lo que qué es la RSC y no a la inversa, como ha ocurrido en muchos casos en el medio empresarial” (Pizarro, 2016).

Martínez (2016) afirma que es igual de importante *hacer* como *hacer saber* ya que comunicar los avances y resultados obtenidos en el ámbito de la RSC tiene un efecto multiplicador muy relevante.

Lo que no puede ocurrir es que la finalidad de la RSC sea la difusión y comunicación, lo que es tomado cada vez con más fuerza como *maquillaje*. Se debe hacer una gestión pertinente y transversal para luego comunicar resultados positivos y reales.

Hasta el modelo de *Global Reportive Initiative* 3.1. (GRI 3.1.), que estuvo vigente hasta el 2013, las empresas informaban de todo lo que hicieran. En los informes de RSC se publicaban actividades que en realidad eran temas de comunicación y de marketing. En los nuevos reportes de RSC, las empresas ya no pueden reportar todo. Únicamente se tiene que difundir lo que tiene que ver con su materialidad, es decir las cosas que son relevantes para la empresa. “Si no tiene

que ver con la materialidad no lo informe porque no se lo va a reconocer como válido” (Pizarro, 2016).

## ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS COMO CASOS DE ESTUDIO

La Tabla 1 muestra las empresas estudiadas, las mismas que fueron seleccionadas en base a su impacto en la economía y en la matriz productiva nacional. Las cinco empresas se encuentran dentro de las 50 más grandes del país en términos de su volumen de venta y son mencionadas constantemente en rankings referentes a reputación corporativa y buenas prácticas laborales.

| Empresa                     | Actividad              | Posición en ranking | Ventas anuales en dólares (año 2014) |
|-----------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------------|
| <b>Corporación Favorita</b> | Supermercados          | 2                   | \$ 1'868,900.00                      |
| <b>Pronaca</b>              | Industria de alimentos | 7                   | \$ 940,930.00                        |
| <b>Holcim Ecuador</b>       | Producción de cemento  | 20                  | \$ 494,570.00                        |
| <b>Cervecería Nacional</b>  | Industria de bebidas   | 21                  | \$ 489,350.00                        |
| <b>Agripac S.A.</b>         | Insumos agrícolas      | 46                  | \$ 274,550.00                        |

**Tabla 1.** Datos generales de las empresas consideradas en el estudio  
**Fuente:** Revista Vistazo N° 1154, Edición Septiembre del 2015  
**Elaborado por:** autor

### Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa

| Empresa                     | PRINCIPALES INICIATIVAS  |  |  |   |
|-----------------------------|--|--|--|---|
|                             | Proyectos propios  | Apoyo a proyectos gubernamentales  | Apoyo a Fundaciones  | Otros   |
| <b>Corporación Favorita</b> | -Generación de energía hidroeléctrica desde su propia central ENERMAX<br>-Puntos de reciclaje en locales | - Programa estatal “Socio Ahorro” y “Socio Solidario”<br>-Programa gubernamental Primero Ecuador | -Dejemos Huellas<br>-Niños con futuro<br>- Su cambio por el cambio | -Apoyo a carreras con fines solidarios<br>-Capacitación a colaboradores |
| <b>Pronaca</b>              | -La rueda del éxito<br>-Te queremos mejor alimentado (TQMA)  | -Red de empresas por un Ecuador libre de Trabajo   | Fundación San Luis:<br>-Unidades                                   | -Capacitación a colaboradores<br>-Certificación de                      |

|                            |  |  |   |   |
|----------------------------|--|--|---|---|
|                            | -Programa educativo para colaboradores “Nunca es Tarde para Aprender”<br>--Control de emisiones y sostenibilidad de recursos naturales   | Infantil del Ministerio de Relaciones Laborales y Unicef   | educativas en 2 zonas rurales<br>-Donación de alimentos                                   | trato humanitario de animales (Norma AMI)<br>-Donación de alimentos                                 |
| <b>Holcim Ecuador</b>      | -Fundación Holcim Ecuador<br>-Voluntariado corporativo “Únete”<br>- programas de reforestación<br>-Caravanas Holcim (capacitaciones a obreros)   | -Proyecto “Supérate” junto al Ministerio de Trabajo  | -Fundación Probosque que apadrina a Cerro Blanco  | -Capacitación a colaboradores<br>-Donaciones  |
| <b>Cervecería Nacional</b> | -Carro escuela: capacitar a tripulantes (distribución)<br>-Siembra futuro (capacitaciones a tenderos)<br>-Programas de desarrollo comunitario cerca de plantas<br>-Campaña de consumo moderado de alcohol y seguridad vial<br>-Control de emisiones y sostenibilidad de recursos naturales<br>-Programa Siembra Cebada | -Desarrollo Comunitario Santa Inés en Cumbayá junto al Municipio de Quito<br>-Parque Los Algarrobos junto a la administración zonal de Tumbaco | -Se apoya a diversas fundaciones que solicitan donaciones. No se comunican estas ayudas.  | -Capacitación a colaboradores<br>-Apadrinamiento del bosque protector Tinajillas en Morona Santiago |
| <b>Agripac S.A.</b>        | - Plan Maíz<br>- La Escuelita Agripac<br>-Días de campo (capacitaciones a agricultores)  | - Programa “Fábrica de oportunidades” del Municipio de Durán<br>-Plan Semilla del MAGAP  | - JUCONI<br>- Niños con futuro<br>- Corporación Compartir<br>- Fe y Alegría (entre otras) | -Talleres de emprendimiento<br>-Capacitación a colaboradores<br>-Donación de alimento para mascotas |

**Tabla 2.** Resumen de las estrategias de RSC en las empresas estudiadas

**Fuentes:** Informes anuales de RSC o Sostenibilidad de las empresas objeto de estudio (2015)

**Elaborado por:** autor

Como se muestra en la Tabla 2 cada empresa estudiada mantiene varios proyectos de RSC, ya sea como iniciativa propia o de trabajo conjunto con fundaciones u organismos gubernamentales. Para la finalidad de este estudio no se consideró necesario analizar cada uno de los proyectos, los mismos que pueden ser revisados en los sitios web de las empresas, sino comprender de forma global el paradigma que siguen las empresas ecuatorianas al momento de diseñar su estrategia de RSC.

Es importante recalcar que todas las empresas tienen claro cuáles son sus grupos de interés primordiales y por lo tanto han buscado adaptar su estrategia de RSC a las expectativas de estos grupos. Se debe resaltar también que cuatro de las cinco empresas estudiadas pertenecen a algún tipo de industria y por lo tanto mantienen plantas de producción que pueden afectar a la comunidad y al medio ambiente; en este caso podemos notar que la gran mayoría de los proyectos de RSC se enfocan hacia el bienestar de los colaboradores y la comunidad en la que se encuentra la planta de producción de la empresa.

Holcim por ejemplo mantiene varios proyectos que están directamente relacionados con su materialidad, es decir con los factores en los que la empresa tiene mayor impacto. Su enfoque principal es trabajar con las comunidades cercanas a sus unidades productivas. Para esto han creado seis *Comités de Acción Participativa (CAP)*, uno por cada una de sus plantas, que facilitan el diálogo entre representantes de la comunidad y la empresa para identificar necesidades y soluciones comunitarias, y mediante el trabajo conjunto lograr el bien común (Holcim Ecuador S.A., 2014).

Pronaca por su parte creó la Fundación San Luis, a través de la cual ejecuta sus proyectos de desarrollo social. Pronaca apadrina los centros educativos “Unidad Educativa San Juan” y “San Pedro de Valle Hermoso” que se encuentran en las proximidades de sus plantas de producción en Bucay y Santo Domingo, respectivamente. Es decir que las comunidades que se benefician con sus proyectos son aquellas que pueden llegar a tener una influencia directa en la actividad de la empresa (Pronaca, 2014).

Otro punto que vale la pena destacar es la existencia de negocios inclusivos como el *Plan Maíz* de Agripac, la *Rueda del Éxito* de Pronaca y, *Siembra Cebada* de Cervecería Nacional (CN), a través de los cuales las empresas proveen a los agricultores de insumos de alta calidad como semillas y fertilizantes, además de asistencia técnica, con el objetivo de optimizar sus cultivos. De esta forma las empresas aportan al desarrollo de las comunidades a la vez que garantizan la obtención de materia prima de alta calidad para sus productos.

Se debe comprender que no existe un modelo correcto de RSC, cada empresa debe diseñar su propia estrategia de acuerdo a su materialidad. En el caso de Cervecería Nacional, por ejemplo, una de sus iniciativas principales es promover el consumo responsable de bebidas alcohólicas, mientras en Corporación Favorita se busca promover la producción y consumo de productos nacionales. La estrategia funcionará de acuerdo al área de acción de la empresa.

Como se ha mencionado, la filantropía no debería ser considerada dentro de la estrategia de RSC, sin embargo varias de las compañías estudiadas incluyen las donaciones monetarias a fundaciones como parte de su compromiso social.

## **Estructura de la gestión de RSC en empresas ecuatorianas**

Todas las empresas estudiadas llevan a cabo actividades de Responsabilidad Social Corporativa, sin embargo el modelo para gestionar dichas actividades varía de empresa a empresa. En compañías como Cervecería Nacional o Holcim, que forman parte de corporaciones transnacionales, la gestión de RSC se encuentra mejor estructurada y juega un papel primordial en todos los procesos de la empresa. Mientras que en grupos familiares como Agripac o Corporación Favorita, los departamentos o comités de RSC no son independientes, no tienen un presupuesto asignado y por lo tanto no pueden tomar decisiones sin la aprobación de la gerencia, los accionistas o el directorio de la empresa.

El área de RSC de Holcim se conoce como *Fundación Holcim*. Este departamento es el encargado de diseñar la estrategia de RSC y llevar a cabo actividades de trabajo conjunto con las comunidades cercanas a las plantas de producción de la empresa. Adicionalmente existe un departamento de Comunicación Corporativa que es el responsable de actividades relacionadas con la reputación y posicionamiento estratégico de Holcim Ecuador en los grupos de interés, mediante la gestión de su comunicación, identidad corporativa, promoción estratégica, difusión y relacionamiento. Es decir que mientras Fundación Holcim diseña la estrategia de RSC, el departamento de Comunicación Corporativa es el encargado de difundirla (Martínez C. , 2016).

En Agripac existe un Comité de RSC que incluye a colaboradores de diversas áreas de la empresa como Recursos Humanos, Puntos de Venta, Marketing, Departamento Comercial, Seguridad y Salud Ocupacional, además de la Gerencia General. Los miembros del comité presentan proyectos relacionados

con cada una de sus áreas, los mismos que luego son aprobados por la gerencia general o el directorio de la empresa. No existe un presupuesto para RSC y tampoco una persona que se dedique totalmente al tema, la responsabilidad social queda en segundo plano. Se entiende que difundir las actividades de RSC es importante, sin embargo no existe una estrategia de comunicación clara. La comunicación de las actividades de RSC está delegada a la persona encargada de marketing.

En el caso de CN, el enfoque ha cambiado de Responsabilidad Social Corporativa a Sostenibilidad. Su modelo de Sostenibilidad está basado en cinco pilares estratégicos, directamente relacionados a su materialidad, establecidos por SabMiller en el año 2014. Esta estrategia, conocida como “Prosperar”, es la misma en todas las operaciones de SabMiller alrededor del mundo, sin embargo cada empresa del grupo debe diseñar un plan que se adapte a su realidad nacional. En CN existe una *Dirección de Desarrollo Sostenible y Comunicaciones*, compuesta por colaboradores de distintas áreas que se encargan de gestionar todos los proyectos relacionados con RSC y Sostenibilidad. El director de este departamento reporta a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos. El departamento de Comunicación no trabaja activamente en el diseño de la estrategia pero sí en su difusión (Castro, 2016).

En Pronaca existe una Vicepresidencia de Sostenibilidad que reporta directamente a la Presidencia de la empresa. El Vicepresidente de Sostenibilidad es responsable de la gestión de tres direcciones: Responsabilidad Social, Comunicación Corporativa y, Seguridad y Salud Ocupacional. La dirección de RSC se divide a su vez en dos gerencias, una que se encarga de asuntos

ambientales y la segunda que engloba todos los proyectos sociales. La gerencia de asuntos sociales es responsable de mantener una buena relación con los grupos de interés prioritarios para la empresa. La Dirección de Comunicación trabaja de la mano con la de RSC dentro del departamento de Sostenibilidad. En Pronaca consideran que todo lo que se hace se debe comunicar, lo que no se comunica no existe (Perez, 2016).

### Herramientas de difusión de RSC:

| Empresa              | Digitales  | Medios externos   | Medios internos  | Otros  |
|----------------------|--|---|--|--|
| Corporación Favorita | -Menú de RSC en sitio web<br>-Redes sociales   | -Memoria anual corporativa (reporte general con toda la información referente a la empresa)                         | -Pantallas digitales<br>-Carteleras<br>-micro sitio web<br>"Mi portal favorito"  |  |
| Pronaca              | -Memorias de RSC digitales en sitio web<br>-Revista TQMA (Te queremos mejor alimentado)<br>-Redes sociales | -Memoria de Sostenibilidad anual (se imprimen 100 ejemplares por compromiso con el medio ambiente)<br>-Revista TQMA | -Boletín "Pronoticias"<br>-Carteleras digitales<br>-Boletín Pronaca vía correo electrónico (quincenal)<br>-11 Kioscos informativos<br>-Casas abiertas para colaboradores |  |
| Holcim Ecuador       | -Menú de RSC en Sitio web<br>-Memorias de RSC digitales en sitio web<br>-Redes sociales                    | -Periódico "El Buen Vecino"<br>-Memoria de Sostenibilidad anual   | -Boletín "Noticias"<br>-correo electrónico   | -Comités de Acción Participativa (diálogos mensuales con la comunidad) |
| Cervecería Nacional  | -Memorias de RSC digitales en sitio web<br>-Redes sociales   | -Memoria de Sostenibilidad anual<br>-boletines de   | -boletines<br>-correo electrónico  | Eventos como conversatorios, talleres, etc.                            |

|              |  |  |                                     |  |
|--------------|--|--|-------------------------------------|--|
|              |  | prensa<br>-Invitación a medios a eventos |                                     |  |
| Agripac S.A. | -Memorias de RSC digitales en sitio web<br>-Redes sociales | -Memoria Corporativa anual               | -Boletines mensuales<br>-Carteleras |  |

**Tabla 3.** Medios de difusión de las actividades de RSC en los casos de estudio

**Fuente:** Entrevistas telefónicas a trabajadores de los departamentos de Comunicación o Marketing de las empresas estudiadas

**Elaborado por:** autor

La herramienta de comunicación más utilizada para difundir las actividades de Responsabilidad Social de la empresa es el informe anual. De las cinco empresas estudiadas, solo dos publican sus informes de RSC bajo algún estándar internacional (Cervecería Nacional y Holcim), las otras tres dicen estar en el camino. En los informes que no siguen ningún estándar, las empresas comunican información que no debe ser considerada parte de su RSC, como obligaciones legales o actos de filantropía.

Los informes de RSC o Sostenibilidad suelen imprimirse y difundirse entre los principales clientes de la empresa y, en segundo lugar entre sus colaboradores. Esto demuestra que los informes impresos no llegan a todos los públicos de interés. Si los informes son demasiado extensos el costo de imprimirlos es mayor y es más difícil compartirlos de forma digital.

Además de los informes anuales, todas las empresas utilizan su página web y redes sociales corporativas para comunicar sus proyectos, esto debe tratarse con mucho cuidado y sin abusar, ya que podría dar la impresión de que únicamente se busca publicidad gratis. La comunicación de estos proyectos debe enfocarse en primer término a los públicos de interés influenciados, ya sean los

colaboradores, clientes, gobierno o la comunidad, y en base a esto elegir los medios de comunicación más eficientes.

En temas de comunicación con la comunidad una herramienta útil es la utilizada por Holcim, que consiste en crear mesas de diálogo entre la empresa y los representantes de la comunidad; los *Comités de Acción Participativa (CAPs)* son un medio mucho más directo y eficaz que permite una comunicación bidireccional. Se puede decir también que en términos generales las empresas no pautan en medios de comunicación masiva para difundir su estrategia de RSC.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

- La tendencia actual, a nivel global y nacional, es la de crear empresas socialmente responsables. El público exige que las empresas adhieran a sus objetivos cubrir las expectativas de públicos de interés cada vez más amplios, a través de una estrategia de RSC o Sostenibilidad que sea transversal a todos sus procesos.
- El eje fundamental de las Relaciones Públicas es el enfoque en los públicos de interés de la empresa. Por su parte la RSC se base en tres ejes: económico, social y ambiental, que a su vez consideran la influencia de los grupos de interés. Ambas disciplinas coinciden en que mantener relaciones armónicas con los *stakeholders* y tomar en cuenta sus necesidades y expectativas, es imprescindible para el éxito de la empresa.
- Es innegable que las RRPP son una disciplina de la Comunicación, sin embargo *comunicar* no se refiere necesariamente a aparecer en medios masivos sino también a generar acciones, planes y estrategias que lleven un mensaje. Podemos inferir entonces que es responsabilidad del relacionista

público diseñar proyectos que ayuden a mejorar el diálogo entre la empresa y sus públicos de interés, y por lo tanto juega un papel importante en la gestión de la estrategia de RSC.

- En términos generales la percepción que se tiene de las RRPP, en temas de RSC, no es muy positiva. Son consideradas más como una herramienta de marketing, maquillaje o publicidad que como una oportunidad para mantener un diálogo verdadero con los públicos de interés.
- RSC y Filantropía son cosas distintas. La RSC es un modelo de negocio estratégico, sostenible y permanente, con objetivos a largo plazo que se enmarca de forma transversal en todas las operaciones de la organización. Mientras que las labores filantrópicas son de carácter puntual o esporádico, y no necesariamente están relacionadas al ámbito de acción de la empresa.
- Para diseñar una estrategia de RSC eficaz se debe determinar cuál es el rol de la empresa en la sociedad y cuáles son las áreas de acción en las que se puede generar valor, es decir analizar su materialidad. Realizar un mapeo de los públicos de interés debe ser uno de los primeros pasos para convertirse en una empresa socialmente responsable. En cuatro de las empresas estudiadas la comunidad era considerada uno de los grupos de interés más críticos.
- La RSC debe atender aspectos económicos, ambientales y sociales de la empresa. Es recomendable que profesionales en estos temas diseñen la estrategia en materia de Sostenibilidad o RSC; es decir que tal vez un ingeniero ambiental sea más indicado que un comunicador para crear un plan ambiental, pero un comunicador esté mejor preparado para diseñar proyectos que involucren a la comunidad, y así consecuentemente.

- La RSC debe ser considerada como una inversión a largo plazo, que si se implementa de manera adecuada, generará beneficios permanentes en diversas áreas tales como: mejoramiento de los índices de productividad, reputación corporativa, posicionamiento, relaciones comunitarias, relaciones gubernamentales, y desde luego, relaciones comerciales.
- Las iniciativas globales y los proyectos gubernamentales o municipales de RSC son buenas plataformas para la estrategia de RSC de una empresa, ya que permitan lograr mayor visibilidad. Formar parte de iniciativas globales reconocidas, como el Pacto Global de la ONU, permite a las empresas obtener mayor credibilidad frente a sus públicos de interés.
- En Ecuador aún queda mucho por hacer en temas de RSC y Sostenibilidad. Las empresas más grandes han sido las primeras en adoptar el nuevo modelo de negocio, sin embargo es necesaria una comprensión más profunda del significado real de RSC, para de esta forma no confundirlo con filantropía o publicidad.
- Los reportes anuales de RSC o Sostenibilidad son el medio de comunicación más utilizado para difundir las actividades de la empresa en los temas mencionados. Las empresas no suelen pautar en medios masivos para difundir sus actividades socialmente responsables.
- En todas las empresas analizadas se determinó que el departamento de Comunicación, Marketing o RRPP participa en la difusión de las actividades de RSC, pero solo en dos de las empresas (Cervecería Nacional y Pronaca) cumple un rol activo en el diseño de la estrategia.

## Referencias Bibliográficas:

- AED. (sf). *¿Qué es sostenibilidad?* Obtenido de sitio web de Asociación Empresarial para el Desarrollo: <http://www.aedcr.com/subsection.php?id=36>
- Agripac S.A. (2015). *Memorias Corporativas y Responsabilidad Social*. Guayaquil: PubliDesigners.
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 37-59.
- Andrade, J. (2015). El diálogo aun se entiende como un trámite y no como una oportunidad. (L. Flores, Entrevistador)
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *SPHERA PUBLICA*, 65-80.
- Cardona, D., & Hernández, J. (2011). La responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de los gerentes de los hoteles PYMES en la ciudad de Cartagena. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 91-103.
- Castro, P. (2016). Comunicación personal. (K. Osorio, Entrevistador)
- Cervecería Nacional. (2015). *Memoria de Sostenibilidad*. Guayaquil.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. Nueva York: CED.
- Corporación Favorita. (2015). *Informe 2015*. Quito: Editorial Taquina.
- De Quevedo, E., De la Fuente, J., & Delgado, J. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 81-97.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Global Reporting Initiative. (sf). *GRI at a glance*. Obtenido de Sitio web de GRI: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx>
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Holcim Ecuador S.A. (2014). *Memoria de Sostenibilidad*. Guayaquil.
- ISO. (sf). *About iSO*. Obtenido de Sitio web de ISO: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. (2008). *Relaciones Públicas: Profesión y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Lattuada, P. (2010). RSE y RRPP: ¿un mismo ADN? En C. d. Comunicación, *Cuaderno 33* (págs. 125-139). Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Martínez, A. (20 de Abril de 2016). Comunicación personal. (K. Osorio, Entrevistador)

- Martínez, C. (2016). Comunicación personal. (K. Osorio, Entrevistador)
- Minguez, N. (sf.). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Obtenido de RRPPnet: Portal de Relaciones Públicas:  
<http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>
- Nieto, M., & Fernández, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW* , 28-39.
- ONU. (sf). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Sitio web de la ONU:  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias y Análisis* , 137-156.
- Paladino, M. (2004). *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*. Buenos Aires: Ariel Ediciones.
- Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Perez, W. (2016). Comunicación personal. (K. Osorio, Entrevistador)
- Pizarro, G. (16 de Marzo de 2016). Comunicación personal. (K. Osorio, Entrevistador)
- Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Ogliastrì, E. (2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. Costa Rica: INCAE.
- Preciado-Hoyos, A. (2013). Apoyo de las relaciones públicas a los programas de responsabilidad social en las empresas del sector eléctrico colombiano. *Palabra Clave* , 239-257.
- Pronaca. (2014). *Memoria de Sostenibilidad*. Obtenido de <http://view.ceros.com/pronaca/memoria-2014/p/1>
- PWC. (2016). *19th Annual Global CEO Survey*.
- Red Pacto Mundial España. (sf.). *Visión General: Global Compact*. Obtenido de Sitio Web del Pacto Mundial: <http://www.pactomundial.org/global-compact/>
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración* .
- Solano, D. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: Que se hace y que debe hacerse. *Cuadernos de Difusión* , 163-175.
- UN Global Compact. (2010). *A new era of Sustainability*. Accenture.
- Wilcox, D., & Cameron, G. (2006). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

## ANEXO

Estructura base de la entrevista abierta realizada a expertos en RSC o Comunicación

1. ¿En su opinión cuál es la situación actual de la RSC en el Ecuador?
2. ¿De qué forma la RSC genera beneficios para la empresa?
3. ¿Qué persona o departamento considera que debería ser el responsable de gestionar la estrategia de RSC dentro de la empresa? y ¿por qué?
4. ¿De qué forma podríamos decir que existe un vínculo entre la RSC y las Relaciones públicas?
5. ¿Por qué razón considera importante que las empresas difundan sus actividades de RSC?