



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

**ESTRATEGIAS GOBIERNO CORPORATIVO Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS
DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS PICHINCHA-
ECUADOR: ESTUDIO CUALITATIVO.**

**CORPORATE GOVERNANCE STRATEGIES AND SOCIAL
RESPONSIBILITY IN NON-ALCOHOLIC BEVERAGE
COMPANIES IN PICHINCHA, ECUADOR: A QUALITATIVE
STUDY**

Nancy Soliz Aguayo
Universidad Autónoma de Yucatán

Estrategias gobierno corporativo y responsabilidad social en empresas de bebidas no alcohólicas Pichincha- Ecuador: Estudio cualitativo.

Nancy Soliz Aguayo¹

nasoliz@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1589-0539>

Universidad Central del Ecuador

Ecuador

RESUMEN

Los inversores de hoy, al momento de colocar sus recursos optan por una filosofía de inversión sostenible y responsable, que integren los ámbitos ambientales, sociales, de buen gobiernocorporativo, y no se centren solo en el aspecto económico, buscando generar impactos positivos en la sociedad. Es así que la responsabilidad social se presenta como un desafío pendiente de consolidar dentro de muchas organizaciones, que la conciben como una filosofía de gestión empresarial de carácter voluntario. La investigación tiene como objetivo analizar la cooperación del gobierno corporativo en la creación y aplicación de estrategias de responsabilidad social empresarial en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha. Para el efecto, se aplicó una metodología en enfoque cualitativo, diseño descriptivo, utilizando los métodos análisis-síntesis, inducción- deducción, además de herramientas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas y revisión documental. La información resultante fue procesada por el programa analítico(Atlasti.25. El estudio demostró que el gobierno corporativo coadyuva en forma progresiva en la creación de valor compartido con sus grupos de interés, no obstante, aún están rezagadas las dimensiones comunidad y medio ambiente, lo que sugiere que aún existen retos en la consolidación de modelos de gestión orientados a la sostenibilidad.

Palabras Clave: Responsabilidad social empresarial; gobierno corporativo, grupos de interés; ámbitos de sostenibilidad.

¹ Autor principal

Correspondencia: nasoliz@uce.edu.ec

Corporate governance strategies and social responsibility in non-alcoholic beverage companies in Pichincha, Ecuador: A qualitative study

ABSTRACT

Contemporary investors, when allocating financial resources, increasingly adopt sustainable and responsible investment approaches that integrate environmental, social, and corporate governance criteria, rather than prioritizing economic returns alone. These approaches seek not only financial performance but also the generation of positive impacts on society. In this context, corporate social responsibility remains a challenge yet to be fully consolidated within many organizations, particularly insofar as it is still conceived as a voluntary philosophy of business management. This study aims to analyze the role of corporate governance in the formulation and implementation of corporate social responsibility strategies in non-alcoholic beverage companies located in the province of Pichincha, Ecuador. To this end, the research employed a qualitative methodological approach with a descriptive design, drawing on analysis-synthesis and induction-deduction methods. Data collection techniques included semi-structured interviews and documentary review. The information obtained was processed using the qualitative data analysis software ATLAS.ti 25. The findings indicate that corporate governance progressively contributes to the creation of shared value with stakeholders. Nevertheless, the community and environmental dimensions remain comparatively underdeveloped, suggesting the persistence of significant challenges in the consolidation of sustainability-oriented management models.

Keywords: Corporate social responsibility; corporate governance; stakeholders; sustainability dimensions.

*Artículo recibido 25 abril 2026
Aceptado para publicación: 25 mayo 2026*



INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido un papel central en la gestión empresarial moderna debido a las crecientes demandas sociales por prácticas responsables y sostenibles. Las empresas ya no son evaluadas únicamente por su desempeño financiero, sino también por su capacidad para generar impactos positivos en dimensiones sociales, ambientales, económicas y de gobernanza. En este sentido, la RSE se posiciona como un instrumento clave para la creación de valor y la sostenibilidad, integrando principios éticos dentro de la gestión organizacional.

Asimismo, el interés académico en la RSE ha aumentado significativamente, motivado por fenómenos mundiales como la globalización, el cambio climático, los avances tecnológicos, el impacto de las redes sociales y el crecimiento de economías emergentes. Estos factores han intensificado la producción de bienes, en ocasiones bajo condiciones que incumplen normativas laborales y ambientales, ya sea por desconocimiento o por debilidades en los sistemas de control gubernamental. A pesar de este creciente interés, se identifica una brecha en la literatura respecto a cómo las empresas del sector de bebidas no alcohólicas en Ecuador integran la RSE en sus estrategias corporativas.

En Ecuador, la adopción de la RSE se ha vinculado estrechamente con los principios del desarrollo sostenible la cual promueve la participación del sector empresarial en la consecución de esos objetivos. En este sentido, la responsabilidad social se plantea como un modelo aplicable a todo tipo de organizaciones, orientado a valorar su contribución al desarrollo económico, social y ambiental del país. En cuanto al contexto sectorial, se describe que la industria de bebidas no alcohólicas en Ecuador está conformada por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y representa un componente importante de la economía manufacturera.

Este sector no solo genera empleo directo e indirecto significativo, sino que también impulsa la economía mediante una amplia red de distribución y comercialización, pues genera 15.132 empleos directos y más de 18.000 indirectos en toda la cadena de valor, sumando más de 200.000 puntos de venta y una red de 30.000 recicladores, aunque en 2024 registró una leve disminución en ventas. En cuanto a innovación, mantiene iniciativas relevantes en sostenibilidad, como la adopción de modelos de economía circular, reutilización de envases, proyectos de energía renovable y conservación de recursos



hídricos. Además, se destaca su enfoque en la innovación de productos más saludables, lo que evidencia una preocupación por el bienestar del consumidor.

. (AIBE, 2025)

Desde el punto de vista productivo, el sector abarca una amplia gama de bebidas, incluyendo jarabes, zumos de frutas y concentrados utilizados en la elaboración de gaseosas, jugos, aguas embotelladas, bebidas lácteas y otras preparaciones aromatizadas y/o edulcoradas, así como procesos de envasado y producción de insumos como concentrados. (INEC, 2012). Esta diversidad productiva implica también una compleja cadena de valor con características laborales relativamente homogéneas.

Este estudio plantea la necesidad de analizar cómo las empresas de este sector en Pichincha gestionan su impacto social y ambiental, así como el papel de la ética, la transparencia y la relación con los grupos de interés en su desempeño. Se busca comprender las prácticas, enfoques y niveles de integración de la RSE en la estrategia empresarial, así como los desafíos existentes.

En el plano teórico, se revisan diferentes enfoques sobre la RSE. Desde la perspectiva neoclásica, se menciona que la responsabilidad principal de la empresa es la generación de beneficios económicos, considerando la RSE como una actividad voluntaria y filantrópica, Friedman (1970).

No obstante, enfoques más contemporáneos amplían esta visión al señalar que la responsabilidad empresarial incluye dimensiones sociales y éticas que van más allá del cumplimiento legal. Destaca el modelo de Carroll (1979), que propone cuatro dimensiones de la RSE: económica, legal, ética y discrecional, las cuales deben ser abordadas de manera simultánea.

También se resalta el enfoque del triple resultado o Triple Bottom Line, que plantea que el desempeño empresarial debe evaluarse en función de tres dimensiones: económica, social y ambiental (Elkington, 1994). Este enfoque ha sido clave en la consolidación de modelos empresariales orientados hacia la sostenibilidad y ha contribuido a posicionar la RSE como un componente estratégico dentro de las organizaciones.

La RSE es definida por Medrano et. al. (2019), como un modelo de gestión integral que implica la adopción voluntaria de prácticas responsables en interacción con los grupos de interés, incorporando dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Este enfoque se operacionaliza a través de



políticas, programas y buenas prácticas que promueven la transparencia y el equilibrio entre los objetivos organizacionales y las expectativas de los stakeholders

En este sentido, los grupos de interés son actores fundamentales en la gestión empresarial, ya que pueden influir o verse afectados por las decisiones de la organización (Freeman,1984). Por ello, deben ser considerados en la definición de la misión, visión y estrategias empresariales. La RSE implica, entonces, un compromiso de las empresas para rendir cuentas sobre sus acciones y responder a las expectativas sociales, integrando estos principios en su cultura organizacional, más allá de la responsabilidad económica y legal.

Un elemento clave en la implementación de la RSE es el gobierno corporativo, que para Moreno, Uriarte y Topa (2010), es el encargado de crear un sistema estructurado de principios y normas orientado a regular el diseño, la integración y el funcionamiento de los órganos de dirección y la alta gerencia y actúa como el pilar para establecer y supervisar estrategias responsables. Este se basa en principios como la transparencia, la responsabilidad, la equidad y la independencia, y tiene la función de garantizar una gestión eficiente, ética y orientada a la creación de valor. Además, el gobierno corporativo debe asegurar la rendición de cuentas, la comunicación efectiva con los stakeholders y la prevención de conflictos, fortaleciendo así la confianza y la reputación empresarial.

Al respecto se destaca la importancia del liderazgo en la gestión de la RSE, señalando que los estilos de dirección influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en la motivación del personal. Un liderazgo adecuado fomenta el compromiso, la integración y la alineación con los valores organizacionales. Asimismo, la comunicación es considerada un eje transversal que facilita la implementación de estrategias, promueve el diálogo con los stakeholders y fortalece la cultura organizacional.

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas, juega un papel fundamental en la adopción de la RSE. Una cultura sólida favorece la implementación de estrategias responsables, mejora la comunicación interna y fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores, a decir de Charry Córdor (2018), la cultura crea fidelidad y empoderamiento. Por esta razón para Reid & Hubbell (2005) la cultura representa el "sistema operativo" de la empresa, el ADN



organizacional (p.1). En este contexto, herramientas como los códigos de conducta son esenciales para consolidar el compromiso organizacional con la ética y la responsabilidad social.

Por otro lado, el clima organizacional, como reflejo de la cultura, influye en la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño de los empleados. En este mismo sentido en opinión de Chiavenato (2011) el clima laboral es la atmósfera psicosocial percibida dentro del ambiente de trabajo. Por consiguiente, un ambiente de trabajo positivo contribuye al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo organizacional, siendo responsabilidad de la dirección fomentar condiciones adecuadas mediante estrategias de motivación y liderazgo.

Finalmente, se plantea que uno de los principales desafíos es promover la adopción de la RSE, especialmente en pequeñas y medianas empresas, destacando su potencial como fuente de ventaja competitiva. Se enfatiza la necesidad de superar el enfoque tradicional centrado únicamente en beneficios económicos, adoptando una visión integral que incorpore la sostenibilidad en la estrategia empresarial.

El objetivo de la investigación se centra en analizar la cooperación del gobierno corporativo en la creación e implementación de estrategias de RSE en las empresas de bebidas no alcohólicas de Pichincha, mediante un enfoque cualitativo. Se busca comprender cómo estas organizaciones integran la sostenibilidad en su gestión, así como los retos que enfrentan, con el fin de aportar conocimientos que fortalezcan sus prácticas, promuevan el desarrollo sostenible y la creación de valor compartido.

METODOLOGÍA

Con el propósito de analizar la cooperación del gobierno corporativo en las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha, Ecuador, en la formulación e implementación de estrategias de gestión vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de tipo descriptivo. Este enfoque permitió identificar, comprender y examinar en profundidad las percepciones, prácticas y experiencias de los actores empresariales respecto a la integración de la RSE en las estrategias corporativas, en concordancia con lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018).

Asimismo, se emplearon los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción (Rodríguez, 2017). El método inductivo-deductivo facilitó la identificación de los hitos que definieron las variables de estudio,



mientras que el análisis-síntesis permitió delimitar y estructurar dichas variables, estableciendo como variable independiente las estrategias del gobierno corporativo y como variable dependiente la Responsabilidad Social Empresarial. Estos métodos también contribuyeron a la fundamentación teórica y a la interpretación de los resultados obtenidos a través de las técnicas cualitativas aplicadas.

La información correspondiente a la población de estudio se obtuvo de fuentes oficiales, tales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y el Servicio de Rentas Internas (SRI). De acuerdo con estos registros, en el año 2025 se identificaron 74 empresas de bebidas no alcohólicas en la provincia de Pichincha. De este total, 15 se encontraban en proceso de liquidación, 5 correspondían a grandes empresas y 31 tenían menos de tres años de antigüedad. En consecuencia, la población de estudio quedó conformada por 23 empresas, entre pequeñas y medianas (pymes), consideradas como el 100% de la población objetivo, con el fin de centrar el análisis en organizaciones consolidadas en el mercado.

Se excluyeron las grandes empresas debido a que, en su mayoría, constituyen filiales de corporaciones transnacionales obligadas a implementar programas de responsabilidad social bajo estándares internacionales y sometidas a rigurosos controles externos. Por otra parte, las microempresas fueron descartadas en razón de su estructura organizativa básica, su limitado número de empleados y su reciente incursión en el mercado, lo que dificulta su participación en actividades formales de RSE.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, aplicada a un directivo por empresa, alcanzando un total de veinte entrevistas en el sector objeto de estudio. De estas, ocho fueron grabadas, mientras que en las doce restantes se tomaron notas debido a la falta de autorización para su grabación. La aplicación de entrevistas no cubrió la totalidad de la población, dado que se consideró el principio de saturación teórica, el cual, según Morse (1995), se alcanza cuando la información recopilada se torna reiterativa y deja de aportar nuevos elementos relevantes, momento en el que se concluye el proceso de recolección de datos.

El instrumento de investigación consistió en un cuestionario compuesto por trece preguntas abiertas, de las cuales tres abordaron el conocimiento general de la RSE y diez se enfocaron en aspectos específicos relacionados con el objeto de estudio.



La selección del sector de bebidas no alcohólicas responde a su impacto en la salud de la población, considerando que su actividad económica se vincula con la producción y comercialización de bebidas azucaradas. Adicionalmente, al tratarse de una industria manufacturera, sus operaciones generan efectos en el medio ambiente, lo que incide directamente en el bienestar social. En este contexto, resulta pertinente analizar las estrategias implementadas por estas empresas para responder a las expectativas de sus grupos de interés.

Para el procesamiento de la información cualitativa se utilizaron herramientas informáticas como Word y PDF para la transcripción de las entrevistas, así como el software Atlas.ti 25 para el análisis de contenido. Este programa, basado en el enfoque de la teoría fundamentada y la codificación teórica propuesta por Strauss (1998), permitió la creación de una unidad hermenéutica o proyecto de análisis, en el cual se incorporaron los documentos primarios correspondientes a las entrevistas.

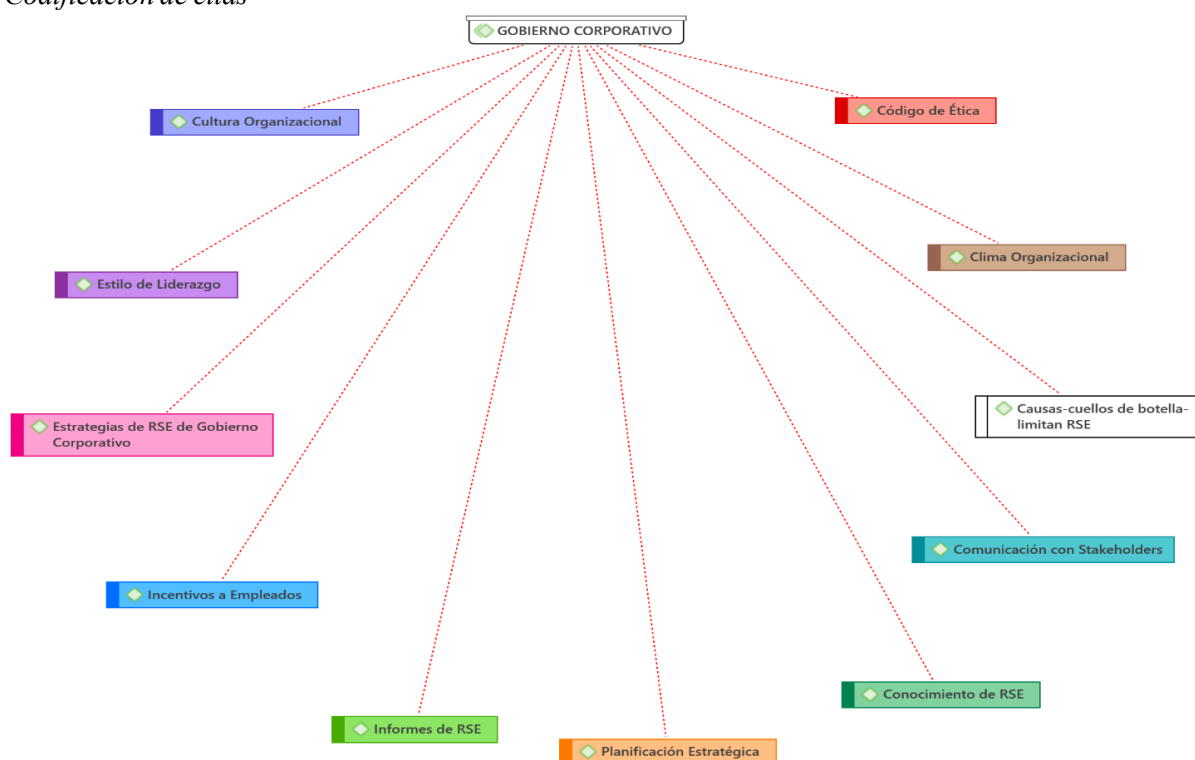
Posteriormente, se realizó una lectura detallada de cada documento, identificando segmentos relevantes denominados “citas”, los cuales fueron codificados mediante un proceso de codificación abierta, agrupándolos en categorías o códigos. Estos códigos fueron posteriormente organizados en redes mediante codificación selectiva, lo que permitió establecer relaciones entre las categorías y construir redes semánticas para la interpretación de los resultados del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las entrevistas aplicadas a los directivos de las 20 empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia del Pichincha, se procesaron mediante el programa Atlas ti25, generando citas que a su vez fueron agrupadas en los siguientes códigos, ver figura 1:



Figura 1.
Codificación de citas



Fuente: elaboración propia de datos levantados y procesado en Atlas ti25

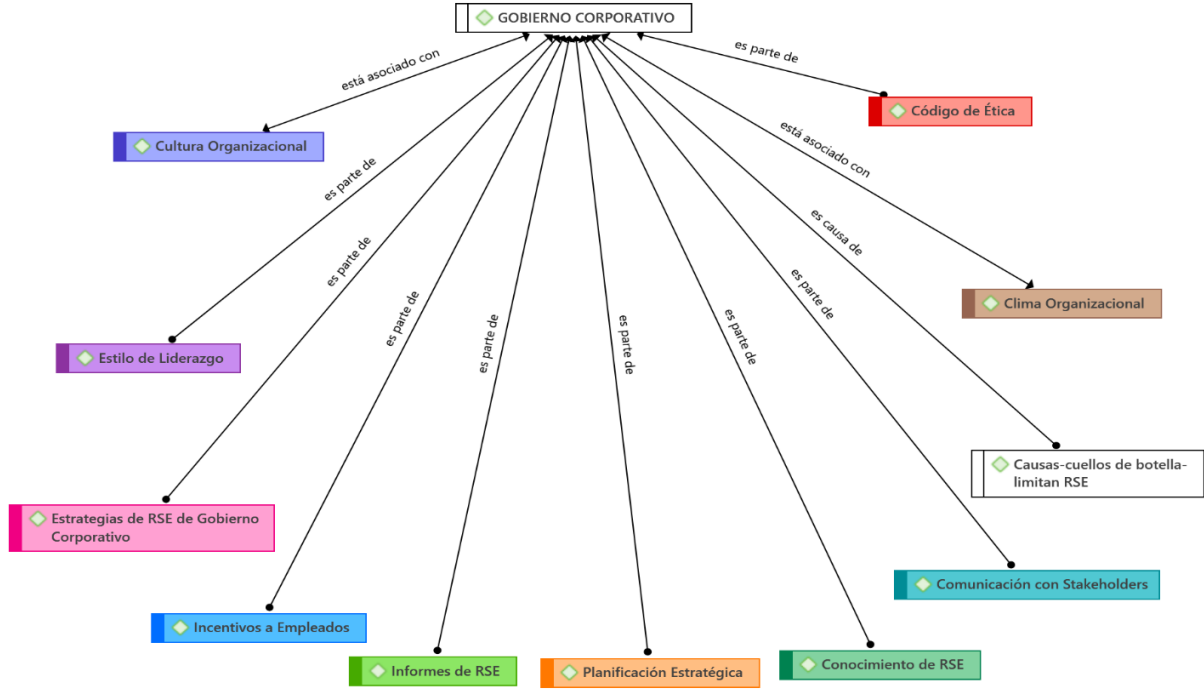
Estos códigos se encuentran directamente vinculados con las variables objeto de estudio; a cada uno de ellos se le asocian veinte respuestas derivadas de las entrevistas realizadas. El código correspondiente al conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) integra dos preguntas específicas, orientadas a analizar, por un lado, la comprensión que poseen los directivos acerca de la RSE y, por otro, los beneficios percibidos derivados de su implementación.

Por su parte, el código denominado causas de cuellos de botella que limitan la RSE agrupa igualmente dos preguntas relacionadas con las restricciones para su implementación. Estas se centran, en primer lugar, en las dificultades asociadas a su creación y aplicación, y, en segundo lugar, en las situaciones o causas que obstaculizan la obtención de los resultados esperados.

Adicionalmente, se identifican otros códigos relevantes, tales como: cultura organizacional, estilo de liderazgo, estrategias de RSE del gobierno corporativo, incentivos a empleados, informes de RSE, planificación estratégica, comunicación con los stakeholders, clima organizacional y código de ética. En conjunto, estos códigos fueron agrupados en una red semántica denominada gobierno corporativo.

Posteriormente, se establecen las relaciones entre los códigos en función de su grado de correspondencia, afectación y contribución respecto al gobierno corporativo. Estas relaciones se expresan mediante categorías analíticas tales como: “está asociado con”, “es parte de” y “es causa de”, tal como se presenta en la Figura 2.

Figura 2.
Relaciones de gobierno corporativo con los códigos



Fuente: elaboración propia de datos levantados y procesado en Atlas ti25

El procesamiento de las entrevistas arrojó que, para los directivos, el estilo de liderazgo, estrategias de RSE, incentivos a los empleados, informes de RSE, planificación estratégica, conocimiento de la RSE, la comunicación con los stakeholders, y el código de ética; son considerados parte de la labor del gobierno corporativo. Mientras que el clima y la cultura organizacional están asociados con el gobierno corporativo, puesto que son el reflejo de las estrategias establecidas por gobierno corporativo. Finalmente, las causas cuellos de botella que limitan la RSE es causada por las decisiones y estrategias del gobierno corporativo.

El conocimiento de la RSE y los beneficios que se puede alcanzar al aplicarla constituyen el eje central para que el gobierno corporativo planifique estrategias y toma de decisiones. De la investigación realizada, los directivos señalan que si conocen el significado y los beneficios de la RSE. Lo importante

es evidenciar si el gobierno corporativo, a la hora de planificar, establece dichas estrategias.

Una de las funciones del gobierno corporativo es planificar las estrategias entre ellas las de RSE y en las empresas de bebidas no alcohólicas, lo realizan conjuntamente con los jefes departamentales; indican los directivos que se maneja un liderazgo democrático, participativo y de puertas abiertas. A su vez estas estrategias entre ellas los incentivos a los empleados, se comunica a los grupos de interés, utilizando diferentes canales como: la comunicación directa, telefónica, correo electrónico, reuniones periódicas con jefes departamentales, entre otras. Una de las estrategias prioritarias del gobierno corporativo es contar con un código de ética, el cual debe ser socializado a los grupos de interés realizando controles de cumplimiento por parte de la administración. El gobierno corporativo además se encarga de la elaboración, presentación y socialización de informes de RSE con fines de análisis y evaluaciones por parte de los entes de control y stakeholders internos y externos.

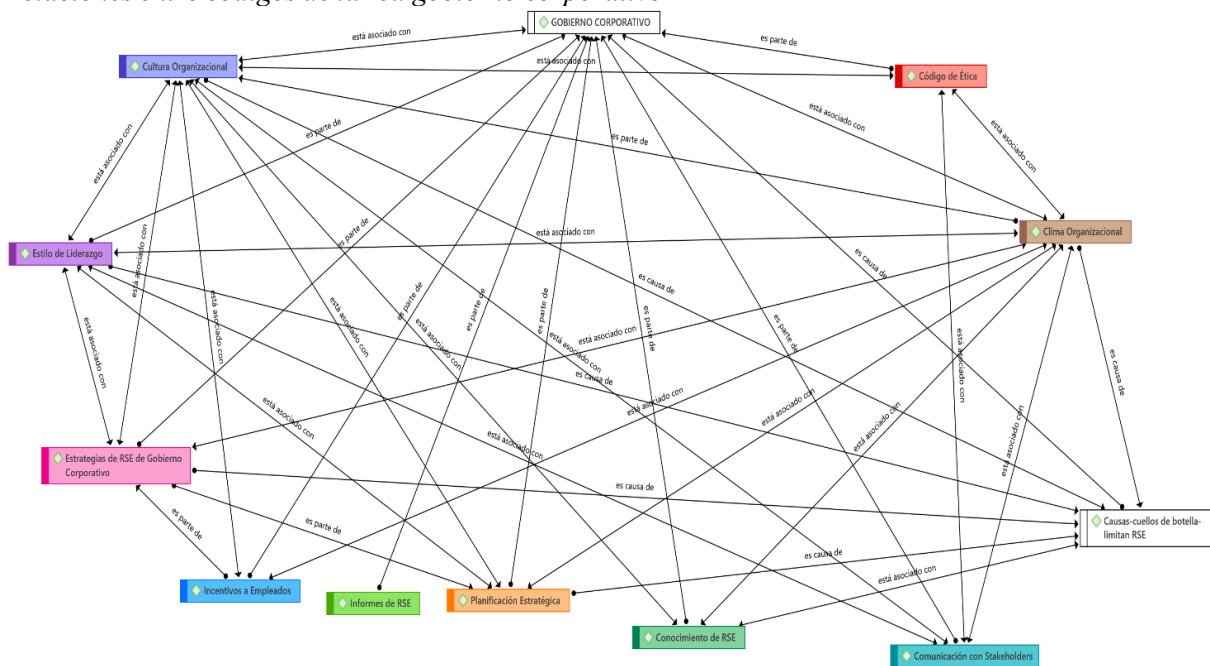
El clima organizacional y la cultura organizacional están asociados con el gobierno corporativo porque depende del tipo de liderazgo, estrategias, incentivos, comunicación y decisiones del gobierno corporativo. En cambio, los cuellos de botella son el resultado de la planificación estratégica, comunicación, estilo de liderazgo, cultura y clima organizacional, pero principalmente de las decisiones del gobierno corporativo.

Mediante esta investigación se pudo verificar que los directivos creen que la RSE son estrategias de gestión que asume la empresa para vincularse, responsabilizarse y comprometerse con el medio ambiente, calidad del producto, bienestar de los empleados y la sociedad para mejorar la competitividad. Y que los beneficios que esperan alcanzar al aplicar RSE son: mejorar los procesos de producción, cumplimiento de normas, satisfacción del cliente, mejorar el clima laboral, lograr mayor eficacia, responsabilidad y compromiso de los grupos de interés para alcanzar los objetivos y metas, así como el crecimiento empresarial, el reconocimiento y potenciación de la imagen corporativa y la marca. Por lo que se considera que la planificación y las estrategias tratan de apuntar a ello, aunque no siempre se consigue debido a la existencia de cuellos de botella que limitan la RSE.

Los códigos, aunque mostraron diferentes tipos de relacionamiento con el gobierno corporativo, todos se encuentran interrelacionadas entre sí, como se presenta en Figura 3.



Figura 3
Relaciones entre códigos de la red gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia de datos levantados y procesado en Atlas ti25

Es significativo observar que los códigos correspondientes a la cultura y al clima organizacional evidencian una mayor interconexión con el resto de categorías analizadas, develándose como elementos estructurales clave dentro del sistema organizacional. Ambas categorías muestran un relacionamiento bidireccional con los demás códigos, lo que las posiciona en el núcleo de las dinámicas internas de la organización.

En este sentido, el clima organizacional no solo constituye un factor determinante en la generación de cuellos de botella que limitan la implementación de la responsabilidad social empresarial (RSE), sino que además forma parte integral de la cultura organizacional. Asimismo, se encuentra estrechamente vinculado con la comunicación con los stakeholders, la planificación estratégica, el estilo de liderazgo, las estrategias de RSE impulsadas desde el gobierno corporativo, los sistemas de incentivos a los empleados, el código de ética y el nivel de conocimiento sobre la RSE.

De manera complementaria, la cultura organizacional también causa cuellos de botella, dado que engloba al clima organizacional y se articula con la planificación estratégica, las estrategias de RSE del

gobierno corporativo, la comunicación con los stakeholders , los incentivos al personal, el código de ética, el estilo de liderazgo y el conocimiento de la RSE.

Por su parte, la comunicación con los stakeholders está asociada con el clima organizacional, el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el código de ética. En paralelo, los incentivos a los empleados forman parte de las estrategias de RSE del gobierno corporativo y mantienen una asociación directa con el clima y la cultura organizacional.

Las estrategias de RSE definidas por el gobierno corporativo se integran dentro de la planificación estratégica y los sistemas de incentivos, además de constituir un factor que puede causar cuellos de botella que limitan la RSE. Estas estrategias se encuentran igualmente asociadas con el estilo de liderazgo, así como con la cultura y el clima organizacional.

El estilo de liderazgo, a su vez, se configura como un elemento generador de cuellos de botella que limitan la RSE, manteniendo asociación con la planificación estratégica, las estrategias de RSE, la comunicación con los stakeholders, la cultura y clima organizacional. En concordancia, la planificación estratégica también puede causar limitaciones en la RSE y se asocia con el estilo de liderazgo, las estrategias de RSE del gobierno corporativo, la cultura y el clima organizacional.

En lo que respecta al código de ética, este se vincula principalmente con la comunicación con los stakeholders y con la cultura y clima organizacional. Por otro lado, las causas de los cuellos de botella que limitan la RSE se encuentran asociadas con el nivel de conocimiento de esta, y son causadas por la cultura organizacional, el clima organizacional, las estrategias de RSE del gobierno corporativo, el estilo de liderazgo y la planificación estratégica.

Los resultados evidencian que un clima laboral favorable repercute positivamente en la consolidación de una cultura organizacional socialmente responsable. En las entidades analizadas, los directivos manifiestan la existencia de un clima laboral adecuado, caracterizado por una comunicación eficaz y relaciones interpersonales positivas con los grupos de interés, lo que favorece el cumplimiento de normativas legales en ámbitos de calidad, medio ambiente, tributación y legislación laboral. Este contexto contribuye al logro de estrategias, indicadores y metas organizacionales, tales como la satisfacción del cliente.



No obstante, se identifican debilidades relevantes. No todas las empresas implementan evaluaciones de desempeño de manera integral, limitándose en algunos casos a los departamentos de producción y ventas con el fin de verificar el cumplimiento de indicadores. De igual forma, las evaluaciones de satisfacción del cliente y de clima laboral se realizan de manera ocasional. A pesar de la percepción de un clima laboral positivo y una cultura organizacional orientada a la RSE, se evidencia que no todos los empleados cumplen con las normas e indicadores establecidos, lo cual constituye una de las principales causas de los cuellos de botella que obstaculizan el impacto positivo de la RSE.

Tanto la cultura como el clima organizacional están asociados con el conocimiento de la RSE, el código de ética, la comunicación con los stakeholders, el estilo de liderazgo, las estrategias de RSE, la planificación estratégica y los incentivos al personal. En este contexto, la adecuada socialización de las estrategias de RSE y del código de ética, a través de canales de comunicación efectivos, resulta fundamental. Para ello se requiere un buen estilo de liderazgo, puesto que el desconocimiento de este proceso por parte de los directivos, jefes departamentales y empleados incide negativamente en el clima y la cultura organizacional, afectando el compromiso y la responsabilidad en el cumplimiento de indicadores y metas, y generando cuellos de botella.

La comunicación con los stakeholders está asociada con el código de ética, y aunque todas las empresas analizadas disponen de un código de ética interno, este no se encuentra plenamente socializado entre todos los actores organizacionales, lo que genera desconocimiento en torno a la RSE y afecta el cumplimiento de normas que constan en estos códigos, limitándose a efectuar sólo aquellas normas exigidas por ley. En este sentido, la fluidez comunicacional se configura como un elemento esencial para fortalecer tanto el clima como la cultura organizacional. Los mecanismos de comunicación identificados incluyen interacciones directas, llamadas telefónicas, correos electrónicos, memorandos y reuniones periódicas. Algunas empresas complementan estos canales con carteleras internas, redes sociales y visitas a proveedores y clientes.

La comunicación con los stakeholder está asociada con el estilo de liderazgo, los entrevistados lo caracterizan predominantemente como democrático, participativo y de puertas abiertas, promoviendo la comunicación directa y el trabajo en equipo. La toma de decisiones se realiza de manera conjunta con los jefes departamentales, quienes actúan como intermediarios entre la dirección y los empleados. Este



enfoque favorece la difusión de estrategias y fortalece el compromiso organizacional, contribuyendo a un clima y cultura positivos.

Por otro lado, los incentivos al personal, están asociados con el clima laboral y cultura organizacional, y a su vez son parte de las estrategias de RSE, incluyen recompensas económicas y no económicas, tales como reconocimientos, capacitaciones, ascensos, planes de carrera y beneficios adicionales como alimentación, transporte entre otros, de acuerdo al rendimiento del personal, cumplimiento de indicadores y metas. Estos incentivos inciden directamente en el desempeño laboral y en la consolidación de un entorno organizacional favorable.

A la vez las estrategias de RSE del gobierno corporativo son parte de la planificación estratégica, esta integra las estrategias de RSE, desarrolladas principalmente por la alta dirección en conjunto con los responsables de las diferentes áreas. Sin embargo, se observa que las acciones se concentran en el cumplimiento de leyes, normas de control de calidad de los productos, cuidado del medio ambiente, y en la gestión operativa como: cuidado al personal mediante la dotación de equipo y ropa de seguridad, capacitación a los empleados sobre la atención al cliente, comunicación eficaz y buenas relaciones con empleados, proveedores y clientes. Mientras que la implementación de programas sociales y ambientales es limitada debido a restricciones presupuestarias. En este sentido, la escasez de recursos se identifica como una de las principales causas de los cuellos de botella que limitan la aplicación de la RSE.

Adicionalmente, aunque la elaboración de informes de RSE son parte de las responsabilidades del gobierno corporativo, esta práctica aún no se encuentra institucionalizada en las empresas analizadas, las cuales priorizan la presentación de informes financieros requeridos por los entes de control y reportes internos orientados a la toma de decisiones.

En síntesis, los cuellos de botella que limitan la RSE se originan en factores interrelacionados como la planificación estratégica, las estrategias de gobierno corporativo, el estilo de liderazgo, la comunicación con los stakeholders, cultura y clima organizacional. A nivel gerencial, se evidencia una orientación prioritaria hacia el cumplimiento de indicadores de producción, control de calidad y en si a cumplir con las normas y leyes con las instituciones de control, relegando la inversión en iniciativas de RSE debido a limitaciones de recursos, falta de conocimiento y escaso compromiso organizacional, repercutiendo



en la restricción de financiamiento para nuevas tecnologías, innovación de procesos, programas sociales y medioambientales.

Las causas de cuellos de botella que limitan la RSE se asocian con el conocimiento de la RSE, y en estas empresas medianas y pequeñas aún existe un desconocimiento de la RSE, tanto de directivos como empleados, lo que impacta en la falta de responsabilidad de una parte de sus integrantes

A pesar de la existencia de condiciones favorables como un liderazgo participativo, una cultura y clima organizacional positivo y procesos de planificación colaborativos, persisten barreras significativas para la implementación efectiva de la RSE en las empresas del sector de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha. Entre estas, destacan la insuficiencia de recursos económicos, el desconocimiento sobre la RSE de algunos de sus miembros y la limitada disposición de algunos directivos para destinar recursos a este ámbito, lo que restringe el desarrollo de iniciativas orientadas a la innovación, uso de materiales e insumos no contaminantes, la sostenibilidad ambiental y el compromiso social.

CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se configura como un constructo multidimensional que, desde diversas perspectivas teóricas, converge en su aplicación práctica de manera voluntaria dentro de las organizaciones. Dos elementos estructurales se mantienen constantes en su conceptualización: la sostenibilidad, articulada en las dimensiones económica, ambiental y social y la gestión de los grupos de interés, entendidos como los actores que interactúan con la empresa y contribuyen a su cadena de valor.

En este marco, el gobierno corporativo emerge como un eje estratégico fundamental para la incorporación de la RSE en la gestión empresarial, al asumir la responsabilidad de diseñar, implementar y supervisar las políticas y estrategias vinculadas a esta. En el caso de las empresas de bebidas no alcohólicas de la provincia de Pichincha del Ecuador, se evidencia un proceso progresivo de integración de la RSE en la planificación estratégica, mediante la adopción de principios y políticas orientadas al cumplimiento de normativas económicas, legales, éticas, laborales y ambientales, así como a la implementación de controles de calidad y evaluación de productos.



Asimismo, se observa una priorización de determinados grupos de interés principalmente clientes, empleados y proveedores, promoviendo mecanismos de diálogo participativo basados en principios éticos como la transparencia, inclusión, reciprocidad y empatía. En el ámbito interno, se identifican condiciones laborales favorables, caracterizadas por ambientes seguros, políticas salariales equitativas y transparentes, y estilos de liderazgo democrático y participativo. No obstante, estas prácticas no se han extendido con igual intensidad hacia las dimensiones comunitaria y ambiental.

En relación con el componente ambiental, las acciones implementadas como campañas internas de ahorro de recursos, resultan aún insuficientes para alcanzar estándares robustos de sostenibilidad. Entre las principales limitaciones identificadas destaca el conocimiento fragmentado de la RSE por parte de directivos y colaboradores, especialmente en lo referente al código de ética, lo que incide negativamente en el compromiso organizacional y en el cumplimiento de indicadores no financieros. En consecuencia, la planificación estratégica tiende a priorizar objetivos productivos, de rentabilidad y cumplimiento normativo, relegando iniciativas sociales y ambientales.

Adicionalmente, aunque existen mecanismos formales de evaluación del desempeño, estos se centran predominantemente en indicadores de producción y ventas, omitiendo dimensiones clave como la satisfacción de clientes y empleados, lo cual limita la capacidad de respuesta organizacional ante problemáticas emergentes.

En síntesis, si bien se evidencian avances significativos en la implementación de la RSE, persisten desafíos relacionados con la integración efectiva de la sostenibilidad en la estrategia empresarial. Esto plantea la necesidad de fortalecer el rol del gobierno corporativo, promover una mayor transparencia organizacional y ampliar la participación de los grupos de interés, con el fin de impulsar iniciativas más integrales en ámbitos como la gestión ambiental, la economía circular, la eficiencia en el uso de recursos y el desarrollo comunitario. Actualmente, el alcance de las estrategias de RSE permanece mayormente circunscrito a objetivos económicos, aunque se observa un proceso gradual de sensibilización e implementación orientado a superar las barreras existentes.

En el Ecuador, la evidencia empírica sobre la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Pymes del sector de bebidas no alcohólicas es aún limitada; no obstante, destaca el estudio de (Acosta Granja, 2013) , centrado en el subsector de elaboración de bebidas del Distrito Metropolitano de Quito,



cuyos hallazgos guardan alguna concordancia con la presente investigación. Los resultados evidencian una gestión de RSE predominantemente inestable, caracterizada por acciones aisladas y un enfoque orientado al cumplimiento normativo y satisfacción del cliente, más que en una gestión estratégica integral. Varias empresas han iniciado proyectos de responsabilidad ambiental, sin embargo, estos aún no tienen una base sólida y sostenible en el tiempo; sin embargo, la comunidad se configura como el stakeholder más relegado, con escasa participación en iniciativas de desarrollo local. Esta situación refleja la persistencia de debilidades estructurales en la incorporación efectiva de la RSE en la gestión empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Granja, D. (2013). *Diagnóstico de sostenibilidad para valorar la gestión de responsabilidad social (RSE) en las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito. Subsector C 11: elaboración de bebidas [Ingeniera Comercial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador]*. Quito: Repositorio Digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- AIBE, (. I. (04 de Diciembre de 2025). *Industria de bebidas no alcohólicas: resiliencia, sostenibilidad e innovación frente a un entorno desafiante*. Obtenido de <https://www.aibe.ec/industria-bebidas-no-alcoholicas-resiliencia-sostenibilidad-innovacion/>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Charry Córdor, H. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 9, núm.1, 25-34.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*.36(2), 90-100.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*.



- Hernández-Sampieri, R., & et al. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill educación.
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Medrano, M. M. (2019). La responsabilidad social empresarial en la relación comunidades campesinas y empresas mineras. *Lex*, 17(23), 325-360.
- Moreno, A. U. (2010). *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Obtenido de Pirámide: Obtenido de <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=2524982>
- Morse, J. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 147-149.
DOI:10.1177/104973239500500201.
- Reid, J. &. (2005). *Creating a Performance Culture*. Obtenido de Ivey Business Journal, 1-8:
https://www.academia.edu/10385709/Creating_a_performance_culture
- Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- Strauss, A. &. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.

