

INDUSTRIAS SAN MIGUEL, ¿RESPONSABILIDAD VERSUS LEGADO FAMILIAR?

Velarde Sussoni, Julia ¹

Pimentel Bernal, Marcelo ²

RESUMEN

Industrias San Miguel (ISM) es una empresa familiar fundada en 1998 en Ayacucho, Perú, que produce bebidas y refrescos sin alcohol, y luego de tres décadas de éxito, ahora cuenta con plantas en Perú, República Dominicana, Brasil, y exporta a Chile, Estados Unidos, Puerto Rico y Haití. El caso explora la problemática que el ápice estratégico tuvo que enfrentar al desear implementar con mayor rigor y alcance los principios de Responsabilidad Social Empresarial, sin que estos interfieran y/o colisionen con sus valores fundacionales, que son en simultáneo el legado de la familia. Los accionistas y principales directivos deseaban mantener inalterables sus creencias más profundas, pues consideraban que eran sus pilares del éxito comercial, y las columnas de su desarrollo organizacional sostenido, pero ¿cómo hacer para que estos pilares no afecten a las nuevas prácticas de RSE que necesitan ser reforzadas?

Palabras clave: Valores, Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial

INTRODUCCIÓN

Industrias San Miguel (ISM) tiene más de 33 años de éxito sostenido. Cuenta con plantas en Perú, República Dominicana y Brasil. Así mismo exporta a Chile, Estados Unidos, Puerto Rico y Haití. Sus accionistas son miembros de la familia fundadora, y en simultáneo son los principales directivos, todos llevan los apellidos de la familia: Añaños. Los Añaños, consideran firmemente que su progreso empresarial se respalda en sus valores, que son los mismos de su familia, que en el inicio fueron la base de la visión de ISM, y que les ha permitido trascender y llegar a los cinco continentes.

¹ Docente de la Universidad de Lima, Carrera de Administración juvelard@ulima.edu.pe

² Docente de la Universidad de Lima, Carrera de Administración ppimente@ulima.edu.pe

La cultura organizacional, se sustenta entre otras, en tres pilares: la búsqueda del desarrollo profesional, del desarrollo ético de sus colaboradores, y de la generación de una huella positiva donde operen. El momento de madurez organizacional que recorre actualmente la empresa, ha traído consigo la necesidad de rediseñar nuevamente sus principales estrategias, hacia unas que incluyan más sólidamente la sostenibilidad, manteniendo el enfoque de resultados, promoviendo nuevos enfoques económicos, sociales y ambientales, y que estén orientadas a alcanzar con mucho mayor éxito los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es el 2021 y el ápice estratégico debe resolver un gran desafío, convertirse en un referente de prácticas de responsabilidad social empresarial, sin ver afectado su legado histórico de pilares y valores. Cuestionan las prácticas vigentes llevadas a cabo junto con los managers, todos ellos profesionales con mucha experiencia laboral y formados en las mejores universidades.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

La familia al comando

Industrias San Miguel fue fundada por Jorge Añaños Jerí con su esposa Tania Alcázar y, el matrimonio de Eduardo Añaños y Mirtha Jerí en 1988 en Ayacucho. Del matrimonio Añaños Alcázar nacieron Arturo, Cintya, Katerina y Hans, ellos desde pequeños se involucraron en el negocio familiar, aprendieron a querer a la empresa y actualmente son quienes forman el ápice estratégico que la comanda de la mano de un grupo de managers senior altamente destacados, que no son miembros de la familia. Desde el ámbito de gobierno corporativo Jorge es el presidente del directorio y Tania con sus hijos son miembros del directorio y son muy fieles a sus valores fundacionales, por lo que cuestionan cualquier iniciativa que ponga en riesgo su legado familiar. En una entrevista reciente realizada a Cynthia, respecto de los valores de familia, Cintya dijo que: “el factor del éxito es la perseverancia, el pensar y soñar en grande”, ella indicó: “mi padre siempre me dijo ponte las metas más altas”.

El negocio tal cual

Para colocarnos en contexto, en el Perú el 75% de participación de mercado de esta industria está distribuida entre 4 empresas, teniendo ISM el 8.0% (Tabla 1) del mercado. En el 2020, el mercado estuvo muy afectado negativamente por la pandemia, y la industria decreció en 19,1% e ISM en 15,6% (Tabla 2) (Euromonitor, 2021). En simultáneo a sus operaciones la empresa cuenta con mucha presencia internacional. En el 2020, los ingresos de la empresa provinieron 50% de República Dominicana, 31% del Perú, 5% de Chile y 14% de Brasil (Industrias San Miguel, 2021).

Tabla 1

Volumen de venta (millones de litros)

Empresa	2018	2020
Arca Continental Lindley	1105,0	883,9
Aje	517,2	414,7
CBC Peruana SAC	266,3	223,2
ISM	208,8	179,1

Nota: Obtenido de Euromonitor, 2021.

Tabla 2

Crecimiento del mercado y de ISM

Año	Mercado	ISM
2015	+ 6,8%	+ 6,5%
2016	+ 7,1%	+ 7,6%
2017	- 0,8%	- 4,5%

2018	- 0,4%	+ 0,7%
2019	- 0,7%	+ 2,0%
2020	-19,1%	-15,6%

Nota: Obtenido de Euromonitor, 2021.

¿Y cómo lo hacen?: las acciones sostenibles en el tiempo

La industria donde opera ISM ha contribuido al Perú con 337 millones de soles en inversión de obras por impuestos y responsabilidad social (Apoyo Consultoría, 2020), es una industria bien activa en ese sentido desde hace ya varios años. Menos años que los que ISM adoptó por el enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) en sus negocios. La RSE no es nueva en ISM, pero no ha alcanzado aún su madurez y plenitud en el 2020. ISM, se enfoca en los aspectos económicos, social y ambiental con aporte al desarrollo sostenible, desde el año 2012 sobre la base de lo que llamaron “4 ejes para desarrollar la RSE”, y en los que consideraron a 4 grupos de interés: el emprendimiento, la familia, el medio ambiente y la educación. Desde entonces, ISM ha venido desarrollando productos con menos azúcar, incentivando el reciclaje y la educación, ha trabajado estrategias de marketing para posicionar productos más saludables, sin embargo, la imagen corporativa no estaba bien posicionada, por lo que los esfuerzos no se veían reflejados en algunos indicadores reputacionales y eso preocupaba a la directiva. Por ejemplo, en el año 2018, la empresa ocupaba el puesto 89 en reputación corporativa y 92 en empresa con RSE, lo que era una mala posición en los ránquines locales para los exigentes miembros de la familia acostumbrados a conseguir logros altos. Esa situación les disgustó, ya que ellos decían que eso podría afectar la confianza de los distintos grupos de interés. “Esa situación” como le llama el ápice estratégico, no se ha revertido sustancialmente hasta el día hoy en la magnitud que anhela la familia, y eso le genera dudas a la familia, así como incertidumbre a los managers que no son familia.

Ante esa situación de bajos indicadores, en el 2019, la empresa, en pleno ápice estratégico y los managers que no son familia, decidió redefinir sus estrategias, así como la visión y la misión, basados en las necesidades de mercado. Para ello desarrollaron un análisis FODA, establecieron objetivos de RSE y de comunicación, desarrollaron un plan de RSE enmarcado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 denominado “pasión para trascender”, establecieron un plan de comunicación, y desarrollaron planes de acción según las tendencias.

Con estas acciones antes descritas, ISM obtuvo buenos resultados internos entre el 2019 y 2020, como por ejemplo, el aumento de la capacitación hasta llegar a un 75% de sus colaboradores en la universidad San Miguel, obtuvo el 98% de cumplimiento de su programa de seguridad y salud en el trabajo, e incluso obtuvo mejoras en macro procesos internos del negocio como por ejemplo, producir con un 25% menos de plástico las botellas de algunos productos, conseguir el 89% de satisfacción en los centros operativos del Perú y Chile, reducir 80% de compras a proveedores locales en el Perú, Brasil y República Dominicana, lograr 10% menos de energía consumida, y conseguir 15% menos de uso de agua. Al término de 2020, ISM ocupó el puesto 63 en imagen corporativa y el puesto 55 como empresa con RSE (Tabla 3) (Merco, 2020).

Tabla 3

Evaluación reputacional

Año	Empresa	Talento	RSE y Gobierno Corporativo
2016	78	86	94
2017	84	96	86
2018	89	92	93

2019	83	58	85
2020	63	55	55

Nota: Empresa mide la reputación corporativa; Talento mide las empresas que atraen y retienen talento personal; RSE y Gobierno Corporativo mide las empresas más responsables, por Merco, 2020.

Las dudas: y ¿ahora qué?

A la luz de los resultados de la evaluación reputacional, el ápice estratégico considera que esa posición no los coloca como un referente nacional y le reclama por los resultados a los managers que no son familia. Los miembros del ápice creen que les ha tomado muchos años avanzar posiciones en el ranking reputacional, y aunque la mejora es notable entre el 2019 y el 2020, consideran que es insuficiente la magnitud de esta. Temen que los pilares culturales: la búsqueda del desarrollo profesional, del desarrollo ético de sus colaboradores, y de la generación de una huella positiva donde operen, no estén plenamente incorporados en las nuevas estrategias definidas en el 2019. Reconocen que se han trabajado otros focos de atención como son la familia, la educación, el emprendimiento y el medio ambiente, pero perciben que el legado de valores original, al no estar completamente presente en la nueva estrategia, quizás es parte de la razón de por qué no se está logrando los cambios transformacionales que desean. El ápice estratégico, discute continuamente con sus managers, los que no son familia, si acaso es posible reflejar el liderazgo con valores de Jorge Añaños en una estrategia de RSE moderna. Los managers formados en empresas de clase mundial defienden la incorporación de las prácticas de RSE; sin embargo, la presión por los resultados los abrumba y les quita autoridad. Por momentos, el ápice estratégico piensa que los valores de la familia deben estar por encima de las prácticas modernas, y que son estos pilares fundacionales, los que asegurarán la sostenibilidad y no las prácticas de RSE. Así pues, siendo una tarde de enero del 2021 con todos reunidos en la sala de reuniones, la familia, casi en simultánea pregunta con mucha decisión a dos de los managers más antiguos: ¿Acaso una visión contemporánea de RSE puede coexistir con los valores fundacionales de la familia, en

simultáneo promover los ODS 2030 y permitirnos crecer mucho más de lo que conseguimos sin ellos en casi 30 años?

NOTAS PEDAGÓGICAS

Resumen

El caso nos presenta y describe una problemática que experimentó una exitosa empresa familiar fundada en 1988 en una pequeña ciudad del Perú, y que en la actualidad se encuentra presente en 8 países. La empresa reconoce la relevancia de las prácticas de RSE, sin embargo, luego de varios años de trabajo con ellas, no obtiene consolidarse como un referente local de la RSE como es el anhelo de la familia fundadora, y atraviesa por un periodo de duda, en la que se cuestiona si los valores de la familia deben estar por encima de las prácticas modernas, y si son los pilares fundacionales los que asegurarán la sostenibilidad y no las prácticas de RSE. Las condiciones del mercado son favorables y los resultados internos son notables, sin embargo, basado en sus 30 años de éxito, la familia se inclina a considerar que su crecimiento está basado en los valores fundacionales, preocupándose por el desarrollo profesional y ético de sus trabajadores y quizás no tanto en las nuevas tendencias de RSE que ha puesto en práctica en los últimos años.

Asignaturas y público

Se aconseja el uso de este caso en asignaturas como: Responsabilidad Social Empresarial, Ética, Dirección Estratégica y Gestión del cambio.

Se sugiere su uso en estudiantes de pregrado y/o postgrado de carreras de ciencias empresariales y/o económicas, o específicamente de administración o ingeniería industrial o de negocios.

Objetivo de aprendizaje general

- Lograr que el estudiante sea capaz de analizar desafíos organizacionales, estratégicos, éticos y de aplicación que la gestión de la responsabilidad social empresarial demanda.

Objetivos específicos

- Al finalizar el caso, el estudiante será capaz de comprender que una empresa que ejerce verdaderamente su RSE será la que es capaz de incorporarla en su misión.
- Al finalizar, los estudiantes estarán en capacidad de argumentar por qué la RSE no es una lista de responsabilidades sociales añadida a la empresa, sino que está incorporada a la empresa en la misión, la visión, los valores y/o los principios fundacionales.
- Que el alumno sea capaz de demostrar que los valores y propósito del negocio no colisionan o se enfrentan a las responsabilidades sociales empresariales, sino que por el contrario son fuente de inspiración, y que los valores de la empresa al ser una pieza fundamental de la declaración de misión promueven las acciones y las prácticas de RSE en las organizaciones.

Tópicos relacionados al caso

1. Ética empresarial y su relación con RSE
2. Dimensiones de la RSE y áreas de enfoque
3. Definición y conceptos de RSE
4. Dirección estratégica: visión, misión, valores y su creación
5. Cambio organizacional

Plan de clase, preguntas y estrategia de discusión, posibles respuestas, plan de pizarrón y epílogo (60 minutos)

El caso puede ser usado en múltiples cursos que van desde ética empresarial, Responsabilidad Social Empresarial, Dirección Estratégica, o Gestión del cambio. Dependiendo del uso particular del curso, uno o más abordajes se podría enfatizar:

- Explorar la naturaleza de la gestión del RSE y sus desafíos
- Examinar cómo la RSE se legitima con la visión, misión, valores y los temas estratégicos
- Extender el análisis a cómo integrar la RSE a los fundamentos estratégicos

Estas pueden ser las preguntas generales de asignación preliminar antes de la discusión en clase.

1. ¿Cómo se han reflejado los valores y principios fundacionales de Jorge Añaños en la empresa?
2. ¿De qué se ha valido Industrias San Miguel para permanecer 33 años en el mercado y con presencia en 08 países?
3. Ante el dilema y la duda de si colocar primero los principios fundacionales o las prácticas de RSE, si usted fuera el Sr Jorge Añaños ¿qué decisión tomaría?
4. ¿Cómo haría usted para implementar su decisión?

El caso se desarrollará en 2 momentos, un primer momento previo a un video de historia y un segundo momento de debate. Se acompañarán ambos momentos de 1 plan de pizarra dividido en 2 partes.

Plan de clase

Parte 0: Introducción al caso (10 minutos)

El instructor podrá presentar el caso en clase pidiendo a los estudiantes que retrocedan a fines del 2020, exactamente al inicio del 2021 cuando ya están publicados los resultados reputacionales y la misma tarde de enero en que el ápice estratégico y los managers estaban reunidos.

Inicia haciendo las preguntas de asignación previa. Las respuestas las completa en la Pizarra.

Pregunta 1: ¿Cómo se han reflejado los valores y principios fundacionales de Jorge Añaños en la empresa?

Pregunta 2: ¿De qué se ha valido Industrias San Miguel para permanecer 33 años en el mercado y con presencia en 08 países?

Pregunta 3: Ante el dilema y la duda de si colocar primero los principios fundacionales o las prácticas de RSE, si usted fuera el Sr Jorge Añaños ¿qué decisión tomaría?

Pregunta 4: ¿Cómo haría usted para implementar su decisión?

Ahora, el instructor proyecta un video breve sobre la vida de los Añaños (2 minutos). Al terminar se dirige a la clase, y luego de colocar en contexto continúa con la discusión.

Parte I: Comprender que una empresa que ejerce verdaderamente su RSE será la que es capaz de incorporarla en su misión (30 minutos)

Pregunta 5: ¿Qué le preocupa al ápice estratégico?

Pregunta 6: ¿Cómo puede afectar los principios fundacionales de la empresa la ejecución de las prácticas de RSE de ISM?

Pregunta 7: Si la RSE refiere a un compromiso voluntario de cumplir ciertos estándares éticos, legales, ambientales, ¿por qué los principios de ISM podrían colisionar con la RSE en curso? El profesor presenta el tema de la Responsabilidad Social Empresarial y el triple balance: Económico, Social y Ambiental. Además, explica sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El profesor presenta la triple línea de resultados. Se vale de la Pizarra parte 1 (ver plan de pizarra)

Pregunta 8: ¿Cuál puede ser el vínculo o relación entre la RSE y los fundamentos estratégicos de la empresa?

El profesor explica que, como la RSE engloba a todas las partes interesadas en la empresa y busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de las generaciones futuras, se aborda el área de alcance de la Visión y la Misión de una organización.

Pregunta 9: ¿Cómo han influido los valores de la familia para desarrollar las prácticas de RSE?

Se espera que los alumnos puedan relacionar los valores familiares relacionares con la pasión por trascender y los pilares de RSE que la empresa definió.

Parte II: RSE no es una lista de responsabilidades sociales añadida a la empresa, por lo mismo los valores y propósito del negocio no colisionan con la RSE (20 minutos)

Pregunta 10: ¿Cuál ha sido el aporte económico, social y ambiental al implementar la RSE en ISM?

Se espera que además de la información del caso, para la evaluación del aporte económico, los alumnos consideren la información de las tablas 1 y 2. Asimismo, para la evaluación del aspecto social la información de la tabla 3 y lo que información del caso. Adicionalmente, en el pilar ambiental deberá identificar las prácticas como economía circular, o disminución del consumo de agua y energía, entre otros.

Pregunta 11: Considerando los ODS 2030, ¿qué haría usted para mejorar la reputación de la empresa? ¿A qué objetivos de desarrollo sostenible aporta ISM?

Se promueve para que los alumnos puedan colocarse como managers de la empresa y propongan soluciones que aporten a la consecución de los ODS 2030 y mejoren la reputación de la empresa. Por ejemplo, el Objetivo 12: Producción y consumo responsables incentivando la economía circular, la eficiencia en el uso de recursos hídricos, luego comunicando los logros obtenidos.

Pregunta 12: ¿Por qué las prácticas no son una lista de responsabilidades añadidas a la empresa? El profesor recolecta ideas y explica que, porque la RSE abarca una amplia gama de áreas de impacto y acciones muchas de ellas transversales a la organización como la responsabilidad ambiental, la reducción de la huella de carbono, la gestión de residuos o las eficiencias energéticas y para que ello suceda debe estar presente en todos los procesos del negocio hasta incluso en la cultura y/o las competencias cardinales. Se espera que se comprenda que, si las acciones de responsabilidad social benefician a los empleados, las comunidades, la sociedad, etc. es necesario que estén presentes en la organización en su interior desde la dirección, hasta la ejecución más operativa de la institución.

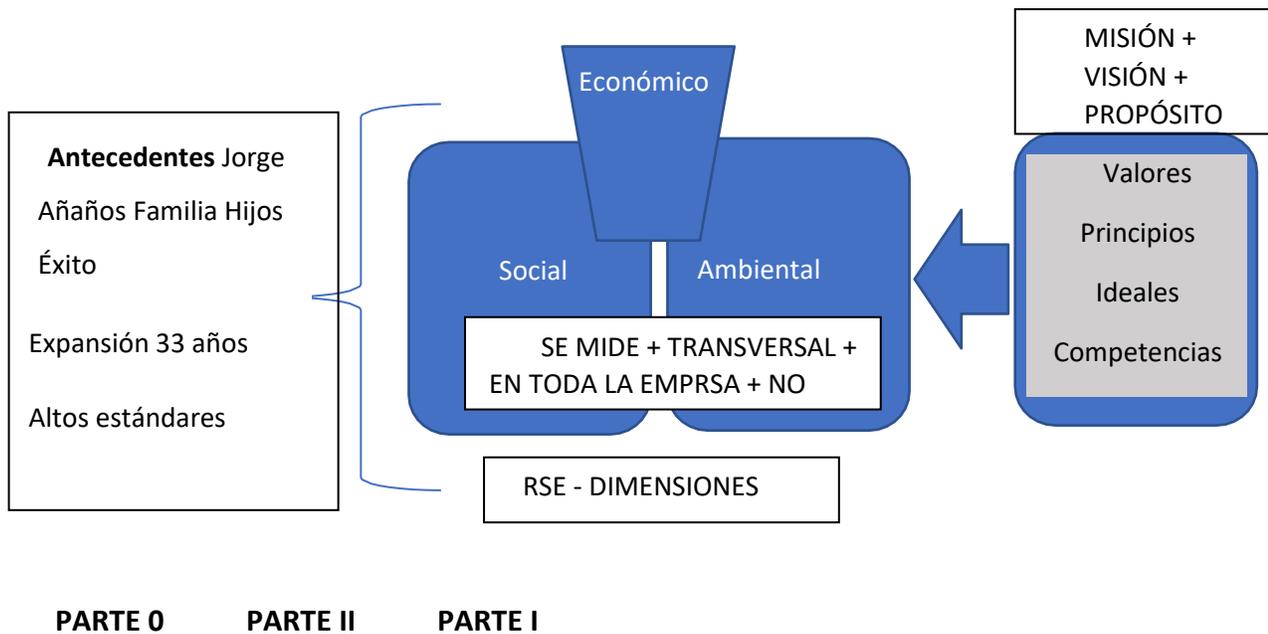
Se vale de la Pizarra parte 2 (ver plan de pizarra)

Pregunta 13: ¿Cómo se puede medir la RSE en la empresa, o evaluar su éxito para no caer en dudas sobre su impacto y alcance?

El profesor recolecta y explica que se puede implementar y medir su desempeño con informes de sostenibilidad como Global Reporting Initiative (GRI) y el Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

También se explica que puede ser mediante rankings de sostenibilidad: existen índices y rankings que evalúan el desempeño de las empresas en RSE, como el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good Index y finalmente con Certificaciones: algunas empresas buscan obtener certificaciones reconocidas en RSE, como la norma ISO 26000 o la certificación B Corp.

Plan de pizarra



REFERENCIAS

Añaños, C. (2021, 28 de agosto). *La vida y milagros de Cintya Añaños* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=6NYMi9N6XIo>

Apoyo Consultoría. (2020). *Estudio de Contribución Económica de la Industria de bebidas no alcohólicas en el Perú 2014-2019*. Lima.

Euromonitor. (2021, junio). *Soft Drinks in Peru*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/analysis/tab>

Industrias San Miguel. (2020). *Reporte de Sostenibilidad 2019*. Lima. <https://group-ism.com/wp-content/uploads/2023/06/ISM-Reporte-de-Sostenibilidad-2019.pdf>

Industrias San Miguel. (2021). *ISM: Industrias San Miguel*. Obtenido de <https://group-ism.com/>

Jano, A. (2014). *Inspiradores Latinoamericanos: De emprendedores a líderes empresariales*.

Merco. (2020, setiembre). *Monitor empresarial de reputación corporativa*.

<https://www.merco.info/pe/>