LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

COMO UN MARCO DE CREACIÓN DE VALOR PARA EL SECTOR PRIVADO

ESTUDIO DE SEIS CASOS EMPRESARIALES EN ECUADOR

VERSIÓN AL
22 DE SEPTIEMBRE 2017

Equipo de investigación
Responsable del Proyecto
Jorge A. Rodríguez
Profesor Investigador
ESPAE Graduate School of Management.
Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL
http://linkedin.com/in/jorge-andres-rodriguez-rod

Asistente de Investigación
Melisa Chang Balseca
Asistente de investigación del proyecto SDG COMPASS.
ESPAE Graduate School of Management.
Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL
http://linkedin.com/in/melisachangb

Este estudio es el resultado de la colaboración entre CEMDES (BSCD-ECUADOR) y ESPAE-ESPOL gracias al apoyo económico del PNUD Ecuador.

EPÍLOGO

Los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) consisten en 17 objetivos y 169 metas a cumplirse en el año 2030 para poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y mitigar los efectos adversos del cambio climático. Estos objetivos instan a países ricos, pobres o de ingresos medianos a adoptar medidas para promover la prosperidad y la conservación de los recursos naturales. Ecuador es un país signatario de los ODS y se ha comprometido a formular políticas que promuevan el cumplimiento de estos objetivos. En este sentido, los ODS han sido incorporados en el Plan Nacional del Buen Vivir (2017 – 2021).

Las empresas son las principales generadoras de empleo y poseedoras de riqueza del mundo. Estimaciones del Banco Mundial indican que en el 2015 la capitalización de las empresas que cotizan en bolsa representó el 99,40% del PIB mundial. En este sentido, las empresas son un actor clave para el cumplimiento de los ODS. Organizaciones como el WBCSD, el GRI o las Naciones Unidas consideran que el sector privado puede contribuir con los ODS a través del desarrollo de soluciones empresariales. No obstante, el camino para desarrollar estas soluciones empresariales es desconocido para gran parte de los empresarios.

Esta investigación tiene los propósitos de: I) inspirar a los empresarios ecuatorianos a contribuir con los ODS a través del mejoramiento de procesos y el desarrollo de productos o servicios; y de II) ilustrar como seis empresas que operan en el Ecuador han iniciado el camino hacia la contribución con los ODS y han integrado el desarrollo sostenible en la estrategia de negocio.

La investigación utiliza la metodología del caso de estudio y se pregunta cómo las empresas integran el desarrollo sostenible en la estrategia del negocio. Para la elaboración de los casos se recolectó información secundaria de las empresas y se entrevistaron a directivos de cada empresa. Con esta información se construyó un marco descriptivo sobre los recursos y procesos que facilitan la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de negocio de la empresa.

Finalmente, los recursos utilizados para esta investigación provienen de la ESPAE, CEMDES y el PNUD Ecuador. Las empresas estudiadas han contribuido con el tiempo de sus colaboradores para facilitar las entrevistas e información secundaria solicitada. En este sentido, no se recibieron aportes económicos de parte de las empresas estudiadas para la elaboración de esta investigación.

Inés Manzano Diaz

Presidente del Directorio CEMDES (BCSD-ECUADOR)

Bajo las actuales tendencias, las empresas se deberán enfrentar a muchos desafíos relacionados con la sostenibilidad de sus cadenas de valor (ciclo de vida completo de un producto o servicio) relacionado con el cumplimiento de nuevas regulaciones, asegurar suficiente agua, energía u otros recursos para sus operaciones diarias o la gestión de necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Estos son desafíos que impactan a todos - gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y los consumidores-por igual. Es por eso que es esencial que trabajemos juntos para evaluar y resolver los problemas ambientales y sociales que enfrentamos - la transformación de la forma en que producimos y consumimos productos y servicios - y al hacerlo, la mejora de la sostenibilidad de nuestras cadenas de valor.

Para las empresas, esto significa una mejor comprensión de los impactos ambientales de los productos y servicios a lo largo de sus ciclos de vida. En muchos casos, esto significa encontrar nuevas formas de trabajar con los proveedores, grupos industriales, clientes y consumidores en diferentes puntos de la cadena de valor.

Responder a los retos de hoy en día, y al mismo tiempo planear las necesidades futuras, es difícil. Es por eso que el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible Capítulo Ecuador (CEMDES – BCSD ECUADOR) ha desarrollado este estudio. El documento está diseñado para proporcionar ideas e inspiración y ayudar a las empresas a mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de valor.

Los ODS tienen potencial para impulsar la innovación, el crecimiento económico y el desarrollo a una escala sin precedentes. Podrían representar al menos USD 12 billones anuales en oportunidades de mercado, y generar hasta 380 millones de puestos de trabajo para el 2030 en la región latinoamericana.

Este estudio fue desarrollado por CEMDES, con el liderazgo de la Primera Escuela de Negocios del Ecuador ESPAE y el invaluable soporte económico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD Ecuador.

Esperamos que este trabajo sirva de ayuda tanto a pequeñas como a mediana y grandes empresas a mejorar aún más, las iniciativas que hacen hoy que sus cadenas de valor sean más sostenibles.

Virginia Lasio

PhD

Decana de ESPAE

Recuerdo que en 2013 escribía que la educación en management era la piedra angular de la arquitectura para un mundo mejor y concluía que la meta era que las empresas se convirtieran en esta piedra angular.

Los casos que se entregan en este compendio, nos muestran que algunas están activas en este rol y este producto es justamente una fuente de aprendizaje y contagio (en el buen sentido) para otras empresas y la sociedad en general.

La integralidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible hace que se vuelvan fuente de oportunidades para diversos actores, entre estos las empresas y los emprendedores. Los ODS traen un cambio de paradigma: los negocios no responden solo a intereses individuales, no agregan valor solo a sus propietarios, agregan valor a la sociedad. En este sentido, contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible permite a las empresas afianzar su rol como fuente de prosperidad y bienestar, contribuir con la solución de problemas globales resolviendo problemas locales, y múltiples oportunidades para innovar, diversificarse, y crear nuevos negocios.

Algunas empresas ya tenían clara su visión sobre el medioambiente, la sociedad y su sostenibilidad económica, pero para aquellas que están en transición, o las nuevas empresas, se gesta realmente una nueva generación de emprendedores y negocios. Esta generación se caracterizará por nuevos modelos de negocio, operación responsable, inversión responsable, alianzas, e inclusión.

Las estrategias para contribuir con los ODS implican oportunidades para las empresas y emprendedores, pero también las mejores condiciones de vida que se irán alcanzando paulatinamente, a medida que se cierra la brecha hacia el 2030, favorecerán el ambiente de negocios y el ecosistema emprendedor. Así, contribuir con los ODS genera un ciclo virtuoso.

Arnaud Peral

Coordinador Residente ONU

Representante Residente PNUD

Ecuador

En septiembre de 2015, todos los países miembros de las Naciones Unidas aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta Agenda, considerada la más ambiciosa jamás adoptada, marcará el rumbo del desarrollo mundial hasta el año 2030.

Su construcción fue producto del proceso más participativo emprendido por Naciones Unidas: Millones de personas, instituciones y sectores específicos de la sociedad aportaron con ideas para su elaboración.

A diferencia de propuestas anteriores que bogaban por una perspectiva social exclusivamente o por aspectos ambientales o que se dedicaban solo a cuestiones de crecimiento económico, esta Agenda integra por primera vez de forma equilibrada los tres ámbitos que considera esenciales para el desarrollo: el social, el ambiental y el económico.

A pesar de los progresos alcanzados por el mundo en el último siglo, la Agenda reconoce de manera explícita los retrocesos en materia de desigualdad y plantea por tanto como su lema principal el siguiente: “no dejar a nadie atrás”.

El corazón de esta Agenda está compuesto por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS por sus siglas). Estos objetivos abarcan múltiples temas como la pobreza, el hambre, la educación, la salud, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental, la paz, la justicia, la transparencia y las alianzas necesarias para el desarrollo.

Su cumplimiento, incluyendo su financiamiento e implementación, requiere de amplias alianzas a nivel nacional y local. Desde la adopción de la Agenda por parte del Ecuador, el PNUD ha trabajado con múltiples actores como el Gobierno Nacional, la Asamblea, gobiernos locales, el sector privado, gremios, organizaciones de la sociedad civil y la academia para difundir su contenido e iniciar su implementación.

El sector privado en particular es una fuerza transformadora vital. Las empresas pueden contribuir al avance de los ODS implementando estrategias de sostenibilidad corporativa que promuevan el crecimiento económico inclusivo, el progreso, la igualdad social y la protección medioambiental.

Desde el otro lado de la moneda, los ODS constituyen una verdadera oportunidad para las empresas:

•Se reconoce cada vez más la contribución de las estrategias y prácticas de sostenibilidad al crecimiento del negocio, a través del incremento de los ingresos, la productividad de los recursos y la mitigación de los riesgos operacionales, legales y de reputación.

•Participar en proyectos ligados a los ODS permitirá al sector privado acceder a nuevos mercados y oportunidades de negocio, más allá de las propias fronteras.

•En los próximos años, los ODS generarán un gran número de inversiones públicas y privadas para encontrar soluciones innovadoras y servicios específicos, lo que supone una oportunidad de negocio real para los empresarios.

Es así que iniciativas como esta publicación, que recoge la experiencia de seis empresas ecuatorianas en la adopción de los ODS, son fundamentales para propiciar la apropiación de los ODS por parte del sector privado, que éste reconozca su rol fundamental en el desarrollo sostenible y que sus aportes sean visibilizados.

El PNUD reconoce al sector privado como un actor imprescindible en la consecución del desarrollo sostenible y como tal buscará estrechar cada vez más lazos de cooperación con éste.

Indice

Epílogo 2
Mensaje de Inés Manzano – Presidenta de CEMDES 3
Mensaje de Virginia Lasio – Decana de ESPAE 4
Mensaje del Director(a) del PNUD en Ecuador 5

1 El desarrollo sostenible desde una perspectiva empresarial 12
1.1 Los Objetivos de desarrollo sostenible en el contexto de Ecuador 13
1.2 Objetivos de la investigación 15
1.3 Organización del documento 15

2 Casos ejemplares de empresas que operan en Ecuador 16
2.1 Unidad Agroindustrial del Consorcio NOBIS
Descripción del negocio 17
La empresa Unidad Agroindustrial del Consorcio NOBIS y el desarrollo sostenible 18
Organización del desarrollo sostenible en la Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis 20
La empresa y los ODS 21
Factores claves de la empresa en la integración del desarrollo sostenible 23
2.2 DIFARE
Descripción del negocio 24
DIFARE y el desarrollo sostenible 25
Organización del desarrollo sostenible en DIFARE 26
El modelo de sostenibilidad y los ODS 27
Factores claves en la empresa para integrar el desarrollo sostenible 27
2.3 HOLCIM Ecuador
Descripción del negocio 30
HOLCIM Ecuador y el desarrollo sostenible 32
Organización del desarrollo sostenible en HOLCIM Ecuador 33
Implementación del Plan 2030 33
Factores claves en la empresa para integrar el desarrollo sostenible 37
2.4 PRONACA
Descripción del negocio 40
PRONACA y el desarrollo sostenible 41
La empresa y los ODS 44
Factores claves en la empresa para integrar el desarrollo sostenible 44
2.5 Telefónica Movistar
Descripción del negocio 47
Telefónica Movistar y el desarrollo sostenible 49
Organización del desarrollo sostenible en Telefónica Movistar 50
La empresa y los ODS 51
Factores claves en la empresa para integrar el desarrollo sostenible 52
2.6 Tía
Descripción del negocio 56
Tía y el desarrollo sostenible 57
La empresa y los ODS 58
Factores claves en la empresa para integrar el desarrollo sostenible 59

3 Lecciones aprendidas de los casos de estudios 62
3.1 Aplicación de la guía SDG COMPASS en los casos observados 62
Entender los ODS 64
Definir prioridades 64
Establecer objetivos 64
Integrar ODS en el negocio 65
Reportar y comunicar 65

Indice

3.2 Comparación a través del marco teórico de la investigación 69
Características individuales 69
Factores organizacionales 70
Factores en la cadena de suministro 71
Alianzas con Grupos de Interés 72
3.3 Proceso de integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio 74
Liderazgo con valores y visión de valor compartido 74
Creación o asignación de estructuras organizacionales 75
Reformulación de identidad organizacional de la empresa 75
Identificación o revisión de los aspectos materiales 76
Consolidación de un sistema de gestión integrado 78
4 Conclusiones y siguientes pasos 82
4.1 Implicaciones sobre la formulación de estrategias de negocio 84
4.2 Implicaciones sobre los ODS para el sector empresarial 84
4.3 Implicaciones sobre innovación en el modelo de negocio 84
4.4 Implicaciones para PYMES 85
5 Anexos 86
Marco teórico para el caso de estudio 87
Protocolo de entrevistas 89
Referencias bibliográficas 90

Lista de tablas

Tabla 2.1: Factores claves en la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de Agroindustrial Nobis 23
Tabla 2.2: Factores claves en la elaboración de la estrategia de desarrollo sostenible de DIFARE y en su integración en la estrategia y modelo de negocio 28
Tabla 2.3: Ejemplos de soluciones sostenibles de Holcim Ecuador 35
Tabla 2.4: Factores Holcim Ecuador 38
Tabla 2.5: Compromisos para el 2017 en cada una de las dimensiones de la estrategia de Desarrollo sostenible de Pronaca 43
Tabla 2.6: Factores que permiten la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de Pronaca 45
Tabla 2.7: Estrategia de Negocio de Telefónica Movistar 48
Tabla 2.8: Compromisos de Telefónica respecto a ODS y estrategia corporativa de Telefónica 52
Tabla 2.9: Factores facilitadores e integradores del desarrollo sostenible en Telefónica 54
Tabla 2.10 Factores que contribuyen a la integración del Desarrollo Sostenible en la estrategia y modelo de la empresa Tia 60
Tabla 3.1: Síntesis de la guía SDG COMPASS 67
Tabla 3.2: Implementación de la Guía SDG Compass por las empresas analizadas 73
Tabla 3.3: Elementos del marco teórico de la investigación observados en los casos de estudio 77
Tabla 3.4: Aspectos materiales y estrategia de negocio 90
Tabla 5.1: Protocolo de entrevista de la investigación

Lista de figuras

Figura 1.1: Índice SDG para Ecuador 14
Figura 1.2: Resultados de GAPFRAME para Ecuador 14
Figura 2.1: Cadena de valor de la Agroindustrial Nobis 19
Figura 2.2: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de Agroindustrial Nobis 22
Figura 2.3: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de DIFARE 29
Figura 2.4: Plan 2030 Holcim Ecuador 32
Figura 2.5: Soluciones 2030 de Holcim Ecuador 34
Figura 2.6: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia y modelo de negocio de Holcim Ecuador 39
Figura 2.7: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de PRONACA 46
Figura 2.8: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en Telefónica Ecuador 55
Figura 2.9: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia y modelo de negocio de Tía 61
Figura 3.1: Proceso de integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio 81
Figura 5.1: Marco teórico de la investigación 87

Lista de gráficos

Gráfico 2.1: Evolución de ingresos de Agroindustrial Nobis 19
Gráfico 2.2: Evolución de la utilidad Neta Agroindustrial Nobis 19
Gráfico 2.3: Ingresos de DIFARE por línea de Negocio 25
Gráfico 2.4: Evolución de los ingresos y utilidad neta de DIFARE 29
Gráfico 2.5: Distribución de los ingresos de Holcim Ecuador por producto 31
Gráfico 2.6: Evolución de los ingresos y utilidad neta de Holcim Ecuador 31
Gráfico 2.7: Ventas de PRONACA por tipo de actividad 41
Gráfico 2.8: Evolución de las ventas y utilidad de PRONACA 41
Gráfico 2.9: Ingresos de Telefónica Ecuador por tipo de actividad 48
Gráfico 2.10: Evolución de la utilidad e ingresos de Telefónica Ecuador 48
Gráfico 2.11: Porcentaje de ventas por tipo de formato de tiendas TIA 56
Gráfico 2.12: Evolución de los ingresos y utilidad neta de TIA 57

Lista de acrónimos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
RSE: Responsabilidad Social Empresarial
SDSN: Sustainable Development Solutions Network
SSO: Seguridad y Salud Ocupacional
WBCSD: World Business Council for Sustainable Development
MEM: Mercado Eléctrico Mayorista
OMS: Organización Mundial de la Salud
UICN: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.

1 EL DESARROLLO SOSTENIBLE DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

El desarrollo sostenible se refiere a la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las capacidades o los recursos para que las generaciones futuras satisfagan sus necesidades [1]. La Organización de las Naciones Unidas ha definido cinco dimensiones críticas para el desarrollo sostenible: planeta, personas, prosperidad, paz, alianzas. Los ODS parten de esta concepción de desarrollo sostenible y constituyen una agenda al 2030 para erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y mitigar los efectos adversos del cambio climático.

A nivel empresarial, una organización es sostenible cuando satisface las necesidades de sus grupos de interés de una manera que cuida los recursos naturales y promueva el bienestar de la sociedad. Las empresas sostenibles tienen un enfoque más amplio que va más allá de los accionistas e incluye a los grupos de interés involucrados a lo largo de la cadena de valor. Los procesos y productos que satisfacen las necesidades de los grupos de interés hacen un uso responsable de los recursos naturales, lo cual implica utilizar fuentes de energías renovables, reutilización de desechos, reducción en el consumo de agua, y la biodiversidad de flora o fauna; y promueve el bienestar en la sociedad a través de la inclusión de personas en riesgos de exclusión, la provisión de un ambiente de trabajo seguro en el que las personas puedan crecer personal y profesionalmente.

No obstante, aún no está muy claro la trayectoria que deben emprender las compañías para transformas sus negocios en empresas sostenibles. Este reporte explora esta interrogante y ofrece algunas ideas sobre cómo los empresarios pueden iniciar la transición hacia negocios sostenibles.

1.1 LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL CONTEXTO DE ECUADOR

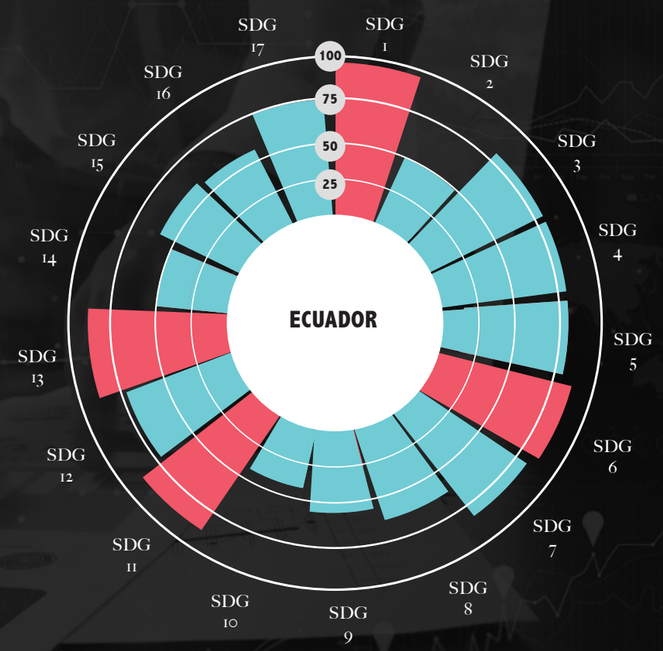
A nivel mundial todos los países están llamados a contribuir en el alcance de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, sus 169 metas, cumpliendo así la Agenda 2030. El SDSN y la Universidad de St. Gallen han desarrollado sendas metodologías para evaluar el avance de los países del mundo en el cumplimiento de los ODS. El SDSN, el grupo de investigación liderado por Jeffrey Sachs, ha propuesto el SDG DASHBOARD y un índice que permite evaluar la situación de los países en cuanto a los ODS respecto al resto de países. Este índice se construye con datos a nivel país utilizando la base de datos del Banco Mundial. El índice tiene un rango entre 0 y 100, donde cero es la peor situación y 100 es el mejor resultado. Por ejemplo, para el año 2017 Suecia tiene un puntaje de 85.6, mientras que Ecuador tiene un puntaje de 69. Esto quiere decir que Suecia está en promedio en un 85.6% para lograr el mejor resultado posible en los 17 ODS; y Ecuador está en un 69% [2].

Para el caso de Latinoamérica y el Caribe, el SDG DASHBOARD considera 24 países, para los cuales el promedio del índice es 65,8%. Ecuador se encuentra en la posición 8 de Latinoamérica y el Caribe, y en la posición 60 en el ranking global. Respecto a los 17 ODS, Ecuador registra un mayor puntaje en los ODS 1 (reducción pobreza), 6 (agua y sanidad), 11 (ciudades y comunidades sostenibles) y 13 (acción para el clima). Por otra parte, Ecuador registra un menor puntaje en los ODS 2 (hambre cero), 3 (salud y bienestar), 9 (innovación e infraestructura), 10 (reducción de desigualdades) y 16 (paz, justicia e instituciones) (ver Figura 1 1).

Por otro lado, el índice GAPFRAME reorganiza los 17 ODS en 4 dimensiones que a su vez están integradas por 24 aspectos de relevancia para todos los países. Las 4 dimensiones son gobierno, economía, sociedad y planeta. Dentro de la categoría gobierno están los aspectos de transparencia, integridad en los negocios, paz y cooperación, resiliencia estructural y finanzas públicas. La categoría economía incluye los aspectos de innovación, producción sostenible, consumo sostenible, uso de recursos y empleo. La categoría sociedad incluye los aspectos de calidad de vida, integración social, condiciones de vida, educación, igualdad de oportunidades y salud. Finalmente, la categoría planeta incluye tratamiento de desechos, energía limpia, agua, aire puro, tierra y bosques, océanos, coeficiente de carbono y biodiversidad [3].

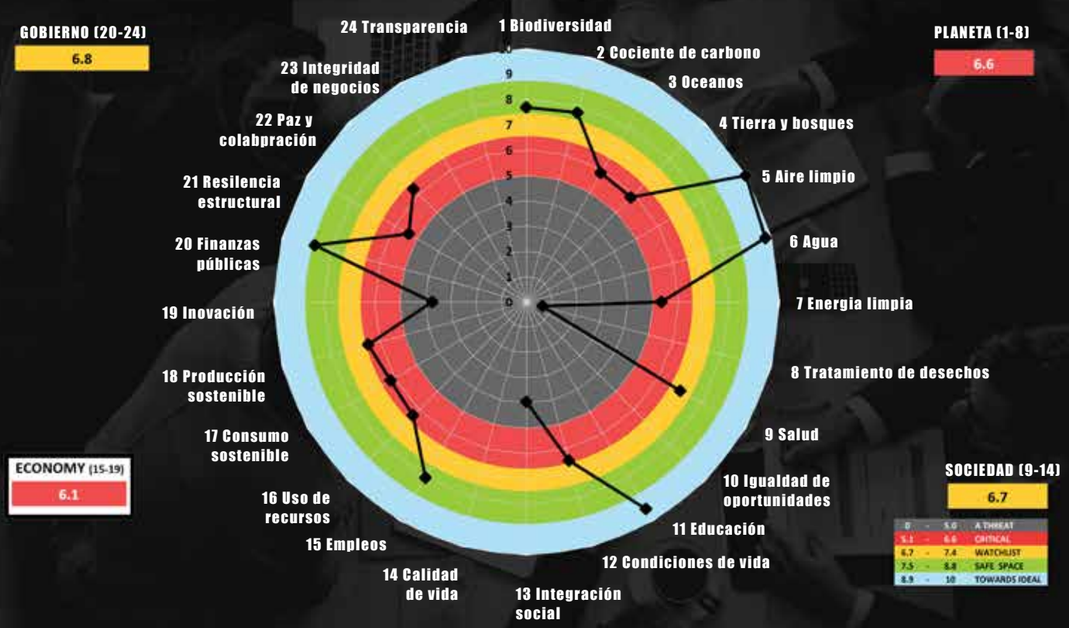
El índice GAPFRAME va desde 0 a 10, siendo cero el peor escenario, una amenaza, y diez el mejor caso, un escenario ideal. De acuerdo a esta metodología, Ecuador tiene un índice de 6.1. Los aspectos en los cuales registra un mejor puntaje son aire puro, agua, educación, y finanzas públicas, donde finanzas públicas se refiere a deuda gubernamental y equilibrio en presupuesto gubernamental. Por otro lado, los aspectos en los cuales Ecuador registra un menor puntaje son tratamiento de desechos, integración social e innovación (ver Figura 1 2).

Figura 1.1: Índice SDG para Ecuador



FUENTE: SDG INDEX AND DASHBOARDS REPORT

Figura 1.2: Resultados de GAPFRAME para Ecuador



FUENTE: HTTP://GAPFRAME.ORG/BY-REGION/SOUTH-AMERICA/ECUADOR/

A pesar de las metodologías SDG FRAME y GAPFRAME agrupan indicadores similares de maneras diferentes, ambas metodologías coinciden en ciertos puntos sobre los cuales Ecuador debería trabajar para acercarse al cumplimiento de los ODS. Estos aspectos son los siguientes:

- Innovación, acceso a tecnología, uso de internet y calidad de infraestructura, que son aspectos relacionados al ODS 9
- Reducción de desigualdad. El reporte de SDSN sugiere que Ecuador debe trabajar en la reducción de la desigualdad económica, medida por el coeficiente de Gini; mientras que el GAPFRAME hace referencia a la inclusión de minorías o personas vulnerables a exclusión económica. Ambos aspectos de desigualdad se recogen en el ODS 10
- Fortalecimiento de instituciones. Ambos reportes coinciden en que la corrupción es un aspecto en el cual se debe hacer énfasis para cumplir el ODS 16.n el ODS 10
- Aunque en el agregado estas dos metodologías no concuerdan con otros ODS, ambas señalan al cuidado de los peces, el tratamiento de aguas residuales, y el uso de energías limpias como aspectos como críticos para el desarrollo sostenible de Ecuador

De esta manera, los aspectos en los cuáles debe mejorar Ecuador son: la innovación tanto a nivel empresarial como a nivel país; el cuidado de los peces del océano; la reducción de la desigualdad no solo la económica, sino también la exclusión de minorías; las instituciones de gobierno; el tratamiento de aguas residuales con efectos antropogénico; y el uso de energías limpias.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene el propósito de ilustrar cómo las empresas pueden integrar el desarrollo sostenible en su estrategia de negocio, con esto también se identifican los mecanismos a través de los cuales el sector privado puede contribuir con los ODS. De esta manera, los objetivos específicos son los siguientes:

- Ilustrar cómo se aplica la guía SDG COMPASS con casos concretos locales
- Describir el proceso de integración del concepto de desarrollo sostenible en la estrategia y modelo de negocio de las empresas estudiadas
- Identificar los recursos y estructuras organizacionales que facilitan la articulación del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa.

1.3 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

El presente documento está estructurado en tres secciones. Adicionalmente, el documento tiene esta sección introductoria, y una sección de anexos y referencias bibliográficas. En la segunda sección de este documento se describen los casos de estudios revisados. La tercera sección del documento recoge la descripción de cómo cada empresa utilizó la guía SDG COMPASS; presenta un análisis de los casos a través de un marco teórico que se elaboró para la presente investigación (ver Anexo 1); y describe de manera holística los aspectos comunes al proceso de incorporación del desarrollo sostenible en la estrategia de las empresas. Finalmente, la sección 4 del documento presenta las conclusiones de este estudio, se ofrecen reflexiones y recomendaciones respecto a la sostenibilidad empresarial.

2

CASOS EJEMPLARES DE EMPRESAS QUE OPERAN EN ECUADOR

Los casos de estudio que se presentan en esta sección ilustran como seis empresas que operan en el Ecuador han empezado el camino hacia la integración de los ODS en su estrategia de negocio y modelo de negocio. La recolección de los datos se concentró en el proceso que han seguido estas empresas para identificar las soluciones de negocio o el mejoramiento de procesos para contribuir con los ODS (ver Anexo 1 para más detalles sobre la metodología). Como resultado de este análisis se elaboró un marco conceptual que ilustra cómo las empresas en Ecuador pueden incorporar el desarrollo sostenible en su estrategia de negocio. Este marco conceptual se presenta en la página 62 de este documento.

Los casos presentan la siguiente estructura: primero se describe el negocio de la empresa; luego se relata la relación entre las actividades de la empresa y el desarrollo sostenible y cómo la empresa organiza el desarrollo sostenible dentro de sus operaciones; a continuación se presenta las actividades realizadas por la empresa respecto a los ODS; y finalmente se cierra con la identificación de los factores que facilitaron la elaboración de la estrategia de desarrollo sostenible de la empresa y la integración del desarrollo sostenible dentro de la estrategia del negocio.

Finalmente, es importante recalcar que las empresas seleccionadas son ejemplares porque se han planteado seriamente como desde el giro de su negocio pueden contribuir con los ODS. Como notará el lector, las empresas estudiadas aún están trabajando en la integración del desarrollo sostenible en su estrategia de negocio. Sin embargo, el ejercicio de analizar el trayecto avanzado por estas seis empresas resulta inspirador e ilustrativo para que más empresarios contemplen a los ODS como un marco de creación de valor.

unidad de negocio agroindustrial

VALDEZ CODANA ECOELECTRIC

Una empresa Nobis

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La unidad agroindustrial del Consorcio Nobis está conformada por las empresas Compañía Azucarera Valdez S.A., Codana S.A. y Ecoelectric S.A. La Azucarera Valdez, es el primer ingenio azucarero del Ecuador que ha operado desde 1884. Los productos de Valdez incluyen azúcar blanca, blanca especial, morena, cruda, blanca personalizada, stick pack, steviazúcar blanca y morena, stevia Valdez, panela, melaza, sal yodada y flourada. Durante el 2015. Valdez destinó 98% de su producción al mercado local, y el restante 2% se comercializó en el exterior.

Codana S.A. es una empresa que inició operaciones en 1987 y su principal actividad es la obtención de alcohol etílico rectificado a partir del jugo y mieles de la caña de azúcar. Es la principal proveedora de los sectores farmacéuticos, cosmético, licorero y de biocombustibles. Además, produce CO2 líquido para la industria de refrescos y gases industriales. Sus productos son: alcohol anhidro, etílico, CO2 líquido y sólido y extracto de levadura.

Finalmente, Ecoelectric S.A. con una vida institucional de más de 10 años se dedica al aprovechamiento del bagazo de caña para producir energía eléctrica (energía desde la biomasa de la caña). Durante el 2015, su principal cliente fue el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), a quien se le entregó el 55% de la energía eléctrica producida; mientras que el porcentaje restante, así como el vapor generado, fue aprovechado por Valdez y Codana, durante la zafra.

De esta manera, la cadena de valor de la unidad agroindustrial del Consorcio Nobis empieza con el cultivo de caña de azúcar, de la cual se extrae jugo de caña para la elaboración de azúcar, melaza para la elaboración de alcohol, y bagazo para la generación de electricidad. Así, la operación de la unidad agroindustrial de Nobis se enfoca en la siembra de caña de azúcar, su cosecha y procesamiento para obtener los diversos derivados. (Ver Figura 2 1).

La operación de Valdez se constituyó como la de mayor impacto económico, social y ambiental. Los ingresos provenientes de Valdez (la empresa responsable de la extracción de los derivados de caña) conformaron, en promedio, el 80% de la unidad agroindustrial, entre 2014 y 2016 (ver Gráfico 2 1); y constituyeron en promedio el 56% de la utilidad neta en el mismo

periodo (ver Gráfico 2 2). Asimismo, Valdez fue la empresa que generó más número de empleos. En el 2015, contrató 1786 colaboradores temporales y tenía 739 permanentes, lo que equivalía al 95% de los empleos directos generados por la agroindustrial Nobis. En cuanto a la dimensión ambiental, la operación de Valdez es la de mayor impacto en los aspectos de agua, emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de energía, efluentes y residuos.

LA EMPRESA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible ha sido algo implícito en la Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis desde sus inicios; ha sido el pilar de sus principios corporativos. Es así que, uno de sus principales valores corporativos es "Fe en el Ecuador y compromiso con su desarrollo". El desarrollo es un tema de largo plazo, por lo cual, los temas de sostenibilidad han resultado naturales para la alta dirección de la empresa. En este sentido, Andrea Mite, Directora de Talento Humano, comentaba lo siguiente:

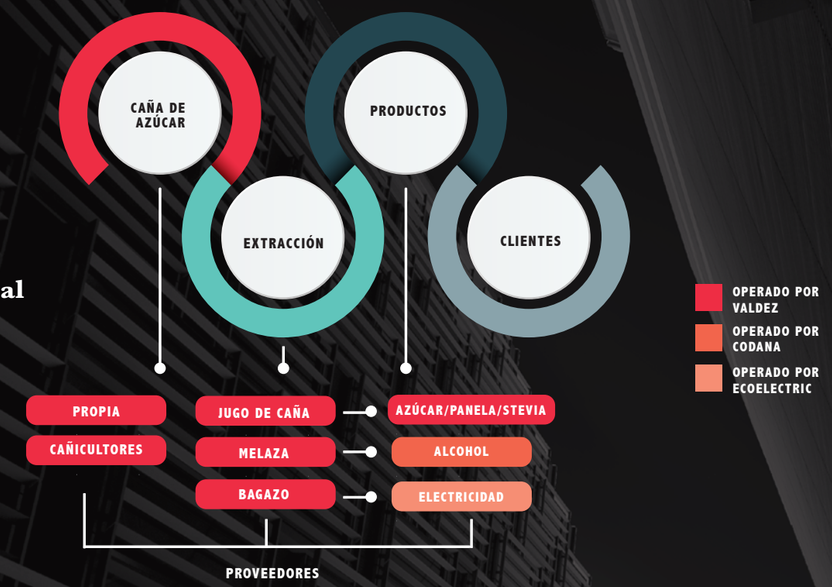
> "Nosotros somos parte del Consorcio Nobis, y aquí hay un profundo sentimiento hacia las comunidades, proveedores u otros grupos de interés, que interactúan con nuestro negocio. Además, la responsabilidad hacia nuestros stakeholders está plasmada en nuestra planificación estratégica. De esta manera, la relación con ellos va más allá de la imagen o la reputación de la empresa… Buscamos que la relación con nuestros stakeholders esté alineada con nuestra estrategia de negocio"
>
> *Andrea Mite*

El desarrollo sostenible es un componente clave en la estrategia corporativa de la empresa. La Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis buscaba convertirse en un agronegocio de categoría mundial, con una gestión basada en creatividad, innovación, eficiencia, responsabilidad social, ambiental y satisfacción a sus clientes. En este sentido, el propósito superior de la compañía era generar progreso y desarrollo sostenible a través de la generación de valor y bienestar para sus grupos de interés, a partir de la caña de azúcar.

El camino de integrar el desarrollo sostenible inició con el reconocimiento de fortalecer el vínculo del ingenio azucarero con las comunidades aledañas. Los directivos de la empresa notaron que la comunicación, la colaboración y la rendición de cuentas con sus stakeholders eran actividades críticas para lograr un balance entre el entorno y la estrategia del negocio. En este sentido, entre el año 2011 y 2012 se realizaron reuniones con los directivos para identificar a los grupos de interés y se contrató a una empresa consultora para que facilitara este proceso. A partir de esta iniciativa se conformó el comité ejecutivo y operativo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y se definieron a los colaboradores, los proveedores, la comunidad, el medio ambiente, y a los clientes como los principales stakeholders. Fernando Gutiérrez, Gerente de Desarrollo Organizacional, comentaba lo siguiente al respecto:

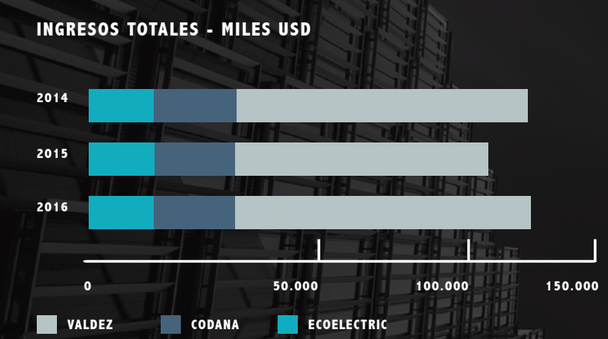
> "Todo empezó cuando nos dimos cuenta la importancia que tiene la comunidad para las operaciones del ingenio, y que necesitábamos vincularnos con nuestros grupos de interés, nuestros colaboradores, la comunidad, etc., así fuimos tomando conciencia en este tema. En la parte ambiental también nos pasó algo similar. Y así comenzamos a trabajar de una manera integrada, con la idea que un negocio de largo plazo necesita un entorno equilibrado"
>
> *Fernando Gutiérrez*

Figura 2.1: Cadena de valor de la Agroindustrial Nobis



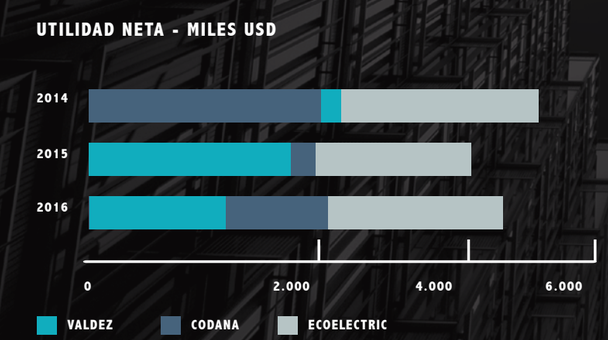
FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

Gráfico 2.1: Evolución de ingresos de Agroindustrial Nobis



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Gráfico 2.2: Evolución de la utilidad neta de Agroindustrial Nobis



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

La estrategia de desarrollo sostenible de la Agroindustrial Nobis se enfocaba en lograr un equilibrio entre los impactos sociales, ambientales y económicos de la operación del negocio a sus grupos de interés. Para esto, la empresa procuraba mantener un modelo de negocio que preservara los recursos naturales, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de los proveedores, bienestar en la comunidad, y desarrollo profesional para sus colaboradores. El modelo de negocio de la unidad agroindustrial del Consorcio Nobis se enfoca en ofrecer productos o servicios derivados de la caña de azúcar o su procesamiento, por ejemplo: azúcar, panela, alcohol, biocombustibles o generación de bioenergía. Los procesos claves para el modelo de negocio son el desarrollo tecnológico en el cultivo propio de la caña, así como en sus cañicultores; la eficiencia energética y de costos en el procesamiento de la caña; procesos con alta capacidad; altos estándares de calidad en procesos y productos; y aprovechamiento de desechos a lo largo de la cadena de suministro (ver Figura 2.2).

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA UNIDAD AGROINDUSTRIAL DEL CONSORCIO NOBIS

La decisión de integrar el desarrollo sostenible vino desde la junta directiva del Consorcio Nobis y recibió el apoyo de la alta dirección de la Unidad Agroindustrial. Esta decisión se hizo operativa a través de la conformación del comité ejecutivo y operativo de RSE. El comité ejecutivo estaba conformado por la alta dirección de la Unidad Agroindustrial, y el comité operativo estaba conformado por los gerentes de desarrollo organizacional, compras, talento humano, seguridad, salud y ambiente, y relaciones públicas. Adicionalmente, a nivel gerencial se trabaja con Balance Scorecard para evaluar el rendimiento de cada función de la empresa. Estos scorecard incluyen componentes sociales y ambientales, por lo cual todos los gerentes son evaluados por los aspectos sociales y ambientales que son críticos para la empresa. De esta manera, cada gerente es responsable de contribuir con los aspectos de desarrollo sostenible relacionados a su departamento, y el comité operativo de RSE supervisa y da soporte a cada departamento en estos temas.
Adicionalmente, la extracción de derivados de caña de azúcar es un proceso que necesita eficiencia operativa para que sea rentable. La unidad agroindustrial del Consorcio Nobis ha desplegado recursos para mejorar la productividad de los cañicultores; incrementar la eco-eficiencia de sus procesos de producción (Ej. reducción de uso de combustibles fósiles, consumo de energía, uso de agua); aprovechar los subproductos a lo largo de la cadena como la generación de bioenergía o elaboración de alcohol; y fortalecer sus relaciones con las comunidades locales.

Valdez tiene un departamento que atiende a los cañicultores, transfiere conocimiento y buenas prácticas de manejo del cultivo a través del asesoramiento técnico; facilita el acercamiento con la banca pública y privada para obtención de créditos. Este departamento ha institucionalizado el programa "Yo soy Cañicultor Valdez", en el cual se dictan capacitaciones relacionadas al estudio de suelos y fertilización, nivelación de canteros, manejo de costos y declaraciones de impuestos, requisitos legales ambientales, control biológico de plagas, entre otros.

La Fundación Nobis es la organización que se encarga de las inversiones sociales y los programas de creación de valor social del Consorcio Nobis. La misión de la fundación es contribuir al desarrollo sostenible a través de emprendimientos sociales, educación, servicios de RSE, y acciones conciliadas con el medio ambiente y las necesidades humanas. Entre las iniciativas de la fundación se destaca la capacitación, apoyo financiero y el acompañamiento a emprendedores sociales; en educación colabora a través de escuelas interactivas, becas para culminar bachillerato y becas universitarias; proyectos para el fortalecimiento de emprendimientos turísticos comunitarios; entre otros.
Además de los comités de RSE, el departamento que apoya a los cañicultores y la Fundación Nobis, ha sido importante la visión de largo plazo del equipo directivo. Valdez es una empresa centenaria que se enfoca en su transcendencia a través del tiempo. En este sentido, Ernesto Gómez, Apoderado General de la Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis, comentaba lo siguiente: "Nosotros en Nobis no somos cortoplacistas. Siempre pensamos en el futuro, mirando hacia adelante. En todos nuestros proyectos incluimos los aspectos ambientales y de la comunidad porque buscamos sostenernos en el tiempo"

LA EMPRESA Y LOS ODS

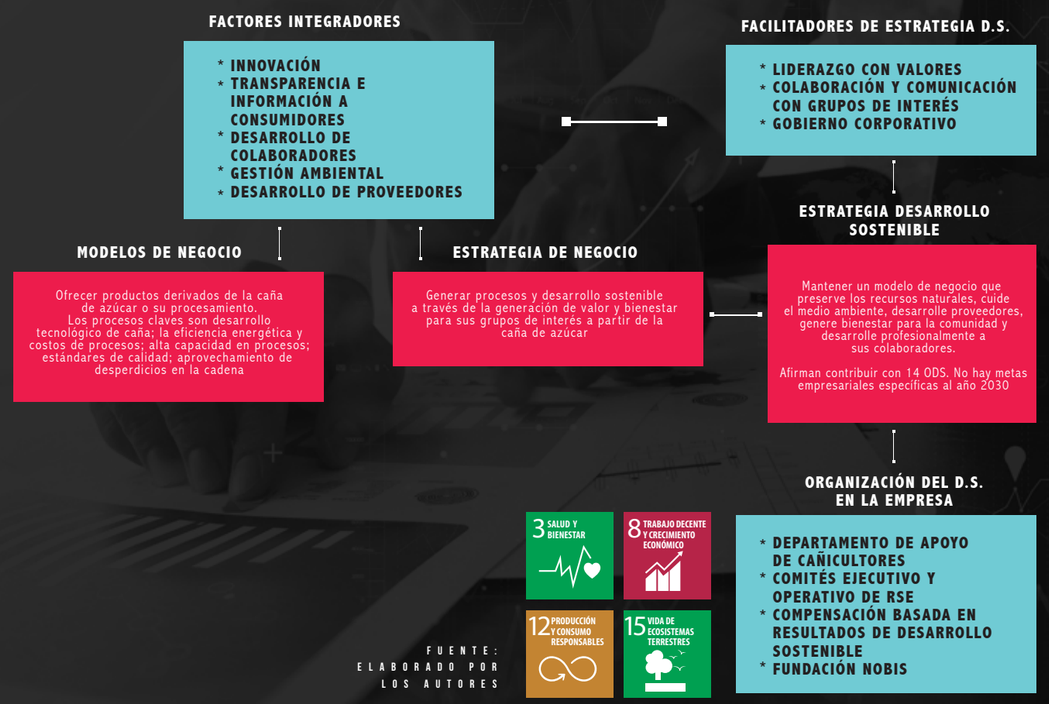
La propuesta de valor de agroindustrial Nobis está íntimamente ligada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar o servicios complementarios a esta actividad. El azúcar es uno de los principales insumos para la elaboración de productos ultra procesados , y de acuerdo a estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el consumo excesivo de estos productos está asociado a la obesidad en las personas. De acuerdo a estadísticas de la Pan American Health Organization de 20 a 25% de jóvenes menores a 19 años en América Latina se ven afectados por el sobrepeso y la obesidad. Las principales autoridades en salud y alimentación mundial, como la OMS impulsan la formulación de políticas que promuevan la alimentación saludable de tal manera que se revierta la epidemia de la obesidad en la región. Entre las recomendaciones que realiza la OMS están las siguientes: reducir el consumo de productos ultra procesados, proteger y promover dietas saludables, cambiar las percepciones de los consumidores y el conocimiento sobre el procesamiento de alimentos, desarrollar nuevas oportunidades de mercado para aumentar la disponibilidad de alimentos saludables.

Al 2016, el 24% de las ventas de Valdez se realizaba a empresas elaboradoras de productos ultra-procesados. Sin embargo, la unidad agroindustrial de Nobis había modificado su propuesta de valor al incrementar la variedad de productos de Compañía Azucarera Valdez, e incluir productos como Stevia, Panela o Steviazúcar. Al 2016 estos tres ítems han incursionado en otros mercados, y han generado una nueva propuesta de canales de distribución, representando el 2%, aproximadamente, de las ventas de Valdez. El objetivo de la empresa ha sido dar alternativas a sus clientes para endulzar sus alimentos con productos de menor contenido calórico como Stevia, Panela, o Stevia azúcar. En esta dirección lanzaron la campaña publicitaria "Yo elijo endulzar como a mí me gusta: con Valdez" .
Adicionalmente, la empresa ha reforzado la información nutricional de sus productos y ha ofrecido recomendaciones a sus clientes sobre hábitos de alimentación saludables. En este sentido, Valdez formó una alianza con una escuela culinaria para mostrar a sus consumidores cómo pueden elaborar recetas alimenticias con sus nuevos productos de menor contenido calórico .

Por el lado de la dimensión ambiental, la unidad agroindustrial compensa el 78% de sus emisiones de Co2 (380,552 Tm de Co2e) a través del programa de reforestación "planta un árbol, siembra vida", el cual sembró 1960 árboles en el 2015; y el restante 22% (107,035 Tm Co2e) de emisiones las redujo a través de un sistema de riego por gravedad, la utilización de bioenergía, la implementación de cosecha mecanizada verde y la reducción del uso de lubricantes en la extracción del jugo de caña. De esta manera, la agroindustrial Nobis fue carbono neutral en el 2015.
En el 2015, la Unidad de Negocio Agroindustrial del Consorcio Nobis identificó que a través de su estrategia de negocio puede contribuir con 14 de los 17 Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Los 3 objetivos que no se incorporaron en la estrategia de la empresa fueron: el ODS 10 de reducción de

De acuerdo a la clasificación de alimentos NOVA, los productos ultra procesados son formulaciones industriales elaboradas a partir de sustancias derivadas de alimentos o sintetizadas de otras fuentes orgánicas, por ejemplo, papas fritas empaquetadas, snacks empaquetados, helados, caramelos, panes, bollos, galletas, margarinas, bebidas gaseosas.
Clip de video, Yo elijo endulzar como a mí me gusta https://youtu.be/bA22OlGUN3U
Ejemplos de publicaciones en redes sociales: https://goo.gl/pQCUUB ; https://goo.gl/wr7WDw

Figura 2.2: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de Agroindustrial Nobis



FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

desigualdades; el ODS 11 de ciudades y comunidades sostenibles; y el ODS 14 de vida submarina (ver Figura 2 2).

En el 2016, la Unidad Agroindustrial priorizó su contribución con 4 Objetivos de Desarrollo Sostenible y mencionó algunos compromisos en ejecución y otros en proyecto:

1. ODS 3 "Salud y Bienestar": Promover un estilo de vida saludable, difundir charlas para evitar el uso de tabaco, drogas y alcohol, evitar el uso de pesticidas en los campos, a través del control biológico.
2. ODS 8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico": Desarrollar políticas de no discriminación en los procesos de selección de personal, apertura de prácticas y pasantías de jóvenes estudiantes, promover capacitación sobre emprendimiento para jóvenes estudiantes.
3. ODS 12 "Producción y Consumo Responsable": Impulsar el uso de energía limpia en nuestra operación, optimizar el uso de agua y crear conciencia social en el entorno de la empresa, promover el consumo responsable de sus productos, difundir buenas prácticas empresariales, a través de medios masivos y en la Memoria de Sostenibilidad.
4. ODS 15 "Vida de Ecosistemas Terrestres": Mantener el sistema de gestión ambiental ISO 14001, fomentar la investigación, innovación y desarrollo de nuevas tecnologías en nuestros procesos, incentivar campañas de reforestación en nuestras zonas de influencia.

TABLA 2 1: FACTORES CLAVES EN LA INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Liderazgo con valores: Se refiere a la influencia del líder de la organización para transmitir los valores corporativos y trabajar en la construcción de una visión de largo plazo para la empresa	El director ejecutivo como los gerentes de la Unidad Agroindustrial destacaron la importancia de la lideresa del Consorcio Nobis como un factor clave en la estrategia de desarrollo sostenible. Destacaron su visión de largo plazo, su influencia para determinar objetivos retadores y evitar el conformismo en la organización; y su influencia en aplicar los valores del código de ética en la planificación estratégica de la empresa.
Colaboración y comunicación con los grupos de interés: Se refiere a los procesos para reportar los impactos de la empresa a los grupos de interés y para identificar riesgos u oportunidades para crear valor	Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis tiene acuerdos colaborativos con cerca de 50 grupos de interés, entre los cuales se destacan organizaciones gremiales, GAD, e instituciones educativas. El propósito es atraer recursos a la comunidad local, o generar oportunidades de valor compartido. Esto facilita la incorporación de las necesidades o expectativas de los grupos de interés en la estrategia de desarrollo sostenible
Gobierno corporativo: Se refiere a la estructura organizacional de gobierno que supervisa y vela por los intereses de los grupos de interés; además establece los lineamientos para las estrategias corporativas del consorcio	El órgano rector es la Junta Directiva del Consorcio Nobis, cuenta con un comité consultivo y comités de gestión. Los comités de gestión facilitan la toma de decisiones, evitan la concentración de poder y dinamizan los procesos internos. En el 2015 había 6 comités de gestión, entre los cuales se destacaba el de RSE, el cual daba seguimiento a los programas relacionados a temas sociales y ambientales, así como elaborar la memoria de sostenibilidad. El gobierno corporativo facilitaba la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo sostenible.
Transparencia e información a los consumidores: Se refiere a las prácticas de informar a los consumidores de azúcar sobre hábitos saludables de alimentación y promover estilos de vida saludables.	Valdez tiene el propósito de educar a sus clientes a través de mayor información nutricional sobre sus productos y con recomendaciones sobre mejores hábitos alimenticios. En este sentido, se han conformado campañas de información sobre las diversas alternativas de endulzantes y recomendaciones sobre recetas saludables para los consumidores. A través de la comunicación con los consumidores ha integrado sus intereses por generar bienestar en la comunidad con sus actividades de mercadeo.
Gestión ambiental: Se refiere a los recursos organizacionales y a los procesos utilizados para reducir los impactos ambientales de la empresa.	Al 2015, los aspectos ambientales materiales eran agua, emisiones de CO_2, consumo de energía, efluentes y residuos. La empresa se ha esforzado en crear una cultura de reducir, reutilizar y reciclar. En este sentido, ejecutaron proyectos, programas ambientales para mejorar los indicadores de aspectos materiales. A través de estos proyectos y programas la empresa integra los aspectos materiales de medioambiente en la operación del negocio.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

DIFARE es una empresa de capital ecuatoriano que inició sus operaciones en 1984 y que se desempeña en el sector de distribución y comercialización de fármacos, medicamentos, suplementos vitamínicos y demás ítems de farmacia. Al 2016 operaba a través de 3 líneas de negocio: distribución de medicamentos, farmacias, y representaciones de productos. En este mismo año, la línea de farmacias representó el 44% de las ventas, la división de distribución tiene el 53% y representaciones alcanzó el 3%

Al 2016, la línea de distribución tenía una cobertura mayor a 4000 puntos de venta a nivel nacional abarcando las 4 regiones del país, entre farmacias, sub-distribuidores mayoristas y minoristas del canal farmacéutico y de consumo. La línea de representaciones de productos es fabricada por laboratorios farmacéuticos nacionales e internacionales. Entre sus marcas más conocidas se encuentran: Menticol, Mentol Chino, Nodor, Nodorex, Hepagen, Ton Was, Lactéol, Mixavit, Mebo y Kurador, entre otras. También representa y comercializa en el país medicinas como Cipran, Mebo, Clavoxine, Paralgen, Isoprinosine, Neutrofer, Apevitin, Flebodia entre otras.

En la línea de farmacias, DIFARE tiene dos marcas de franquicia: Farmacias Cruz Azul y Farmacias Comunitarias. La primera fue creada en el año 2000 y para el año 2016 contaba con 1009 farmacias, 414 franquiciados en 183 localidades. El 75% de las franquicias Cruz Azul pertenecen a microempresarios independientes a DIFARE y al cierre de este año 78 puntos funcionaban con el formato de autoservicio. Las Farmacias Comunitarias se crearon en el 2006 y después de 10 años, tiene 123 locales en 108 localidades. Adicionalmente, desde el año 2002 DIFARE también operaba la cadena Pharmacy's, una red de 75 puntos de venta bajo el formato de autoservicio de medicinas y productos de consumo masivo.
DIFARE incrementó en el 2014, su retorno sobre patrimonio (ROE) en 25.71% mientras en el 2016 alcanzó el 30.57%. En el periodo 2014-2016 sus ingresos se incrementaron en 9.5%, y su utilidad neta en 40%.

Gráfico 2.3: Ingresos de DIFARE por línea de Negocio

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.
ELABORADO POR LOS AUTORES.

DIFARE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La idea del desarrollo sostenible ha estado implícitamente presente en la compañía desde sus inicios. La orientación hacia el consumidor, las oportunidades de desarrollo para sus colaboradores y la vinculación de emprendedores en la comercialización de productos de farmacia son piezas claves en la lógica de negocio de DIFARE. Esta visión de negocio, concebida desde el inicio por el fundador de la empresa, sugiere que las relaciones colaborativas con los grupos de interés son críticas para explorar oportunidades de creación de valor.
El desarrollo sostenible se consolidó en la empresa a través del análisis de grupos de interés y la materialidad. Realizaron encuestas, entrevistas y grupos focales con miembros de ONG, proveedores, colaboradores, clientes y franquiciados. El propósito de estas actividades era la identificación de los aspectos sociales, económicos y ambientales que sean críticos para el giro del negocio. Ha mantenido los espacios de diálogos con los grupos de interés y elaborado su Informe de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad como parte de su proceso voluntario de rendición de cuentas. De esta manera, la incorporación

del desarrollo sostenible en la empresa requirió un mayor enfoque en la comunicación de DIFARE y sus grupos de interés.

El propósito de la estrategia de desarrollo sostenible de DIFARE es mejorar la calidad de vida de todos aquellos que son impactados por la gestión del negocio. En este sentido, se definieron cuatro ejes de acción que conforman su modelo de sostenibilidad GD: 1) gente inspirada y comprometida; 2) negocios inclusivos y solidarios; 3) operaciones eficaces y sostenibles; 4) salud y bienestar para la comunidad.

Por otro lado, la estrategia corporativa de DIFARE persigue el propósito de mejorar la calidad de la salud y bienestar de personas, contribuyendo al sector farmacéutico y de consumo. Tanto la estrategia de sostenibilidad como la estrategia de negocio de DIFARE coinciden en el objetivo de una vida saludable para las personas y ser aliado integrador y estratégico para crear comunidades sostenibles. Por consiguiente, los esfuerzos de la empresa para alcanzar sus objetivos de negocio son sinérgicos con los objetivos de sostenibilidad corporativa.

En cuanto al modelo de negocio de la empresa, las farmacias son la principal actividad generadora de ingreso para DIFARE. En la división de farmacias, la franquicia Cruz Azul es la de mayor tamaño y volumen transaccional. Además, esta franquicia involucra al giro del negocio a emprendedores locales que atienden estratos socioeconómicos medio- bajo, principalmente en zonas urbanas. La propuesta de valor de DIFARE es instalar puntos de venta cercanos al cliente, ofrecer productos de bajo costo con alta calidad de servicio, a través de una red de franquiciados que favorece el desarrollo económico de las localidades donde se establecen. La fórmula para generar ingresos de DIFARE está íntimamente ligada a la rentabilidad operativa de cada franquiciado. La continuidad y el crecimiento de los franquiciados guardan una relación directa con la rentabilidad de DIFARE. La capacitación y entrenamiento de los franquiciados, sistemas de información para el control de inventarios, la variedad de productos y la logística de distribución son procesos claves para la sostenibilidad de la empresa.

En otras palabras, DIFARE con la franquicia de Farmacias Cruz Azul busca mejorar la salud y bienestar de las personas e impactar positivamente a quienes son alcanzadas por su operación a través de la colaboración con sus franquiciados para entregar medicamentos y fármacos a precios justos mediante un servicio de alta calidad. Esta lógica de negocio requiere una relación cercana y colaborativa entre la comunidad, el gobierno, las ONG, los proveedores y los franquiciados. Christian Coll, Gerente de la División Farmacias, lo ilustraba de la siguiente manera:

> "Nosotros somos una empresa de salud y trabajamos para el bienestar de la comunidad y nuestros clientes…que la gente tenga los planes adecuados para cuidar de su salud, accediendo a tratamientos, medicinas, campañas de prevención y control, etc. Siempre hemos trabajado en desarrollo sostenible, porque el Grupo ha impulsado estos temas por más de 30 años. Trabajamos con organizaciones sociales como Fe y Alegría para encontrar mecanismos de ayuda para que los niños de esta fundación se mantengan saludables; trabajamos con el Patronato San José en Quito para otorgarles campañas de salud, medicinas más descuentos para los diferentes grupos sociales que atiende la institución como son los adultos mayores, entre otros."

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN DIFARE

El desarrollo sostenible en DIFARE es trabajo de todos. El consejo directivo y el equipo de alta gerencia establecen los lineamientos generales sobre la estrategia de sostenibilidad, pero estos son aterrizados por un equipo multidisciplinario conformado por personas del área de asuntos corporativos, talento humano y planificación estratégica. DIFARE no cuenta con un departamento o área de sostenibilidad. En su caso, se conformó un equipo de trabajo que se encargó de la recolección de los datos en las diversas áreas de la empresa para la elaboración del Informe de responsabilidad corporativa, que desde su primera edición cuenta con el asesoramiento de expertos externos. Para el alineamiento de su modelo de sostenibilidad con los ODS realizan talleres con la participación de los altos directivos de las diferentes líneas de negocios y el soporte de especialistas.

En cuanto al área de asuntos corporativos, el departamento se encarga de hacer el seguimiento a la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible y gestiona estrategia de comunicación corporativa - interna y externa- de los programas sociales y ambientales. El objetivo principal es mantener una comunicación cercana y confiable con los grupos de interés en la que prima la transparencia, así como rendición de cuentas sobre las actividades de la empresa.

La Fundación Educativa FEDIFARE es una organización no gubernamental, cuya misión es desarrollar competencias profesionales de las personas que trabajan en el sector farmacéutico. Esto incluye a colaboradores franquiciados y personas ajenas a DIFARE pero que están relacionados a la industria. FEDIFARE fue creada en el año 2004 y hasta el año 2016 ha capacitado a 16,929 personas.

MODELO DE SOSTENIBILIDAD Y LOS ODS

El modelo de sostenibilidad de DIFARE tiene cuatro ejes de acción: 1) gente inspirada y comprometida, que se refiere a la gestión de talento humano tanto el plano profesional como personal; 2) negocios inclusivos y solidarios, se refiere a la lógica de valor compartido logrado por su modelo de negocio que permite el desarrollo de emprendedores farmacéuticos propietarios de farmacias con las marcas de DIFARE que incluye el valor económico generado para la empresa y el valor social generado en la comunidad; 3) operaciones eficacias y sostenibles, se refiere a la construcción de relaciones con los proveedores que permitan el crecimiento económico de la empresa y la gestión responsable de recursos naturales a lo largo de la cadena de valor;4) salud y bienestar para la comunidad, se refiere a las actividades para mejorar la calidad de vida a través de la atención a puntos farmacéuticos, productos que comercializan, las farmacias -propias y franquiciadas- y los programas sociales de DIFARE. A través de estos cuatro ejes DIFARE contribuye principalmente con los ODS 3, 8, 12 y 17 (ver Figura 2. 3). En mayo del 2017, la empresa se encontraba validando las metas concretas con las que aporta en cada uno de estos objetivos, así como la incorporación de otros, con los que se ha identificado que existe una alineación en su giro de negocio.

FACTORES CLAVES EN LA EMPRESA PARA INTEGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los factores identificados están clasificados en dos grupos: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a características de la empresa o recursos organizacionales que hicieron posible la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible. Por otro lado, los factores integradores son aquellos que propiciaron la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio de la empresa.

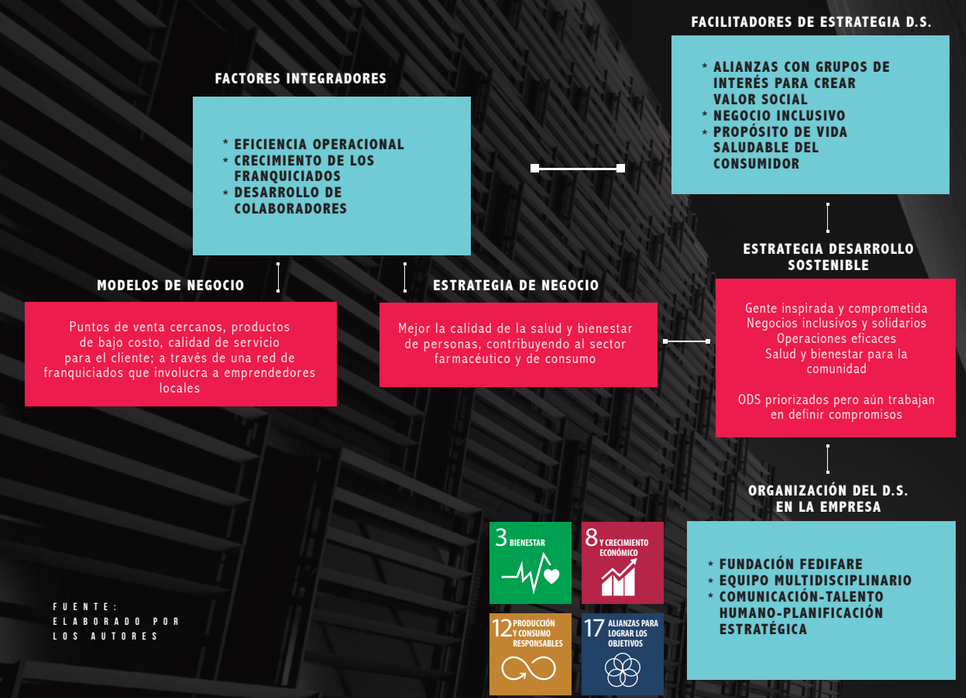
En el caso de DIFARE, los factores facilitadores fueron la visión de valor compartido, la orientación de la empresa hacia la salud y bienestar del consumidor y las alianzas con grupos de interés para crear valor social (ver Tabla 2 2). La presencia de estos tres factores permitió cierta familiaridad con el concepto de sostenibilidad lo cual hizo que la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible sea algo natural para la empresa.

Los factores integradores identificados fueron desarrollo de los colaboradores; eficiencia operacional y crecimiento de los franquiciados. Estos factores permitieron la vinculación entre los aspectos de la estrategia de desarrollo sostenible con la lógica de negocio de la empresa. En otras palabras, estos factores contribuyeron a que su modelo de sostenibilidad se consolide en con la operación del negocio

TABLA 2.2: FACTORES CLAVES EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EN SU INTEGRACIÓN EN LA ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

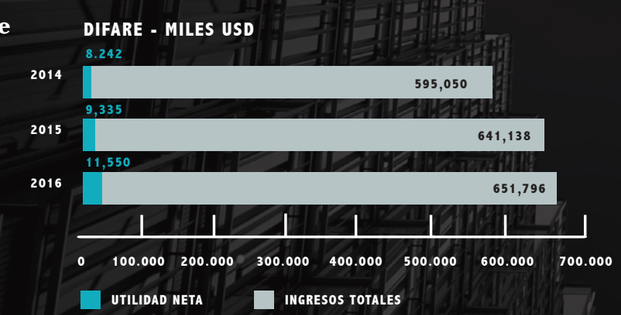
DEFINICIÓN DE LOS FACTORES	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA/MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
Propósito Vida Saludable del consumidor: Se refiere a la integración del bienestar y salud del consumidor en las decisiones estratégicas y operacionales de la empresa, así como en sus planes de acción	La excelencia en el servicio y la orientación al consumidor son dos valores corporativos de DIFARE. El objetivo último de DIFARE es mejorar la calidad y salud de las personas. El desarrollo sostenible no resultó ajeno a este rasgo cultural de la empresa, fue un proceso natural para ésta.
Negocio inclusivo: El valor compartido es la creación de valor social y económico a través del modelo de negocio de la empresa. Esta visión es un valor de la empresa	Desde el inicio de la empresa, el fundador concibió a la relación con sus diversos grupos de interés como el factor de éxito de la empresa. Esta visión se materializó en las franquicias Cruz Azul y Comunitarias, las cuales crean valor compartido al integrar a microempresarios en la cadena de valor de la empresa
Alianzas con grupos de interés para crear valor social: Se refiere a los recursos relacionales de la empresa desplegados para la conformación de alianzas que creen valor social a la comunidad en las zonas de influencia de la empresa	DIFARE colaboraba con varios grupos de interés para implementar programas de valor social para la comunidad. Se destaca la iniciativa del Banco de Medicinas, implementada en conjunto con Banco de alimentos Diakonía, programa a través de cual se atendieron 5610 pacientes en el 2016. En este mismo año se invirtió más de 410 mil USD en programas sociales. Las alianzas permiten alinear las actividades de creación de valor social con los aspectos materiales de la empresa.
Desarrollo de los Colaboradores: Se refiere a la formación, educación de los colaboradores de DIFARE para que desarrollen las competencias necesarias para implementar los planes estratégicos y de desarrollo sostenible; y al involucramiento de los colaboradores en actividades que les permitan vivir los valores corporativos de la empresa	El involucramiento de los colaboradores es el camino para trasladar los valores e ideas del desarrollo sostenible la comunicación interna hasta su participación en programas que la empresa implementa para acercarse a sus objetivos estratégicos. DIFARE capacita a sus colaboradores (83 horas/hombre en 2016), diseña planes de carrera y le ofrece espacios para involucrarse en actividades de voluntariado social como otras.
Eficiencia Operacional: Se refiere a los recursos y procesos organizacionales que permiten a la empresa una utilización eficiente de los recursos naturales y facilitan la propuesta de valor de la empresa. Por ejemplo, sistemas de información de inventarios, el know-how logístico y el mejoramiento continuo	Al 2015, los aspectos ambientales materiales eran agua, emisiones de CO_2, consumo de energía, efluentes y residuos. La empresa se ha esforzado en crear una cultura de reducir, reutilizar y reciclar. En este sentido, ejecutaron proyectos, programas ambientales para mejorar los indicadores de aspectos materiales. A través de estos proyectos y programas la empresa integra los aspectos materiales de medioambiente en la operación del negocio.
Crecimiento de los franquiciados Se refiere a los recursos y procesos organizacionales desplegados para acompañar al farmaceuta y contribuir a su crecimiento. Entre los cuales se destaca las capacitaciones, acceso a la tecnología, canales de comunicación, y el diseño de programas de promociones para incrementar la demanda.	Este factor es crítico para vincular el eje de negocios inclusivos de la estrategia de desarrollo sostenible con el modelo de negocio de la empresa. Las capacitaciones y el diseño de promociones facilitan la continuidad y el crecimiento de los franquiciados. En el 2016, se ofrecieron más de 3700 horas de capacitación a los farmaceutas; plataforma de e-learning en administración de farmacia. ofrecimiento del plan de dosis programadas, crédito empresarial, que atiende a personas con ciertas enfermedades que requieren el consumo frecuente de medicamentos, accesibilidad a medicinas en 183 poblaciones.

Figura 2.3: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de DIFARE



FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

Gráfico 2.4: Evolución de los ingresos y utilidad neta de DIFARE



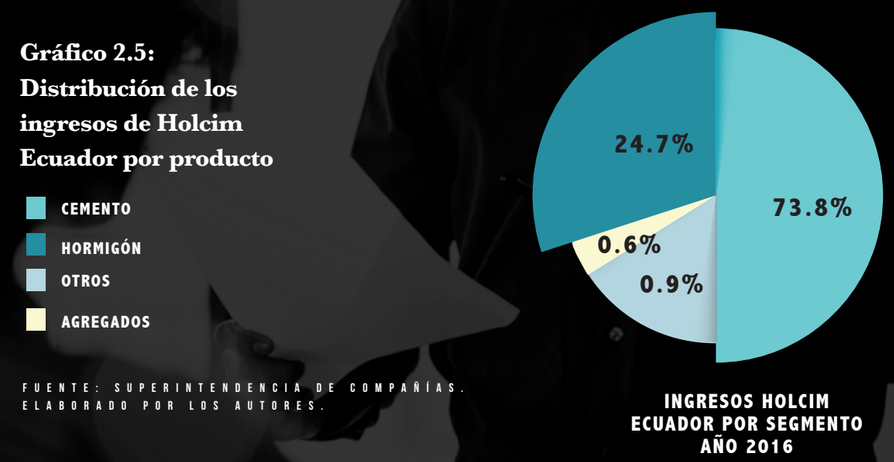
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Holcim

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

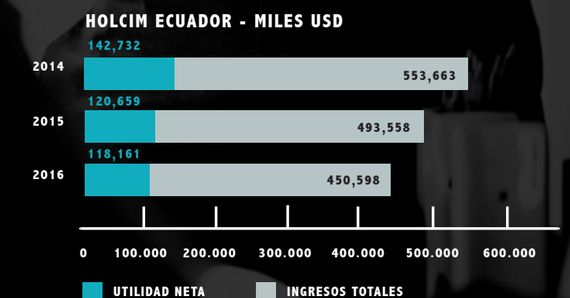
Holcim Ecuador es una empresa del grupo internacional LafargeHolcim opera desde el 2004 en Ecuador cuando adquirió la operación de la antes conocida como Cemento Nacional. Holcim Ecuador produce cemento, hormigón y agregados (piedra triturada, grava y arena), siendo el cemento su principal fuente de ingresos con 74% de los ingresos totales en el 2015 (ver Gráfico 2.5). Su capacidad anual de producción es de 5.4 millones de toneladas de cemento. Su portafolio de productos llega a varios segmentos entre los cuales se destacan: vivienda asequible, edificaciones, grandes obras de infraestructura (transportación, caminos, energía), y otros productos para las industrias. Adicionalmente, también ofrece soluciones a la medida de las diferentes necesidades, al 2015 ofrecían cerca de 400 soluciones de cemento y concreto entre las cuales se destacaban: Holcim Base Vial, para mejoramiento de pisos, vías, pavimentos, estructuras, pisos industriales, autonivelentes, rellenos fluidos, proyectado para túneles y taludes y trabajalidad extendida. Al 2015, Holcim Ecuador contaba con 1200 colaboradores y su red de producción en Ecuador incluía 9 plantas: 1 planta integrada de Cemento en Guayaquil, una planta de molienda de cemento en Latacunga, una planta de agregados en Pifo (provincia Pichincha), y seis plantas fijas de concreto en Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Machala y Ambato. Además, Holcim Ecuador cuenta con el Centro Técnico del Hormigón (CTH), que es un laboratorio especializado que desarrolla y difunde la tecnología del concreto en el país, brindando apoyo y asesoramiento y un permanente control de calidad de los productos.

Gráfico 2.5: Distribución de los ingresos de Holcim Ecuador por producto



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. ELABORADO POR LOS AUTORES.

Gráfico 2.6: Evolución de los ingresos y utilidad neta de Holcim Ecuador



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Adicionalmente, Holcim Ecuador cuenta con su brazo comercial Disensa, la primera franquicia de materiales de construcción a nivel mundial. En el 2015, Disensa tenía aproximadamente 540 franquiciados en 198 cantones del Ecuador, y contaba con más de 20 proveedores que le suministraban más de 3000 productos.

La rentabilidad de Holcim Ecuador se redujo desde el 2014 al 2016, de un retorno sobre patrimonio de 39% pasó a 34%. Adicionalmente, en ese mismo periodo su utilidad neta se redujo en 17% y sus ingresos se redujeron en 19% (ver gráfico Gráfico 2.6).

Figura 2.4 PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE 2030. CONSTRUIR PARA EL FUTURO

Para el año 2030, un tercio de nuestra facturación provendrá de soluciones sostenibles

	COMPROMISOS INTERNOS	MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA	SOLUCIONES INNOVADORAS
CLIMA	Reduciremos nuestras emisiones de CO_2, específicas en un 40% (vs 1990)	Ayudaremos a nuestros clientes a evitar la emisión de 10 millones de toneladas de CO_2 procedentes de los edificios al año mediante nuestras soluciones	*Cemento y concreto con bajo índice de carbono. *Concreto aislante *Soluciones térmicas
ECONOMÍA CIRCULAR	Utilizaremos 80 millones de toneladas de recursos derivados de residuos al año	Produciremos soluciones para la fase final de la vida útil de nuestros productos y multiplicaremos por cuanto la cantidad de áridos reciclados procedentes de desechos de demolición y construcción (CDW) y asfalto devuelto (RAP) que pfrecemos	*Áridos reciclados *Soluciones para minería urbana *Servicios de gestión de los residuos
AGUA Y MEDIO NATURAL	•Reduciremos el consumo de agua en las operaciones de cemento en un 30% •Implementaremos el compromiso WASH en todos nuestros centros	Tendremos un impacto positivo en las zonas de escasez de este recurso Mostreremos un cambio positivo en la biodiversidad	*Captación del agua pluvial *Concreto permeable *Sistema de protección en caso de tormenta *Soluciones para jardines verticales
PERSONAS Y COMUNIDADES	•Queremos reducir a cero los accidentes mortales •Nuestros LTI FR será <0,2 •Reduciremos nuestro TIFR en un 50% •Nuestro índice de enfermedades será de <0,1 •Queremos al menos una diversidad de género del 30% en todos los niveles directivos	Desarrollaremos iniciativas para beneficiar a las 75 millones de personas Nos involucraremos en acciones colecctibas para combatir el soborno y la corrupción en países de alto riesgo	*Materiales y soluciones para viviendas asequibles *Soluciones para saneamientos asequibles

FUENTE: HTTP://MEMORIA.HOLCIMECUADOR.COM/INSTITUCIONAL/PLAN-2030

HOLCIM ECUADOR Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Holcim definió su estrategia de desarrollo sostenible 2030, la cual incorpora su contribución con los ODS. El principal objetivo del plan 2030 es generar un tercio de su facturación a través de soluciones sostenibles. Adicionalmente, el plan 2030 establece 5 pilares de acción: clima, economía circular, agua y medio ambiente, personas y comunidades. Estos cinco pilares se ejecutan en tres niveles: compromiso interno, más allá de empresa y soluciones innovadoras (ver Figura 2.4).

En Holcim Ecuador estiman que van a contribuir con 15 de los 17 ODS. Los ODS con los cuales no contribuiría son: el ODS 10 de reducción de las desigualdades; y el ODS 14 de vida submarina.
De esta manera, a través del plan 2030 Holcim Ecuador contribuye de manera holística a los ODS. Cada una de las líneas del plan 2030 contribuye simultáneamente a cada uno de los ODS. Por ejemplo, el compromiso en la línea de innovación contribuye al ODS 9, 11, 12 y tiene impactos indirectos sobre los ODS 6, 7, 8. De esta manera, a través de estas 5 líneas del plan 2030, Holcim Ecuador contribuirá con 15 ODS.

Esta estrategia de sostenibilidad está íntimamente ligada con la estrategia global de negocio de la empresa. La estrategia de negocio se construye sobre cuatro aspectos: la transformación comercial, el liderazgo en costos, la optimización del tamaño de los activos en comparación a la operación (activos ligeros), y el desarrollo sostenible. A través de estos cuatro elementos LafargeHolcim espera fortalecer su posición de liderazgo en la industria de construcción, incrementar el retorno de la inversión de los accionistas, y establecer a la empresa como un aliado en la etapa de diseño de los proyectos para abordar los desafíos de urbanización y sostenibilidad. La estrategia de LafargeHolcim se apalanca sobre tres elementos: salud y seguridad de los colaboradores; motivación y desarrollo de los colaboradores; y soluciones digitales que apoyen la innovación, interacción y permitan entregar soluciones a más clientes en más lugares.

De esta manera, la propuesta de valor de LafargeHolcim consiste en generar soluciones sostenibles, innovadoras, de calidad y a bajo costo para el sector de construcción a través de un uso óptimo de los recursos naturales para poder seguir ofreciendo estos productos y servicios a futuras generaciones. Esta propuesta de valor se apalanca en la innovación y desarrollo de materiales; la excelencia en gestión de procesos y proyectos; la eficiente transformación de materiales; y en el principio de cero daños en la salud y seguridad ocupacional, al ambiente y operaciones.

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA EMPRESA

En Holcim Ecuador creen que el desarrollo sostenible es una tarea de todas las áreas de la empresa. Por esta razón, las bonificaciones a nivel directivo de todas las áreas incluyen los indicadores de seguridad y salud ocupacional y desarrollo sostenible. No obstante, hay estructuras organizacionales dentro de la empresa que se encargan del control de la estrategia de desarrollo sostenible, tanto en manejo ambiental como en la inversión social estratégica. Estas estructuras organizacionales son: la gerencia de desarrollo sostenible y la Fundación Holcim Ecuador.

Al año 2017, la gerencia de desarrollo sostenible reportaba a la dirección de recursos humanos. La gerente de desarrollo sostenible tenía a su cargo 8 personas, que se encargan de la gestión ambiental de la empresa y de la implementación de los programas y proyectos vinculados a la estrategia de sostenibilidad de sus operaciones. La gerencia de desarrollo sostenible también tenía a cargo la dirección de la Fundación Holcim Ecuador, brazo ejecutor de la inversión social estratégica de la empresa.

La Fundación Holcim Ecuador (FHE) empezó a funcionar desde el año 2005. Al 2015, la fundación se encargaba de las inversiones sociales de la empresa. El objetivo de la fundación era apoyar ideas comunitarias para el beneficio a largo plazo, promover la participación en las comunidades, y compartir sus experiencias con otras organizaciones. En el 2015, la fundación contaba con 6 comités de acción participativa (CAP), los cuales son mesas de diálogo donde participan colaboradores de Holcim y FHE, y miembros de la comunidad; atendía aproximadamente 50 mil personas en todo el país; estaban presentes en 40 barrios y comunidades; desarrollaban más de 20 proyectos a nivel nacional; trabajaban con 40 escuelas y colegios y apoyaban a más de 80 organizaciones de base.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN 2030

El principal objetivo del Plan 2030 de Holcim es generar un tercio de la facturación en soluciones sostenibles. A nivel corporativo global se definieron parámetros y criterios para que una solución sea considerada sostenible para lo cual se establecieron 7 líneas o clusters. De esta manera, las soluciones son sometidas a revisión por un comité global que da el visto bueno a una solución como sostenible. Para el caso de Holcim Ecuador, se han validado 9

soluciones sostenibles como parte de en primer ejercicio piloto que implementó el Grupo LafargeHolcim. En el año 2016, la empresa generó el 14% de sus ingresos a través de estas soluciones. Las siete líneas de soluciones sostenibles incluyen vivienda asequible, agua y biodiversidad, energía eficiente, economía circular, eficiencia de recursos, bajas emisiones de carbono y transparencia del ciclo de vida y abastecimiento (ver Figura 2.5).

Figura 2.5: Soluciones 2030 de Holcim Ecuador

FUENTE: HOLCIM ECUADOR

Dentro de estas 7 líneas de soluciones, Holcim Ecuador tiene aprobadas 9 soluciones sostenibles. Algunas de ellas, se describen en la Tabla 2.3. A través de estas soluciones Holcim Ecuador también contribuye a la realización de los ODS y a la integración efectiva del desarrollo sostenible en su estrategia de negocio.

TABLA 2.3: EJEMPLOS DE SOLUCIONES SOSTENIBLES DE HOLCIM ECUADOR

SOLUCIÓN SOSTENIBLE	DESCRIPCIÓN
Casa Renacer	Es una solución de vivienda asequible, a base de material fabricado que permite tener una vivienda de 46.60 m2 en menor tiempo. El sistema está disponible a nivel nacional a través de Disensa.
Caravanas Holcim	Es un sistema de capacitación itinerante para trabajadores de la construcción, a nivel del Ecuador que contribuye al mejoramiento de sus habilidades técnicas, difusión de buenas prácticas en el uso de los productos Holcim, generar fidelidad de marca y promoción de la erradicación del trabajo infantil en el Ecuador. Durante 2016, se capacitaron 12,876 maestros en 12 ciudades del país.
Base vial	Holcim base vial es un cemento utilizado para mejorar la estabilización de los suelos, facilita la rehabilitación de caminos vecinales y vías de segundo orden. Este producto es adecuado para crear una base estabilizada para la construcción de estructuras de pavimentos.
Proyecto Supérate	Programa de capacitación para trabajadores de la construcción de Disensa y Fundación Holcim Ecuador. Inició en agosto 2014 como respuesta a la creciente demanda de empleo juvenil y la necesidad de contar con gente calificada en el sector de la construcción. El programa consiste en 8 módulos, 28 sesiones y se dicta en 7 meses. Hasta el 2017 se graduaron 237 participantes y 50% de graduados trabaja en construcción.
Geocycle	Es una unidad de LafargeHolcim que brinda servicios de gestión y co-procesamiento de residuos. Tiene el objetivo de incrementar la utilización de combustibles alternos; duplicar el consumo de estos combustibles al 2020, lo que representaría una eliminación de 30 millones de Tm de CO_2.

Adicionalmente, en el 2017 se creó otra solución sostenible adicional a las nueve previamente identificadas en el piloto. Esta solución es Agrovial, un producto para el sector agroindustrial que permite estabilizar suelos, incrementando la productividad del negocio agrícola. Es ideal para áreas de ingresos, parqueos, empacadores, caminos vehiculares, entre otros. Entre los beneficios se destaca el ahorro en material para el mantenimiento de caminos; 50% mayor durabilidad de los caminos; prolonga la vida y utilización de maquinarias, equipos agrícolas; reduce el polvo, e incrementa la reutilización de los suelos existentes; facilita el proceso de certificación global GAP.

Además de las soluciones sostenibles, Holcim Ecuador cuenta con proyectos o iniciativas dentro de los cuatro pilares del Plan 2030 que le permiten también contribuir con los ODS.

Dentro del pilar de clima, Holcim ha reemplazado parte del coque, un combustible que contiene entre 90 y 95% de carbón, por cascarilla de arroz, la cual es empleada como combustible alternativo para los hornos de cemento. Ha implementado proyectos de eficiencia energética, por ejemplo en la Planta de Guayaquil se enfocaron en la eficiencia de equipos, evitando el ingreso de aire falso al proceso, eliminando la operación en vacío de equipos y usando responsablemente el aire comprimido, las cuales permitieron reducir el consumo de energía eléctrica en 3.12 kWh por tonelada, y el consumo térmico en 103 MJ por tonelada producida en los años 2015-2016.

Respecto al pilar de economía circular, Holcim Ecuador tiene el compromiso de conservar la biodiversidad alrededor de las canteras. Para esto cuenta con un proceso de gestión de canteras, el cual incluye el plan de acción para la biodiversidad (BAP) en el área minera Cenaca en Guayaquil. Para implementar el BAP recibió el asesoramiento y seguimiento de la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza). Dentro de este plan, han implementado prácticas de reforestación, revegetación y mitigación de impacto visual, los cuales crean microclimas y condiciones que aseguran la adaptabilidad y supervivencia de las especies sembradas en los alrededores de las plantas. Para el 2016, lograron recuperar y restaurar 95 Ha. de terreno en la planta Guayaquil. En cuanto a reforestación, desde hace 30 años han sembrado más de 100 mil árboles dentro de las instalaciones de la empresa y sus áreas de influencia, incluyendo el bosque protector Cerro Blanco. En este sentido, Holcim colabora con la Fundación Pro-Bosque en el monitoreo de sus programas de reforestación.

En cuanto al pilar agua y ambiente, Holcim ha obtenido el certificado Punto Verde del Ministerio de Ambiente del Ecuador en 8 de sus plantas por la implementación de 13 proyectos en gestión de desechos, uso eficiente de agua, energía y combustibles. Dentro de los proyectos ganadores, se destaca la reducción de consumo de agua en un 50% en seis de sus plantas mezcladoras, a través de la reutilización de agua en las mezcladoras de concreto; en la planta de Latacunga reutilizan todo el material puzolana en la extracción de la cantera, lo cual ha reducido a cero la generación de residuos; en la planta de Guayaquil la reducción de coque a través de la sustitución de cascarilla de arroz; en Pifo se optimizaron procesos para reducir el consumo de diésel en la operación de maquinarias. En cuanto a agua, LafargeHolcim se ha comprometido con la norma WASH (drinking water, sanitation, and hygiene) del WBCSD, a través de la cual se compromete a proveer de agua segura para el consumo de los empleados y proveedores en todas sus operaciones.

En cuanto al pilar de gente y comunidades, Holcim cuenta con una política de diversidad e inclusión que se enfoca en discapacidad, género y equidad geográfica. En cuanto a discapacidad, en el año 2016, la empresa mantenía un porcentaje del personal por encima de lo indicado en la ley. Respecto a equidad de género, Holcim cuenta con un plan de acción a largo plazo, dos de las iniciativas que mantiene actualmente son el programa de Mujeres Ejecutivas, en cuyo piloto participaron 19 mujeres de mandos medios y el programa de Mujeres Operativas, a través del cual en el 2016 incorporó a cinco mujeres conductoras de equipos pesados, camiones, áreas de producción y despacho.
Respecto a relaciones con la comunidad, a través de la FHE tiene programas de inversión social estratégica en cinco pilares: capacitación y organización social, educación, agua y gestión ambiental, inicativas productivas de empleo y salud. Además, la Fundación Holcim contaba con los CAP para comunicarse y establecer relaciones de trabajo con las comunidades. Los CAP son mesas de diálogo conformadas por representantes de las comunidades y otros actores sociales de las zonas de incidencia de las operaciones de la compañía, con el propósito de identificar los principales problemas de una comunidad y plantear posibles soluciones a través de proyectos de desarrollo sostenible.
Adicionalmente, como parte de sus actividades con la comunidad, Holcim constituyó el Fondo Juntos por Ecuador. El fondo es administrado por la Fundación Holcim Ecuador en coordinación con organismos gubernamentales, empresa privada y organizaciones de cooperación internacional; y se constituyó con un aporte inicial de Holcim Ecuador de 1 millón de USD. El propósito del fondo es beneficiar al menos 1000 personas a través de la construcción de edificaciones sostenibles en las zonas afectadas por el terremoto que Ecuador sufrió en el 2016. La prioridad del fondo eran los proyectos de reconstrucción de viviendas y espacios comunitarios enfocados en reactivación educativa y productiva; el financiamiento de actividades estratégicas relacionadas con planificación, diseño y construcción; sistemas y materiales constructivos sostenibles; y la reactivación económica de las zonas priorizando el uso de materias primas, materiales y mano de obra ecuatorianas.

FACTORES CLAVES EN LA EMPRESA PARA INTEGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los factores identificados están clasificados en dos grupos: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a características de la empresa o recursos organizacionales que hicieron más probable el desarrollo y la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible. Por otro lado, los factores integradores son aquellos que propiciaron la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio o en el modelo de negocio de la empresa.

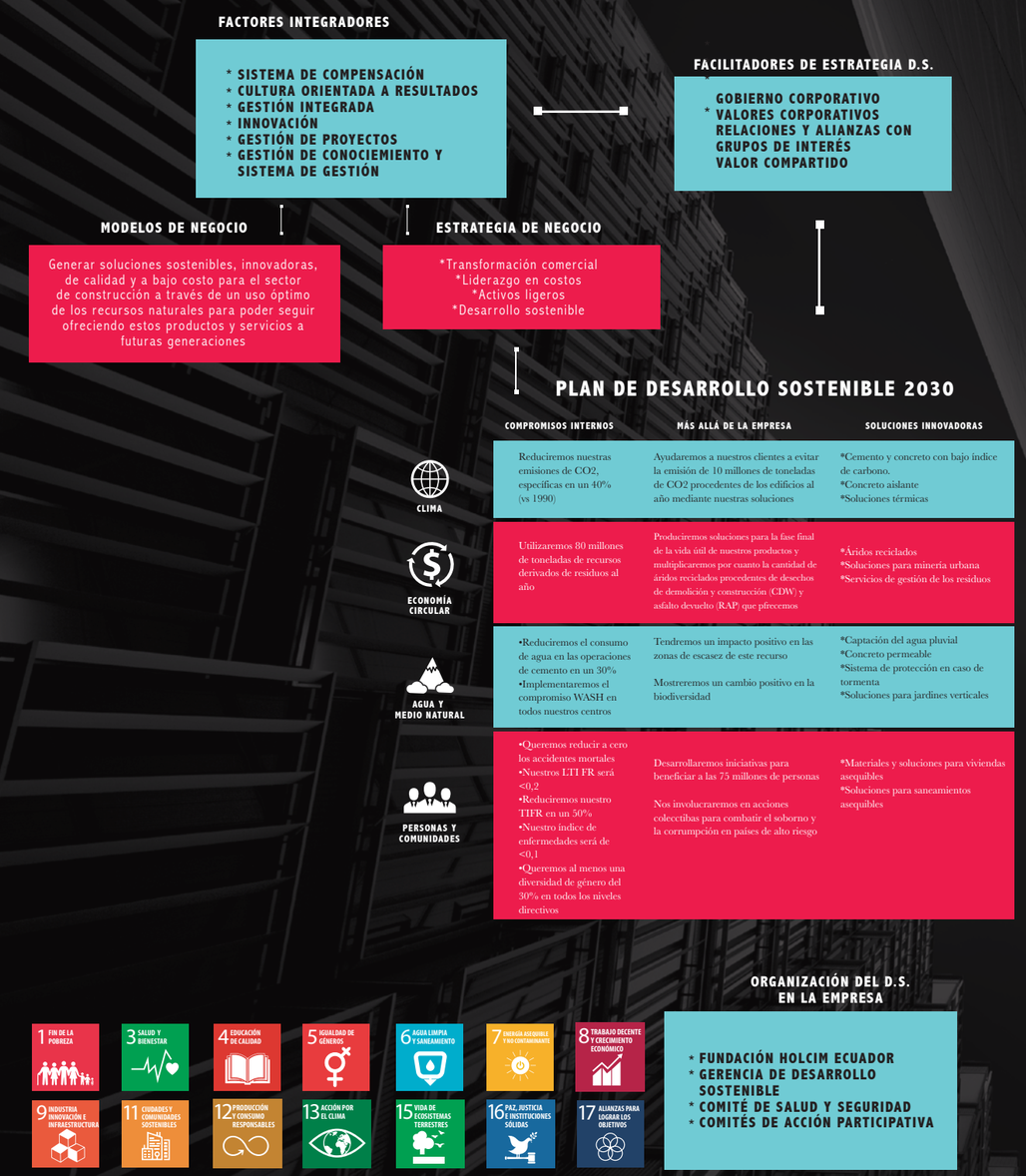
En el caso de Holcim Ecuador, los factores facilitadores de la estrategia de desarrollo sostenible son los valores corporativos, las relaciones y alianzas con los grupos de interés, el gobierno corporativo y la orientación al valor compartido (ver Tabla 2.4). La sostenibilidad y la salud y seguridad ocupacional, un aspecto material de Holcim Ecuador, son valores corporativos de la empresa. Los valores influyen en las decisiones que se toman en todo nivel de la empresa, por lo cual todas las decisiones incorporan criterios de sostenibilidad. La relación con los grupos de interés facilita el reconocimiento de los temas críticos para el negocio que van más allá de la esfera económica, y la existencia de un gobierno corporativo facilita la articulación de estos temas críticos en objetivos y planes de acción concretos para toda la corporación. Finalmente, la orientación hacia el valor compartido facilita que los directivos de la empresa interpreten, formulen iniciativas, y las comuniquen al resto de la organización en términos que coincidan con la lógica de negocio de la empresa.

Los factores integradores son sistema de compensación, cultura orientada a los resultados, gestión integrada, innovación, gestión de proyectos y gestión de conocimiento y sistemas de gestión. Los factores integradores facilitan que los aspectos críticos del desarrollo sostenible para la empresa se conviertan en aspectos operativos y se incorporen en la lógica del modelo de negocio de la empresa.
LafargeHolcim y Holcim Ecuador han definido objetivos a través de los cuales esperan contribuir con los ODS. Los objetivos definidos están estrechamente vinculados con los objetivos de negocio de la empresa y con su modelo de negocio. Este vínculo entre el desarrollo sostenible, la estrategia de la empresa y el modelo de negocio es facilitado por los factores integradores (ver Figura 2.6).

TABLA 2.4: FACTORES HOLCIM ECUADOR

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA/MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
Valores corporativos. Se refiere a los valores organizacionales que gobiernan la toma de decisión en la corporación	Los valores de Holcim son clientes, resultados, integridad, sostenibilidad, salud y seguridad, y personas. Al ser la sostenibilidad un valor corporativo, todas las decisiones, procesos y oportunidades de negocios se valoran desde la visión del desarrollo sostenible
Relaciones y alianzas con grupos de interés. Se refiere a los procesos de comunicación, rendición de cuentas para identificar riesgos en la gestión del negocio y oportunidades de creación de valor	Holcim tiene mecanismos de diálogos como por ejemplo los CAP, espacios de comunicación, redes sociales, canales de atención a los clientes, participación en foros con el propósito de levantar información relevante para elaborar/actualizar la matriz de materialidad y para colaborar en iniciativas de creación de valor
Gobierno corporativo. Se refiere a la estructura de gobierno correspondiente a propiedad, dirección y administración de la corporación para conseguir objetivos en la arquitectura de control y en el sistema de gestión de riesgo	El gobierno corporativo facilita la revisión y adaptación a oportunidades y riesgos provenientes de cambios en los tópicos materiales de la empresa. También facilita el despliegue de la cultura y valores corporativos
Valor compartido. Se refiere a la orientación de la empresa por explorar y explotar oportunidades sinérgicas entre la estrategia del negocio y el desarrollo sostenible	La empresa se concentra en situaciones sinérgicas entre medioambiente, sociedad y rentabilidad económica. Existe relación directa entre liderazgo en costos y su estrategia de desarrollo sostenible. Por ejemplo, a menor uso de combustibles fósiles, y a mayor eficiencia eléctrica menor es el costo de operación.
Sistema de compensación. Se refiere a la remuneración del comité directivo en función de indicadores que reflejen los aspectos materiales del desarrollo sostenible	El comité directivo recibe un bono anual que está vinculado al cumplimiento de objetivos de la compañía y objetivos individuales que abarcan temas de salud y seguridad, comerciales, técnicos, financieros de personas y de sostenibilidad. Esto permite que el desarrollo sostenible sea transversal en la organización
Cultura orientada a resultados. Es el sistema de valores que influye en el comportamiento de los miembros de la organización	La consecución de objetivos a través de una ejecución rigurosa y cero daños es un valor corporativo de Holcim Ecuador. Esta cultura facilita la difusión de la idea de conseguir resultados dentro de un marco de valores que cuida a sus colaboradores y respeta el medio ambiente.
Gestión integrada. Es un modelo de gestión que monitorea de forma sistémica los componentes, actores y su interrelación a lo largo de la cadena de valor	Se gestiona el sistema compuesto por la relación entre los aspectos materiales de desarrollo sostenible, los grupos de interés y los drivers de competitividad. Esto permite la integración del desarrollo sostenible en la gestión operativa del negocio
Innovación. Es la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos, servicios o tecnología de procesos que contribuya a la implementación de la estrategia de la empresa	LafargeHolcim cuenta con un laboratorio de I+D en Lyon Francia, que trabaja en temas de eficiencia energética de edificios, reducción de costos y viviendas asequibles, soluciones que permitan una mayor resistencia a la compresión, ductilidad, eco-eficiencia, insulación y estética. También tiene una aceleradora de start-ups para crear un espacio de colaboración con nuevas empresas en innovación de materiales. Esta capacidad permite que se implemente efectivamente el plan 2030
Gestión de proyectos. Se refiere al conocimiento y rutinas organizacionales para identificar problemas, plantear soluciones e implementarlas a través de la gestión de proyectos	Holcim trabaja en proyectos en varios frentes: clientes, aspectos ambientales internos, y temas sociales con la Fundación Holcim Ecuador. A través de los CAP se formula proyectos para solucionar problemas de la comunidad. La gestión de proyectos es el puente para crear iniciativas que generen valor sostenible
Gestión de conocimiento y sistemas de gestión. Se refiere al stock de conocimiento y los procesos internos de la empresa para reproducir y facilitar la difusión de dicho conocimiento	LafargeHolcim cuenta con procedimientos y manuales técnicos realizados a partir del conocimiento colectivo generado en la compañía. También cuenta con sistemas de gestión y herramientas digitales (ej. ACE, people for tomorrow) que facilitan la comunicación, difusión y reporte de información crítica del negocio

Figura 2.6: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia y modelo de negocio de Holcim Ecuador



FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Procesadora Nacional de Alimentos (PRONACA) es una empresa cuya precursora, INDIA (Compañía Anónima Industrial I Agrícola), fue fundada hace 60 años en Ecuador. En el 2017, el grupo guatemalteco Corporación Multi Inversiones (CMI), adquirió el 50% de las acciones de la compañía, mientras que la familia fundadora se quedó con el 50% restante. No obstante, hasta agosto de 2017 la transacción seguía sujeta de aprobación de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado. La empresa atiende principalmente al mercado local. Los productos que exporta PRONACA son: vegetales en conserva y productos del mar.

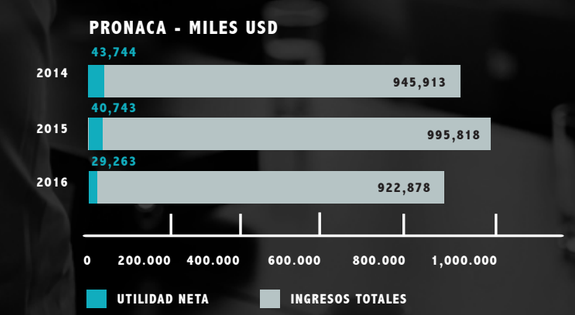
En el 2015, la empresa contaba con una red de operación de 108 centros en Quito, Guayaquil, Santo Domingo de los Tsáchilas y Bucay. También contaba con un amplio portafolio de productos, compuesto por 1,989 productos bajo 32 marcas divididas en 14 líneas. Las principales líneas de productos son: Aves, Embutidos, Cerdos, Valor Agregado, Food Service, Mascotas, Huevos, Secos, Bebidas y Negocio Agrícola. Trabajaba con 1304 proveedores agropecuarios, generaba 8435 empleos directos, y había ejecutado 147.000 horas de capacitación a colaboradores [4]. La venta de cárnicos, carne de aves y cerdos, representó en el 2016 el 57% de las ventas de PRONACA; los productos de nutrición animal y agrícola representaron el 23%; mientras que el restante 20% de las ventas estaban entre embutidos, productos congelados, y productos secos (arroz, huevos, bebidas, etc.) (Ver Gráfico 2 7).

En cuanto al rendimiento económico de la empresa, en el 2014 PRONACA registró un 11% de retorno sobre patrimonio mientras que en el 2016 el retorno se redujo a 7%. En este mismo periodo, los ingresos de la compañía se redujeron en 2%, mientras que la utilidad neta se redujo en 33% (verGráfico 2 8).

Gráfico 2.7: Ventas de PRONACA por tipo de actividad

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. ELABORADO POR LOS AUTORES.

Gráfico 2.8: Evolución de las ventas y utilidad de PRONACA



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

LA EMPRESA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

El compromiso de PRONACA con el desarrollo sostenible lleva más de 10 años bajo la dirección de responsabilidad corporativa. Desde el 2015, esta actividad se ha organizado bajo la Vicepresidencia de Sostenibilidad, la cual reporta directamente a la presidencia ejecutiva de la empresa. Aunque PRONACA ha sido una de las empresas pioneras en desarrollo sostenible en el Ecuador, se dieron cuenta que debían integrar estos tópicos de una forma más profunda en la organización; necesitaban un esquema para que sus colaboradores se sumen a la misión corporativa y adopten al desarrollo sostenible como algo de las operaciones diarias de la empresa.

Para facilitar el entendimiento de la sostenibilidad constituyeron la filosofía "Ser PRONACA". La filosofía Ser PRONACA parte del propósito de la empresa que es "Alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario" y adicionalmente presenta un conjunto de valores y principios de acción que refuerza la cultura organizacional de la empresa. Los 9 principios de acción están agrupados en dos categorías: principios de humanidad que incluyen a la humildad, desarrollo de personas, escucha, coherencia y trabajo en equipo; y los

principios de eficiencia que incluyen la responsabilidad social y ambiental, comunicación, cambio e innovación y respondimiento. Los tres valores que componen la filosofía ser PRONACA son responsabilidad, integridad y solidaridad. Estos valores ya estaban presentes en la forma de hacer negocios de la empresa, pero se articularon para facilitar su comunicación a los grupos de interés. La aplicación de los principios y valores, para lograr el propósito de la compañía, se enfocan en la generación de bienestar para las familias ecuatorianas, el planeta y la sociedad como fines de la actividad de Pronaca. De esta manera, la filosofía ser PRONACA guía las acciones y decisiones diarias de los colaboradores y la consecución de los objetivos estratégicos de sostenibilidad de PRONACA.

PRONACA se plantea compromisos de sostenibilidad en tres dimensiones: bienestar familiar, bienestar ambiental, bienestar social, los cuales como se mencionó antes, son parte de la filosofía corporativa de la organización. Dentro de la dimensión del Bienestar Social, se incluyen compromisos en prácticas laborales (ver Tabla 2.5)

En este sentido, la estrategia de desarrollo sostenible de PRONACA se asienta sobre estas tres dimensiones, es parte de la filosofía Ser PRONACA y por tanto toma preponderancia a nivel de toda la organización.

El objetivo superior o propósito de PRONACA es alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario a través de procesos productivos eficientes con un enfoque humano, salvaguardando los recursos naturales y aportando a la sociedad y como se mencionó antes es el fundamento y razón de ser de la filosofía corporativa y por tanto de la empresa como tal. La propuesta de valor de PRONACA consiste en ofrecer una alta variedad de productos alimenticios que se caracterizan por ser de alta calidad, inocuidad y alto valor nutricional. Los procesos y recursos claves para el modelo de negocio de la empresa son las normas y procedimientos para asegurar la inocuidad de los alimentos, la innovación de productos, y la eficiencia en la conversión de proteína (balanceado en carne animal).

De esta manera, la estrategia de negocio de PRONACA está íntimamente relacionada con su estrategia de desarrollo sostenible. Los objetivos planteados en cuanto a bienestar familiar, ambiental y social están alineados con su estrategia de negocio de ofrecer productos variados y de alta calidad, así como con tener procesos productivos eficientes en cuanto a costos, energía y utilización de materiales. En este sentido, los recursos que la empresa asigna a los programas de desarrollo sostenible le permiten cumplir sus objetivos estratégicos.

La implementación de la estrategia de sostenibilidad de PRONACA es supervisada por la vicepresidencia de sostenibilidad. Esta vicepresidencia tiene a su cargo 3 direcciones: la dirección de responsabilidad corporativa, la dirección de comunicación y la dirección de regionales y seguridad industrial. La responsabilidad corporativa es un eje transversal basado en varios frentes entre los que se encuentra la gestión ambiental, la cual se encarga de supervisar, integrar y coordinar la aplicación de políticas, la elaboración de los procedimientos, reglamentos para la ejecución de actividades que contribuyen a la protección del ambiente. Dentro de la gestión ambiental, PRONACA invierte y estaba en constante perfeccionamiento en la mitigación y prevención de impactos ambientales; se incluye la relación con los grupos de interés, de manera principal desarrollando e implementando proyectos en las comunidades cercanas a su área de influencia directa,

Adicionalmente, la empresa cuenta con la fundación San Luis la cual atiende a niños y jóvenes de escasos recursos en los sectores rurales del Ecuador a través de educación y desarrollo integral. La fundación gestiona la unidad educativa San Juan de Bucay, la cual cuenta con infraestructura académica y recreacional apropiada para la educación de los niños y jóvenes del sector. En la actualidad mantiene clases regulares con quince grupos de estudiantes: nursery, pre-kinder, diez cursos de educación básica y tres de especialización. Además, en el año 2004 se inició el proyecto "San Pedro de Valle Hermoso", que se ubica en el área de Santo Domingo de los Colorados (ver Figura 2.7).

TABLA 2.5: COMPROMISOS PARA EL 2017 EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

BIENESTAR FAMILIAR	BIENESTAR AMBIENTAL	BIENESTAR SOCIAL
Lanzar o reformular un mínimo de 50 presentaciones que no contengan semáforos altos en grasa, sal y azúcar	Reducir al menos un 15% el total de la huella hídrica a nivel nacional respecto al año 2016	Incorporar a 907 estudiantes en las unidades educativas
Lanzar al menos 30 presentaciones con contenido de nutrientes saludables naturales como proteína, fibra y minerales	Obtener la certificación de 6 puntos verdes más	Capacitar a 3300 padres de familia y familiares de las unidades educativas
Instalar dos cerradoras de latas de última tecnología	Definir los objetivos ambientales que aporten a la estrategia de sostenibilidad de Pronaca	Promocionar y vender el producto realizado en las micro empresas estudiantiles microempresa de productos químicos con padres de familia
Desarrollar el producto palmito de sabores	Continuar con la reducción de la huella de carbono corporativa en al menos 15000 toneladas de CO_2 eq.	Reforzar el bienestar animal en el área de producción porcina
Lanzar nuevo producto para mascotas, proteínas en lata y embutidos línea familiar plumrose.		Continuar y ampliar la investigación y el uso de la inmunocastración en bovinos
Tecnología no térmica en fabricación de embutidos		Mantener por sobre el 50% la compra de proveedores locales
		Mantener el indicador de porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales en niveles superiores al 80%
		Prácticas laborales Disminuir la tasa de accidentabilidad respecto a 2016
		Continuar auditorias OHSAS 18001
		Disminuir la tasa de morbilidad con respecto al 2016
		Implementar 12 intervenciones ergonómicas en los diferentes centros de operación
		Implementar el sistema contra incendios en planta faenadoras de aves y cerdos en Valle Hermoso

FUENTE: MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD PRONACA 2016
ELABORADO POR LOS AUTORES

PRONACA Y LOS ODS

PRONACA se adhirió al Pacto Global en el año 2011 para contribuir al cumplimiento de objetivos mundiales en temas relacionados a la sostenibilidad. En este sentido, PRONACA ha aplicado la guía SDG COMPASS para identificar los mecanismos a través de los cuales la empresa puede contribuir con los ODS. Este proceso inició con la identificación de los grupos de interés, los cuales fueron definidos en varias reuniones de trabajo con altos directivos de la empresa, como vicepresidentes y directores, con quienes se categorizó los diferentes grupos de interés internos frente a los externos.

El proceso de evaluación de grupos de interés permitió conocer los aspectos materiales para un relacionamiento positivo con los diversos actores, lo cual incluye las siguientes actividades: involucramiento y trabajo en conjunto con los grupos de interés en iniciativas de interés común como por ejemplo la educación en sectores rurales; comunicación y reporte transparente; y monitoreo frecuente de las necesidades y oportunidades de creación de valor con o para los grupos de interés. Los aspectos materiales identificados por la empresa eran: agua, desechos, clima, SSO, bienestar animal y comunidad. A continuación, definieron la línea base de sus aspectos materiales y las responsabilidades del negocio. Los aspectos materiales se utilizaron para encontrar los vínculos con los ODS. Los ODS que registraron una mayor conexión fueron los ODS # 2, 3, 6, 8, 12, 13, 14 y 15. Adicionalmente, para cada ODS identificado la empresa definió las metas con las cuales contribuiría. Por ejemplo, para el ODS 2, definieron que contribuirían con la meta 2.1 de poner fin al hambre y asegurar el acceso de las personas pobres a una alimentación sana y nutritiva; 2.3 de duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala; y 2.4 de asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción. Sin embargo, hasta Junio 2017 la empresa seguía trabajando en la definición de compromisos específicos respecto a los ODS.

FACTORES CLAVES EN LA EMPRESA PARA INTEGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La investigación ha identificado dos tipos de factores que facilitan la integración del desarrollo sostenible: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a características de la empresa o recursos organizacionales que hicieron más probable el desarrollo o implementación de la estrategia de desarrollo sostenible. Por otro lado, los factores integradores son aquellos que propiciaron la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio o en el modelo de negocio de la empresa
.
Los factores facilitadores incluyen el liderazgo en valores, la cultura organizacional, el gobierno corporativo, la orientación de valor compartido y la relación con los grupos de interés (ver Tabla 2.6).

Este conjunto de factores ha facilitado el proceso de elaborar e implementar la estrategia de sostenibilidad de PRONACA. Para PRONACA el desarrollo sostenible ha sido un tema natural y familiar para la empresa, es algo que han concebido desde su fundación. Sin embargo, necesitaron de una estructura organizacional más adecuada y de un mensaje sólido y articulado para poder ser transmitido a los grupos de interés. En este sentido, los factores facilitadores fueron importantes para lograr estos objetivos.

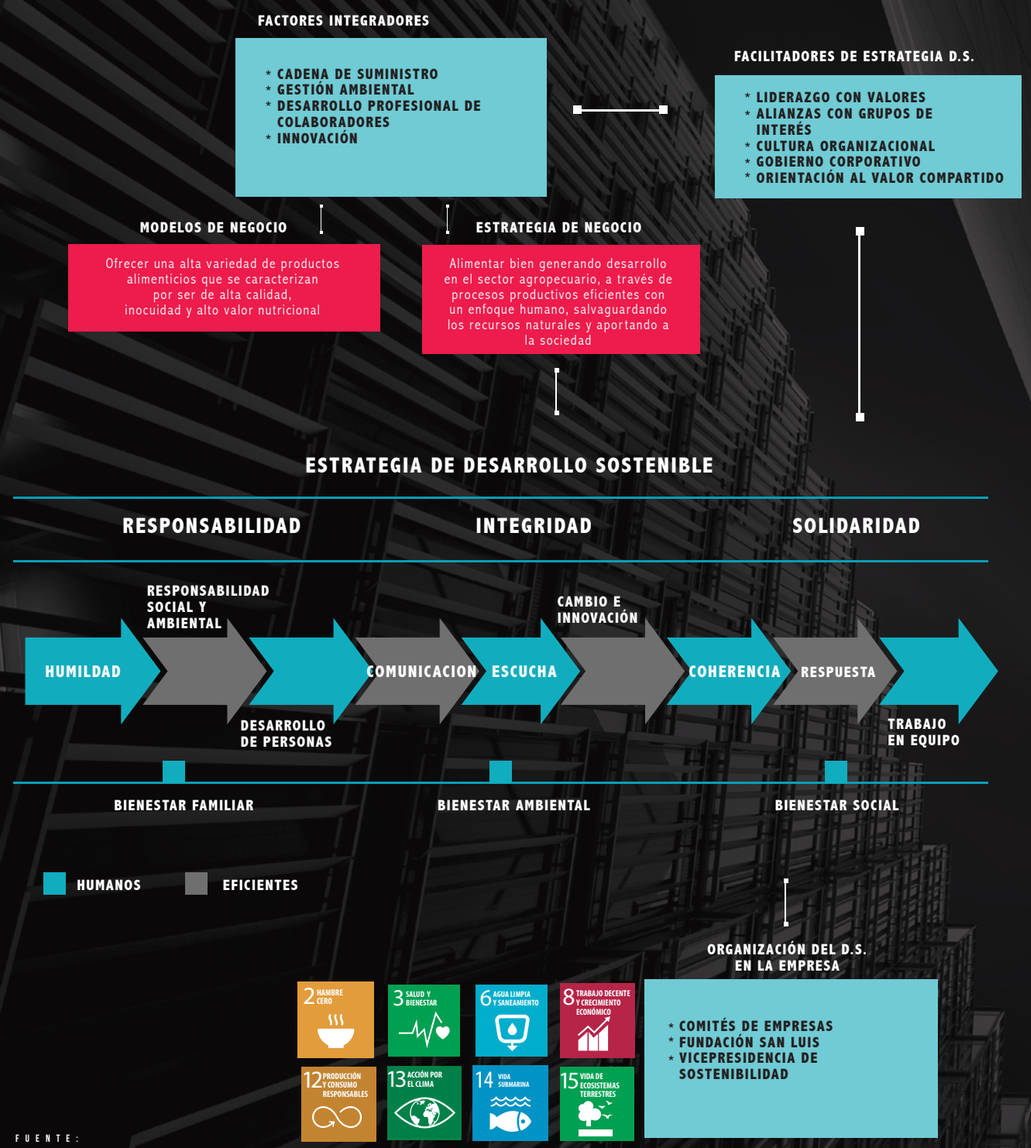
Por otro lado, los factores integradores incluyen a la gestión de la cadena de suministro, gestión ambiental, desarrollo profesional de colaboradores y las actividades de innovación de PRONACA. El alineamiento de estos elementos con los compromisos de la estrategia de sostenibilidad ha permitido que el desarrollo sostenible se incorpore en aspectos tangibles del modelo de negocio de PRONACA (ver Tabla 2.6).

TABLA 2.6: FACTORES QUE PERMITEN LA INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA/MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
Liderazgo con valores. Se refiere a la visión y las acciones de la alta gerencia para ser ejemplo de los valores que se transmiten en la cultura organizacional.	PRONACA es una empresa familiar, los valores de la familia fundadora han influido en la constitución de la cultura organizacional. El desarrollo sostenible ha sido percibido como algo natural para la alta gerencia, porque sus valores fundacionales han estado tácitamente alineados.
Cultura organizacional. Se refiere al conjunto de valores corporativos, la filosofía ser PRONACA, que orientan o guían a los colaboradores en la decisiones diarias en la empresa	La filosofía ser PRONACA facilita la incorporación del desarrollo sostenible en la vida diaria de la empresa, porque promueve la comunicación de estos valores a los colaboradores de la empresa.
Gobierno corporativo. Se refiere a la estructura organizacional que formula las directrices y lineamientos para la estrategia del negocio y la estrategia de desarrollo sostenible	PRONACA cuenta con comités ejecutivos a nivel estratégico que desarrollan oportunidades y gestionan riesgos asociados a la operación. Hay 11 comités entre los que se destaca el comité ejecutivo, comité de riesgos, comité ID agrícola, comité ID animal, comité ID desarrollo industrial, etc. Además tiene una vicepresidencia de sostenibilidad.
Cadena de suministro. Se refiere a las actividades que realiza PRONACA para seleccionar, evaluar, y colaborar con sus proveedores para implementar los valores de eficiencia y humanidad a lo largo de su cadena	PRONACA evalúa a los proveedores en función a sus valores, principios de acción de la filosofía y cuestiones técnicas relacionadas con eficiencia. Evalúa su desempeño anual para controlar y generar planes de mejoramiento. También incluye el programa rueda de éxito con agricultores de maíz. Facilita la incorporación de sus valores corporativos en los principales procesos productivos de la empresa.
Gestión ambiental: Se refiere a las actividades que realiza la empresa para monitorear y coordinar la aplicación de políticas y procedimientos para gestionar los impactos de la empresa en el medio ambiente	La empresa cuenta con una gerencia de gestión ambiental que reporta a la dirección de RSE. Adicionalmente hay un comité ambiental a nivel de directorio. En este sentido, ha implementado proyectos de reforestación, optimización en consumo de gas y energía eléctrica y tratamiento de aguas residuales.
Desarrollo de colaboradores: Se refiere a las prácticas de talento humano para desarrollar personal y profesionalmente a sus colaboradores	En el 2015 invirtió 1.65 millones USD en capacitación, desarrolla un proceso de coaching ontológico, tiene un programa interno de desarrollo de habilidades conversacionales,
Valor compartido. Se refiere a la orientación de PRONACA por buscar e implementar programas que creen valor económico y social para sus grupos de interés	PRONACA a través de la vicepresidencia de sostenibilidad y la fundación San Luis explora e implementa proyectos o programas que creen valor social para las comunidades aledañas a los centros de operación. También incluye las iniciativas rueda de éxito con los agricultores, y los negocios inclusivos de INAEXPO. Esta orientación de la empresa hacia crear valor compartido facilita la implementación de una estrategia de desarrollo sostenible
Alianzas con los grupos de interés. Se refiere a los lazos que crea PRONACA con sus grupos de interés para comunicar y transparentar sus actividades; y para identificar riesgos u oportunidades para la operación de la empresa	PRONACA cuenta con una dirección de comunicación con los grupos de interés. La empresa cuenta con varios canales de comunicación para transparentar sus acciones e informar a sus grupos de interés, entre estos se destaca el boletín Pronoticias, boletín electrónico, carteleras digitales, call center, etc. Facilita la estrategia de sostenibilidad porque permite recoger información relevante en cuanto a riesgos/oportunidades del negocio y fortalece la confianza con sus grupos de interés
Innovación. Se refiere al proceso de desarrollar nuevos productos que permitan alcanzar los compromisos de la empresa en las dimensiones de bienestar familiar y social; y procesos que contribuyan al bienestar ambiental	En el 2015, PRONACA invirtió 6,9 millones USD en planes de innovación y gestión ambiental; lanzó 12 nuevos productos en las líneas de cárnicos, nutrición animal y productos secos. A través de la innovación de productos y procesos PRONACA integra sus objetivos de desarrollo sostenible en las operaciones y actividades cotidianas de la empresa.

ELABORADO POR LOS AUTORES

Figura 2.7: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de PRONACA



FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

Telefónica / movistar

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo. De acuerdo al portal Google Finance, a agosto del 2017 la empresa tenía una capitalización de mercado aproximada de 55 billones de dólares. Su sede central está en Madrid, España. Al 2017 operaba en 17 países y tenía una base de clientes que superaba los 350 millones de accesos distribuidos en España, Reino Unido, Alemania y Latinoamérica, siendo esta última región el foco de su estrategia de crecimiento. Las principales marcas bajo las cuales articulaba su oferta comercial son: Movistar en España y Latinoamérica, a excepción de Brasil; Vivo en Brasil; y O2 en el Reino Unido y Alemania. Adicionalmente, la gestión del desarrollo sostenible de Telefónica ha sido reconocida internacionalmente por instituciones como Dow Jones Sustainability Index, Carbon Disclosure Project, Sustainalytics, Ethibel, MSCI o FTSE4Good.

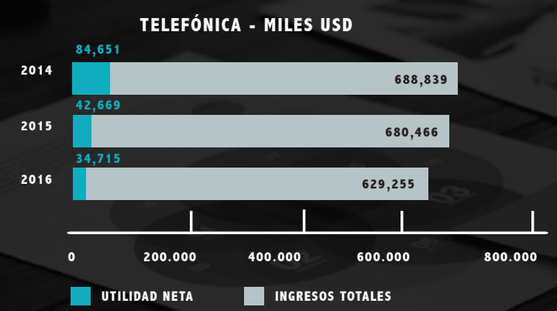
En Ecuador, Telefónica tenía una alta incidencia en la generación de recursos económicos del país. Sus ingresos al 2016 representaban cerca del 1% del PIB del país, generaba empleo para más de 1300 colaboradores, de los cuales un 4% eran personas con discapacidad, además por cada empleado contratado generaban 7 empleos adicionales, lo cual equivale al 0.11% de la población económicamente activa. Adicionalmente, la empresa operaba en las 24 provincias del país y comunicaba a más de 5 millones de ecuatorianos a través de servicios de telefonía móvil, lo cual beneficiaba directa e indirectamente a más de 100.000 familias. Al año 2016, su principal fuente de ingresos, con un 85%, eran los servicios de telefonía móvil (ver Gráfico 2.9).

Adicionalmente, la rentabilidad sobre patrimonio de Telefónica Ecuador se redujo en 66% desde el año 2014 al año 2016. En este mismo periodo, sus ingresos se redujeron en 9%, mientras su utilidad se redujo en 59% (ver Gráfico 2.10).

Gráfico 2.9: Ingresos de Telefónica Ecuador por tipo de actividad

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. ELABORADO POR LOS AUTORES.

Gráfico 2.10: Evolución de la utilidad e ingresos de Telefónica Ecuador



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

Tabla 2.7: Estrategia de Negocio de Telefónica

Cliente. Para 2020 ser el número 1 en satisfacción al cliente en todos los países de operación
Ética. Los principios de negocio responsable estén presente en toda las actividades y relaciones con los grupos de interés, y trasladarlos a la cadena de valor en su conjunto.
Diversidad. Fomentar la inclusión de personas con diferente cultura, género, orientación sexual, generación, habilidades, capacidades, etc.
Talento. Garantizar los perfiles profesionales claves para el futuro.
Confianza digital. Defender una experiencia abierta y segura para todos en Internet y buscamos garantizar siempre la privacidad de nuestros clientes y fomentar la transparencia para usar nuestros productos y servicios con tranquilidad.
Cadena de suministro. Impulsar la sostenibilidad en la cadena de suministro
Ecoeficiencia. Promover la ecoeficiencia y la economía circular
Cambio Climático: Ayudar a frenar el cambio climático.
Innovación sostenible. Comercializar servicios con impacto positivo en la sociedad

FUENTE:HTTPS://WWW.TELEFONICA.COM/ES/WEB/NEGOCIO-RESPONSABLE/NUESTRO-COMPROMISOS/HITOS-Y-OBJETIVOS
ELABORADO POR AUTORES

LA EMPRESA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

De acuerdo a la memoria de sostenibilidad de Telefónica del 2016, la estrategia corporativa de la empresa consistía en una serie de objetivos en 9 dimensiones: cliente, ética, diversidad, talento, confianza digital, cadena de suministro, eco-eficiencia, cambio climático e innovación sostenible (ver Tabla 2.7). Esta estrategia corporativa se realizaba a través de un modelo de negocio centrado en la provisión de servicios de conectividad de datos que mejoren la vida de los usuarios, entregados de forma asequible, con alta calidad y a través de un negocio responsable. Para cumplir con este propósito, la compañía prioriza sus recursos en la digitalización de procesos, la elaboración de sistemas y políticas de gestión, y en la automatización de su operación interna.

Telefónica articuló su estrategia de desarrollo sostenible en su plan global de negocio responsable, el cual fue aprobado por la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales del Consejo de Administración. El plan global de negocio responsable consistía en 5 líneas de trabajo que se asientan sobre los valores corporativos de la compañía, que son integridad, transparencia y compromiso. Las 5 líneas de trabajo incluyen promesa cliente y confianza digital; gestión responsable de la cadena de suministro; talento y diversidad; estrategia ambiental; e innovación sostenible. Adicionalmente, el plan de negocio responsable se ejecutaba sobre tres ámbitos: crecimiento a través del aprovechamiento de tendencias de mercado; incremento en la eficiencia y productividad a través de estándares más rigurosos; y cumplimento con los estándares legales y técnicos establecidos. Así, los objetivos del plan global del negocio responsable estaban alineados con los objetivos estratégicos del negocio de Telefónica.

Dentro de la línea de promesa del cliente y confianza digital, telefónica busca ser una empresa orientada a las necesidades del cliente. En esta dirección buscan mejorar la conectividad, el derecho de privacidad y el control de los datos del cliente. Han implementado iniciativas y proyectos para incrementar el despliegue de red y mejorar la accesibilidad de los servicios de telecomunicaciones a personas de bajos ingresos y en sectores rurales. En el 2016 invirtieron más de 9000 millones de euros en el desarrollo de redes móviles, ultrarrápidas y de nueva generación.

En cuanto a la gestión responsable de la cadena de suministro, Telefónica ha constituido una unidad global de supply chain para extender la responsabilidad del negocio hacia las actividades en la cadena de valor. En esta dirección, Telefónica colabora con sus proveedores en la identificación de riesgos asociados a la privacidad y protección de datos, así como en la promoción de buenas prácticas asociadas al desarrollo sostenible.

La diversidad de talento es un aspecto clave para la gestión de Telefónica. Telefónica promueve la igualdad de género en la contratación y promoción de personas; y la eliminación de barreras en el trabajo para la inclusión de personas con discapacidad. Para el 2016, 37% de la plantilla y 21% de los directivos eran mujeres. También consideran importante la incorporación de talento joven. En este sentido, en el 2016 20% de los empleados de Telefónica tenían menos de 30 años. Por el lado de gestión del talento, en Telefónica están conscientes que la revolución digital creará nuevos tipos de trabajos. Para garantizar los perfiles del futuro, Telefónica ha identificado que la capacidad de aprendizaje, competencia de transformación ante el cambio constante, y amplitud y profundidad de experiencias digitales son capacidades diferenciales para tener éxito en entornos de disrupción tecnológica. En esta dirección, la compañía ha incrementado en más de un 25% respecto al 2015 las horas de formación que reciben los colaboradores.

La estrategia ambiental de Telefónica prioriza la economía verde y el cambio climático. Dentro de este eje la empresa se ha propuesto mejorar su eficiencia energética y "descarbonizar" sus operaciones. Al 2016,

la empresa contaba con 130 proyectos de eficiencia energética, los cuales representaron un ahorro de 211 GWh. Asimismo, están trabajando en reducir las emisiones GEI en un 50% hasta el año 2030. Dentro de esta línea, han adoptado nuevas tecnologías para aumentar su eficiencia energética en la operación de la red, lo que ha contribuido con la reducción de la huella de carbono. Ha invertido cerca de 1 millón de euros a nivel mundial en adecuación ambiental, hasta el 2016 44% de la energía utilizada provino de fuentes renovables. También ha trabajado en la reducción del consumo de agua, residuos; y en el incremento del reciclaje y reutilización de residuos (ver Tabla 1.2).

Durante el 2016, Telefónica ha impulsado el concepto de innovación sostenible, el cual se refiere a las innovaciones que abordan un desafío social, ambiental y que también genera un retorno económico para el negocio. Dentro de esta línea, la empresa ha trabajado en el desarrollo de soluciones de Big data o IoT (Internet of Things) como SMART WATER, SMART WASTE, SMART PARKING, entre otras (ver Tabla 1 2). Algunas de estas iniciativas, SMART PARKING, SMART STEP, WASTE MANAGEMENT y Gestión de Transporte, fueron presentadas en el congreso Hábitat III del 2016 organizado en la ciudad de Quito.

De esta manera, Telefónica se planteó objetivos en cuanto a los tópicos materiales de desarrollo sostenible, los cuales se alinearon con la estrategia de negocio, y se elaboró un plan global para cumplir con estos objetivos (ver Tabla 2.8).

ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El Consejo de Administración es el máximo responsable de la organización y gobierno de la sostenibilidad en Telefónica. Dentro del Consejo de Administración, la Comisión de Regulación y Asuntos Institucionales aprueba y da seguimiento al plan global de negocio responsable. A nivel ejecutivo, la Dirección Global de Ética Corporativa y Negocio Responsable propone y coordina la estrategia de sostenibilidad, y la Oficina de Negocio Responsable es la estructura transversal que implementa el plan global en todas las operaciones de la empresa. Cada país cuenta con una Oficina de Negocio Responsable, la cual está compuesta de personal de las áreas de Ética Corporativa y Sostenibilidad, Compliance, Recursos Humanos, Auditoría Interna, Secretaría General, Chief Commercial Development Officer, Compras y Operaciones.

Adicionalmente, durante el año 2016, se creó un Panel Asesor de Sostenibilidad, que le permitía a Telefónica interactuar con sus principales grupos de interés de forma periódica, descubrir cuáles son los temas materiales, crear un mapa de aspectos que les permita gestionar riesgos e identificar oportunidades para integrarlos al Plan Global de Negocio Responsable. Telefónica también contaba con una Oficina Corporativa de Cambio Climático y Eficiencia Energética, la cual promovía un uso energético eficiente en la compañía e identificaba oportunidades de reducción de las emisiones de CO_2. Dentro de esta oficina, se definió el rol de gestores energéticos, los cuales se encargaban de desarrollar proyectos en los diversos países con el propósito de hacer a la compañía más eficiente en el consumo de energía. Los gestores energéticos pertenecían al área de operaciones y trabajaban de manera cercana con la Oficina Corporativa de Cambio Climático y Eficiencia Energética.

Finalmente, Telefónica también contaba con la Fundación Telefónica Ecuador como una estructura organizacional encargada de iniciativas de valor social para la comunidad. La Fundación en Ecuador desarrollaba proyectos de educación digital para impulsar el conocimiento de herramientas digitales y a través de éstas garantizar una educación de calidad. Hasta el 2016, la Fundación Telefónica Ecuador había capacitado a 26.680 niños, niñas y jóvenes en TIC; además, con el programa de erradicación de trabajo infantil, Proniño, más de 48.151 niños, niñas y jóvenes han vuelto a las aulas.

LA EMPRESA Y LOS ODS

Telefónica contribuía a los ODS a través de su Plan Global de Negocio Responsable. En su memoria de sostenibilidad del 2016, distinguía entre ODS de contribución directa y ODS de contribución indirecta. En este sentido, Telefónica conceptualiza en su memoria de sostenibilidad a los ODS como una red de conceptos interdependientes, en la cual Telefónica tiene principal influencia en el ODS 9 de industria, innovación e infraestructura. Posteriormente, las acciones realizadas en el ámbito del ODS 9 conllevan impactos en los ODS 4 (educación de calidad), ODS 7 (energía asequible y no contaminante), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), ODS 13 (acción por el clima), y ODS 17 (alianzas para lograr los ODS). De forma secuencial, los impactos en estos últimos 6 ODS conllevan efectos indirectos en 5 ODS adicionales (ver Figura 2.8). Así, Telefónica estableció compromisos al 2030 respecto a 9 ODS (ver Tabla 2.8).

Tabla 2.8: COMPROMISOS DE TELEFÓNICA RESPECTO A ODS Y ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA

COMPROMISOS DE TELEFÓNICA RESPECTO A ODS	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA RELACIONADAS A LOS ODS
ODS 4: Impulsar el acceso de todos a una educación de calidad a través de la transformación de la enseñanza y la educación digital	PROFUTURO que proveerá de capacitación a 10 millones antes del 2020; y la plataforma MIRIADAX que ha sobrepasado los 2 millones de estudiantes inscritos. Programa de formación y emprendimiento THINK BIG ha beneficiado a más de 362.250 personas.
ODS 7: Utilizar exclusivamente energías limpias en el año 2030	Ha invertido 1 millón de Euros en adecuación ambiental; 44% de la energía utilizada es renovable; 4.201 estaciones base remotas con energía renovable; 41.085 estaciones base compartidas.
ODS 8: Fomentar el aprendizaje digital para promover la igualdad en la educación y mejorar la empleabilidad	A nivel mundial, por cada euro de beneficio creado, la empresa contribuye con 3.5 euros al PIB de los países donde operan; 97.4% de los empleados tienen contrato indefinido.
ODS 9: Promover la inclusión digital con despliegue de Red y una oferta accesible y asequible, y la modernización de la industria con soluciones digitales que también buscan un impacto positivo en la sociedad y medioambiente	Telefónica es la cuarta Telco mundial que más invierte en innovación y la segunda a nivel europeo. En el 2016 tuvo 577 patentes concedidas, y el número de patentes se ha incrementado en 188% desde el año 2012. Telefónica también cuenta con OPEN FUTURE, un programa integrado que acompaña al emprendedor en cada una de sus etapas de crecimiento. Ha acelerado a más de 1500 compañías, invirtiendo en más de 700 start-ups en 17 países invirtiendo 445 millones de euros. 150 millones de accesos a través de smartphones; 9000 millones de Euros invertidos en el 2016 en el desarrollo de redes móviles, principalmente redes ultrarrápidas y de nueva generación. Tiene un programa global de intra-emprendimiento de "in_prendedores" a través del cual financia proyectos de innovación sostenible.
ODS 11: Ayudar a resolver grandes retos de ciudades inteligentes como optimizar el consumo de recursos, disminuir las emisiones de CO_2, mejorar la movilidad y vida de las personas	Servicios IoT: reducción del 15% en consumo de combustible a través del servicio de gestión de flotas; reducción de 15% de irrigación de agua con SMART WATER; ahorro de 10% en combustibles y un desarrollo del 85% de los puntos negros donde existe una mala separación de residuos a través de SMART WASTE; reducción de 30% en el consumo de energía eléctrica a través de SMART LIGHTING; reducción de 43% del tiempo buscando parqueadero a través de SMART PARKING; reducción del 23% del consumo energético con servicio de eficiencia energética en edificios.
ODS 12: Generar residuos cero, darles una segunda oportunidad a los desechos de la compañía	Reducción en consumo de energía (-2.20%), emisiones (-26%), agua (-4.4%), residuos (-12%); 44% de energía de fuentes renovables; 96% de RAEES reciclados o reusados; 97% de residuos reciclados o reusados; incremento del 15.50% en gasto e inversión ambiental.
ODS 13: Reducir en un 30% las emisiones de gases de efecto invernadero en 2020 y un 50% en 2030	Eficiencia energética: 130 proyectos de eficiencia energética que han representado un ahorro de 211 GWh. 70% de ese ahorro vino de proyectos de transformación de la Red (apagados de equipos LEGACY, upgrades de redes, y optimización de emplazamientos).
ODS 16 Mejorar la calidad de la democracia, facilitar la vida de los ciudadanos enfocándose en la relación con ellos.	Cuadros de mando para la ciudadanía. Open data y servicios en la nube de e-government. Este servicio provee a las agencias gubernamentales de una plataforma para servicios en línea, ayuda a construir gobiernos orientados al servicio, y permite consolidad e implementar la coordinación entre servicios gubernamentales.
ODS 17: Colaborar con todos los agentes que se relacionan con la organización en una agenda de desarrollo sostenible eficaz	Alianzas con proveedores para certificarse ISO 14000, códigos de ética y Ecovadis rating. BIG DATA FOR SOCIAL GOOD es una unidad específica de la compañía para invertir en proyectos con el fin de usar Big Data para crear impacto social y medioambiental positivo. Panel asesor de sostenibilidad que interactúa con los grupos de interés. Alianzas con el Banco Mundial, UNICEF, IWF, Unión Europea, OECD, IDB, GRI, GSMA, entre otras.

FUENTE:HTTPS://WWW.TELEFONICA.COM/ES/WEB/NEGOCIO-RESPONSABLE/EL-NEGOCIO-RESPONSABLE-EN-TELEFONICA
ELABORADO POR LOS AUTORES

FACTORES CLAVES EN LA EMPRESA PARA INTEGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los factores identificados están clasificados en dos grupos: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a características de la empresa o recursos organizacionales que hicieron posible la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible. Por otro lado, los factores integradores son aquellos que propiciaron la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio de la empresa.

En el caso de Telefónica, los factores facilitadores fueron la cultura de integridad compromiso y confianza; el diálogo con los grupos de interés y el gobierno corporativo (ver Tabla 2.9). La presencia de estos factores facilitó la elaboración, el diseño y la implementación del plan global de negocio responsable de la compañía, el cual se trasladó en compromisos corporativos respecto a los ODS para el año 2030 (ver Figura 2.8). Adicionalmente, los factores integradores fueron digitalización de procesos, modelo de aseguramiento y gestión de riesgos, gestión de cadena de suministro e innovación sostenible. Estos factores permitieron integrar los aspectos materiales sugeridos por los grupos de interés en la gestión de riesgos de negocio, el desarrollo de servicios y soluciones empresariales y en el rediseño o transformación de procesos (ver Tabla 2.9).

De esta manera, Telefónica ha incorporado el desarrollo sostenible en su estrategia y en el modelo de negocio de su empresa. También ha elaborado un plan a través del cual contribuirá con los ODS hasta el año 2030.

Tabla 2.9: FACTORES FACILITADORES E INTEGRADORES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN TELEFÓNICA

DEFINICIÓN DE LOS FACTORES	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA/MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
Cultura de integridad, compromiso y confianza: Se refiere a los principios básicos que guían el accionar y toma de decisiones de los colaboradores de la compañía	En Telefónica la cultura de integridad, compromiso y confianza constituye el cimiento sobre el cual se ancla la estrategia de desarrollo sostenible de la compañía. Facilita la fijación de objetivos organizacionales respecto a aspectos económicos, medioambientales y sociales.
Diálogo grupos de interés. Se refiere al proceso de establecer canales de comunicación con los grupos de interés para identificar aspectos materiales, reportar indicadores sobre estos aspectos y construir confianza con los mismos	En el 2016 Telefónica realizó 25 entrevistas internas, 190 entrevistas externas, e identificó más de 900 grupos de interés para construir su matriz de materialidad. Se conformó un panel asesor para el análisis e identificación de aspectos materiales, lo cual facilitó la elaboración de la estrategia de desarrollo sostenible
Gobierno corporativo. Se refiere a las estructuras organizacionales que supervisan y controlan las actividades de la compañía	El Consejo de Administración es la estructura rectora de la compañía, toma decisiones sobre la responsabilidad corporativa, retribuciones de los consejeros y altos directivos e inversiones estratégicas. Dentro del Consejo está la comisión de regulación y asuntos institucionales que aprueba la estrategia de sostenibilidad de la compañía. La figura de gobierno corporativo facilita la elaboración y aprobación de una estrategia de desarrollo sostenible
Digitalización de procesos: Se refiere a los recursos organizacionales de la compañía para rediseñar o transformar procesos de tal manera que mejoren la experiencia del cliente, reduzcan desperdicios o mejoren la eficiencia operacional y energética de la compañía	En el 2016 Telefónica digitalizó el 49% de sus procesos, esto mejoró la experiencia de clientes, los tiempos de respuestas y mejoró los beneficios operacionales. Entre los procesos digitalizados se encuentra los procesos de lanzamiento de nuevos productos, ventas y facturación, resolución de problemas y peticiones, entre otros. Este recurso permite integrar los objetivos vinculado con clientes con los de cadena de suministro y eficiencia energética
Modelo de aseguramiento y gestión de riesgos: Se refiere al sistema de gestión de la empresa para identificar y dar seguimiento a los eventos que pudieran afectar la operación del negocio	Telefónica cuenta con una unidad corporativa de gestión de riesgos que centraliza la información de riesgos recibida de las áreas locales de gestión de riesgos. Esta unidad reporta a la comisión de auditoría del Consejo de Administración. Este recurso organizacional permite integrar eventos de carácter económico como la identificación de fallos en la red; ambientales como cambios regulatorios o políticos; o sociales como el aseguramiento de la confidencialidad en la transmisión de datos.
Innovación sostenible: Se refiere a los recursos organizacionales y relacionales para desarrollar nuevos servicios o procesos que tengan un impacto social o medioambiental, y generen valor en el largo plazo para la compañía	En el 2016 Telefónica invirtió 6.5 billones de euros en I+D+I y contaba con 577 patentes. Tenía proyectos para llevar el internet a zonas rurales o de bajos ingresos, desarrolló la línea de servicios ECOSMART. La innovación sostenible facilita la integración del desarrollo sostenible en el diseño de nuevos servicios o soluciones.
Gestión de cadena de suministro: Se refiere al sistema de gestión de adquisición de materiales, relaciones con proveedores, logística y transporte, y la gestión de riesgo operacionales, éticos, sociales y medioambientales a lo largo de la cadena de valor	En el 2016, Telefónica constituyó la unidad global de supply chain con el propósito de estandarizar procedimientos, impulsar el enfoque global para aprovechar la escala y digitalizar los procesos con los recursos disponibles. Además, la compañía tiene una política de sostenibilidad en la cadena de suministro, la cual exige a los proveedores de telefónica criterios mínimos en ámbitos éticos, privacidad y confidencialidad, sociales y medioambientales.

ELABORADO POR LOS AUTORESS

Figura 2.8: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en Telefónica Ecuador

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Tía es una empresa que empezó su operación el 29 de noviembre de 1960 en Guayaquil. La empresa se dedica a la compra al por mayor de productos de consumo masivo y a la venta al detalle; y opera a través de una red de locales comerciales distribuidos a nivel nacional, al 2016, en 88 ciudades y 22 provincias del Ecuador. Los locales son principalmente alquilados y al 2016 contaba con una red de 183 locales, a través de los cuales atendía a más de 188.000 clientes diariamente y generaba empleo para cerca de 7,400 colaboradores. En este sentido, TIA constituye una de las empresas en el top 5 de generación de empleo en el país y ocupaba el puesto número 10 del ranking de las 1,000 empresas más grandes del país.

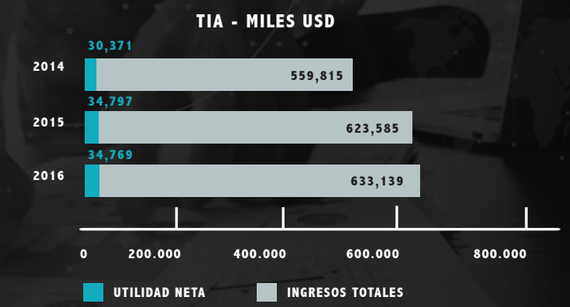
Tía manejaba tres formatos de tiendas: Tía, Tía Express y supermercados Magda. Tía es el autoservicio convencional y ofrece el surtido más completo para el segmento que atiende. Asimismo, es el formato de mayor cobertura nacional. Tía Express es un formato de negocio de barrio diseñado específicamente para clientes de mercados informales y tiendas populares. Supermercados Magda, una cadena en Quito, adquirida por Tía en el año 2011, es un formato de tienda de amplia superficie y de surtido diferenciado para los consumidores (ver Gráfico 2.11).

Gráfico 2.11: Porcentaje de Ventas por tipo de formato de tienda

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. ELABORADO POR LOS AUTORES.

En cuanto al rendimiento económico de Tía, durante el periodo 2014-2016, sus ventas se incrementaron en 13%, mientras que su utilidad neta se incrementó en 15% (ver Gráfico 2.12).

Gráfico 2.12: Evolución de los ingresos y utilidad neta de TIA



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

LA EMPRESA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Tía se encontraba en el proceso de integrar profundamente los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible a lo largo de la organización. Hasta agosto del 2017, TIA había publicado 3 memorias de sostenibilidad. Dentro de su planificación estratégica, habían considerado a la responsabilidad social corporativa y a la sostenibilidad como dos conceptos fundamentales. Para dar soporte a estos dos conceptos se creó la dirección corporativa, la cual se encargaba de las actividades de responsabilidad social, seguridad industrial y de las relaciones públicas y comunicación con los grupos de interés.

Para facilitar el proceso de integración de estos conceptos, Tía incrementó sus recursos y actividades para comunicarse con sus grupos de interés. La compañía estableció mecanismos de diálogo para conocer las prioridades e inquietudes de sus clientes, colaboradores, accionistas, comunidades y vecinos, familia de colaboradores, proveedores, obligacionistas, medios de comunicación, instituciones financieras, gobiernos y entidades públicas, y la competencia. La comunicación se realiza a través de diferentes canales como redes sociales, páginas webs, videos comunicativos, radio Tía; mail corporativo y carteleras con sus colaboradores.

El diálogo con los grupos de interés se complementó con el análisis de materialidad para identificar los aspectos críticos para la operación del negocio y las expectativas de los grupos de interés. Los aspectos críticos o materiales de tía en el 2015 fueron los siguientes: generación de empleo, y las prácticas de salud y seguridad ocupacional . Adicionalmente, Tía decidió enfocar sus actividades de creación de valor social en tres ámbitos: cuidado del medio ambiente, educación y relaciones con la comunidad. Dentro del ámbito de cuidado del medio ambiente se incluyen campañas para fomentar la reutilización de fundas para compras, el reciclaje de material de embalaje o bodegaje como cartones o pallets;

y la optimización de rutas para reducir el consumo de combustibles. Dentro de las prácticas de educación se incluyen la alianza de Tía con la Fundación Fe y Alegría, a través de la cual contribuye a la educación de 1324 estudiantes. Y dentro de las prácticas de relaciones con la comunidad se incluyen programas de voluntariado corporativo a través del cual se realizaron jornadas de reforestación; limpieza de playas y mejoramiento de barrios; y jornadas de integración entre colaboradores de la empresa y establecimientos educativos y de acogida social.

Los aspectos materiales de Tía y las prioridades en prácticas de creación de valor social están vinculadas con su estrategia corporativa. La visión de Tía es ser la empresa de consumo masivo con la red de mayor cobertura geográfica en Ecuador, ofreciendo a su mercado objetivo la mayor gama de productos, creando valor social para la comunidad, y con niveles crecientes de rentabilidad y expansión del negocio. El mercado objetivo de Tía son los hogares de bajo poder adquisitivo. El propósito superior de Tía es generar bienestar para los hogares ecuatorianos, contribuir al desarrollo profesional de sus colaboradores, generar empleo, e incrementar el valor de la compañía. De esta manera, la estrategia corporativa de Tía, las prioridades de creación de valor social y los aspectos materiales coinciden en definir políticas de empresa y diseñar procesos eficientes para estar cerca del cliente, entregarle variedad de productos acorde a su poder adquisitivo; de tal manera que generen empleos en un ambiente de trabajo seguro y saludable, y creen valor social para las comunidades vecinas.

El modelo de negocio de Tía consiste en ofrecer productos a bajo costo, con niveles de calidad y variedad superiores a los canales que atienden a la población de bajo poder adquisitivo. Los procesos y recursos claves del modelo de negocio de Tía son: la eficiencia en la distribución a sus puntos de venta; el control de calidad y bajo costo en el abastecimiento y compra de los productos; el desarrollo de proveedores, pequeñas empresas y emprendedores locales, así como el uso de marcas blancas para la comercialización de estos productos; y la identificación de lugares para la apertura de nuevos puntos de venta. El modelo de negocio de Tía se alinea con los aspectos materiales y prioridades de creación de valor social porque la empresa busca abrir puntos de venta en poblaciones que no son atendidas por sus competidores, y al abrir estos puntos de venta genera empleo y busca la creación de lazos con la comunidad para trabajar temas relacionados a educación, nutrición y medio ambiente.

TIA Y LOS ODS

En cuanto al desarrollo sostenible, Tía ha identificado que contribuye con 5 ODS: el objetivo de hambre cero (ODS 2); el objetivo de educación de calidad (ODS 4); el objetivo de trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8); el objetivo de producción y consumo responsable (ODS 12); el objetivo de vida submarina (ODS 14); y el objetivo alianzas para lograr los objetivos (ODS 17). En este sentido, hasta el 2016 Tía estaba trabajando en definir compromisos hasta el año 2030 respecto a estos ODS.

FACTORES CLAVES EN LA EMPRESA PARA INTEGRAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los factores identificados están clasificados en dos grupos: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a características de la empresa o recursos organizacionales que hicieron posible la implementación de la estrategia de desarrollo sostenible. Por otro lado, los factores integradores son aquellos que propiciaron la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio de la empresa.

El diálogo con los grupos de interés fue identificado como un factor facilitador de la planificación de las actividades relacionadas al desarrollo sostenible. El diálogo con los grupos de interés permite a Tía recolectar información sobre los aspectos sociales, económicos y medioambientales que son críticos para la empresa. La comunicación con los grupos de interés se realizaba a través de la memoria de sostenibilidad, radio Tía, el boletín anual de Tía, la página Web, y las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, y YouTube). De esta manera, esta actividad facilita la planificación de actividades relacionados al desarrollo sostenible de la empresa (ver Figura 2.9).

Por otro lado, los factores integradores que se identificaron fueron los siguientes: gestión de riesgos de salud, seguridad industrial y ocupacional, relaciones colaborativas con proveedores, desarrollo de marcas blancas, gestión ambiental, desarrollo profesional de colaboradores y fidelización de clientes. Estos factores facilitaron la integración de los aspectos materiales del ámbito social y ambiental en sus lineamientos estratégicos y por consiguiente en las operaciones del negocio. De esta manera, Tía identificó los mecanismos a través de los cuáles puede implementar su estrategia de negocio y alcanzar los aspectos priorizados de desarrollo sostenible.

Así Tía ha logrado articular sus programas de desarrollo sostenible de forma congruente con la estrategia comercial de su negocio y su modelo de negocio (ver Figura 2.9).

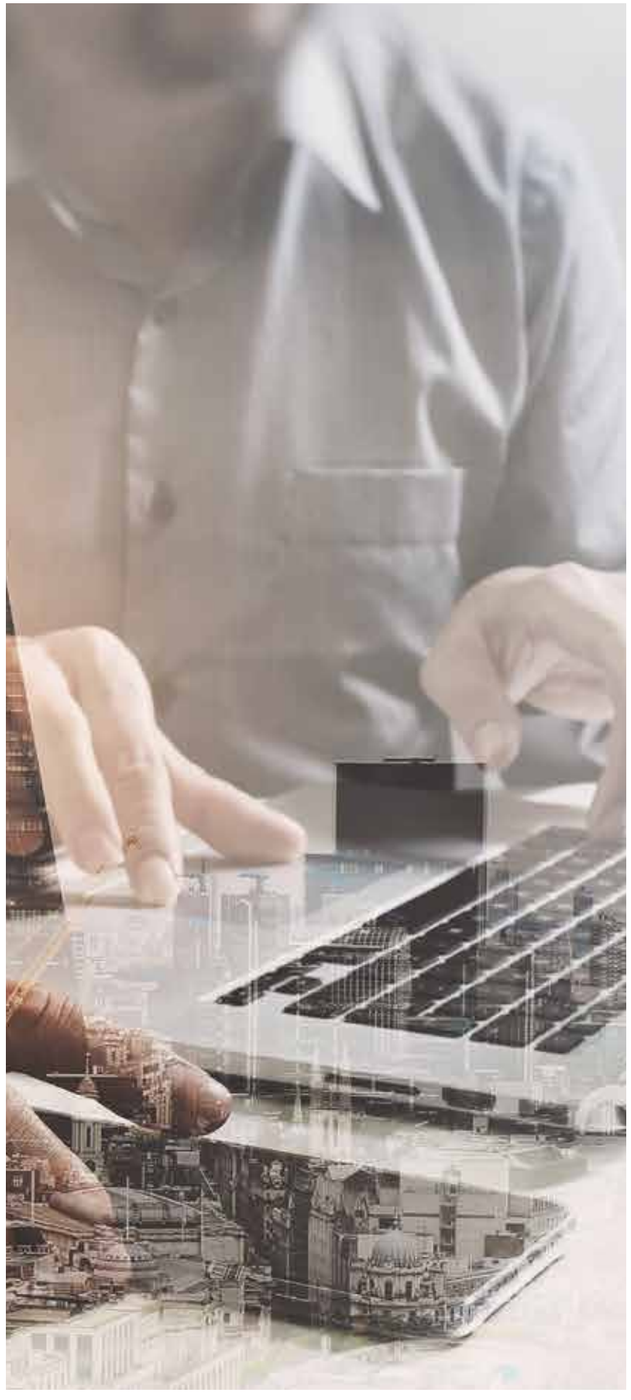
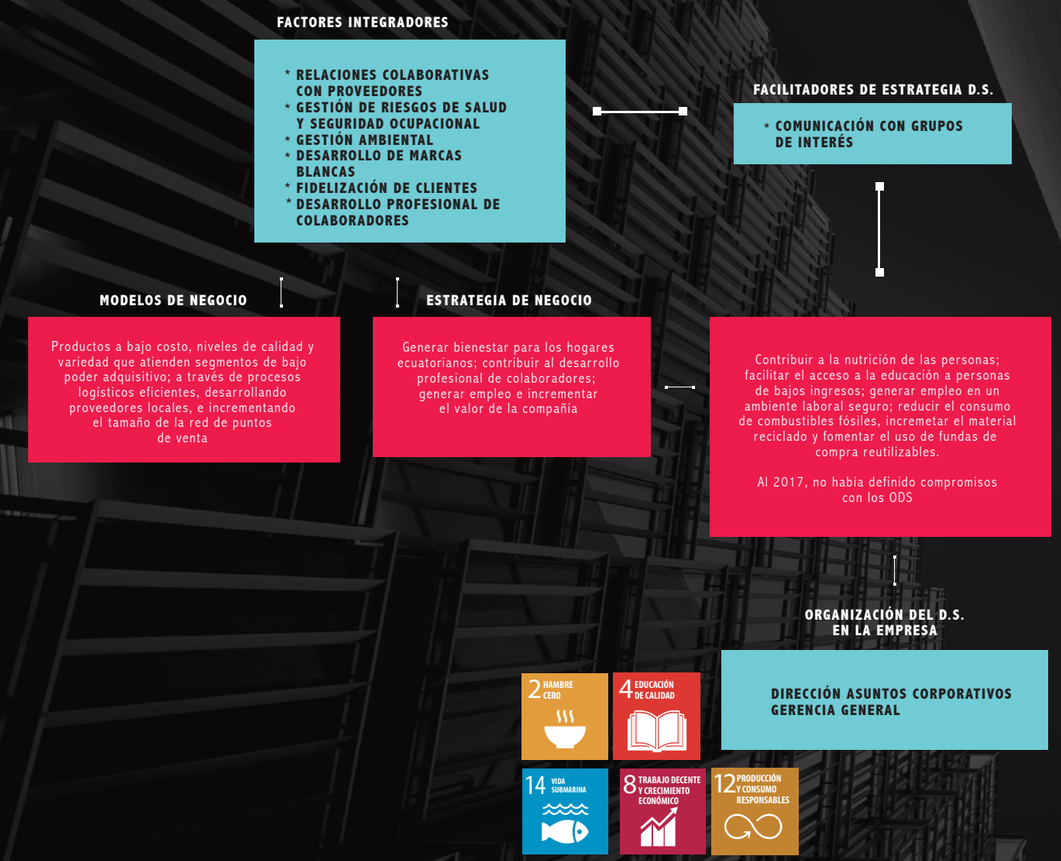


TABLA 2.10: FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES	RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA/MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA
Comunicación con grupos de interés. Se refiere a los mecanismos y rutinas organizacionales que establece la empresa para rendir cuentas a sus grupos de interés, identificar riesgos y oportunidades de creación de valor	Tía utiliza sus diversos canales de comunicación para reportar a sus grupos de interés las actividades de la empresa en los aspectos materiales del negocio. Estos canales también generan información para identificar oportunidades de creación de valor compartido para los grupos de interés, por lo cual facilita la planificación de actividades relacionadas al desarrollo sostenible
Gestión de riesgos de salud y seguridad ocupacional: Se refiere a los procesos y recursos organizacionales orientados a la seguridad y al control y prevención de riesgos operativos en las instalaciones de trabajos	Tía trabaja en la elaboración de matrices de riesgo para identificar los puestos que estén más expuestos, y así implementar acciones que prevengan o mitiguen este tipo de riesgos. A través de la gestión de riesgos de salud y seguridad ocupacional, Tía integra un aspecto material en las operaciones de su negocio.
Relaciones colaborativas con proveedores: Se refiere a los procesos de la empresa para seleccionar, evaluar e incorporar a la cadena a pequeños y medianos emprendedores proveedores	Tía prioriza sus actividades de abastecimiento en proveedores locales. Tiene el programa de crecimiento compartido, organiza ruedas de negocio con pequeñas empresas y emprendedores locales; charlas para dar a conocer sus procesos de selección y evaluación de proveedores; para abastecerse en una alta proporción de proveedores locales. Esto facilita la integración de cuestiones de desarrollo económico local y social a su estrategia de negocio.
Desarrollo de marcas blancas: Se refiere al desarrollo de categorías de productos elaborado por proveedores pero comercializados con marcas de Tía. Incluye productos en categorías de alimentos, cuidado personal y del hogar, refrigerados, juguetes, entre otros.	A través de alianzas con proveedores, Tía puede ofrecer productos de alta demanda con alta calidad a un precio más bajo. El uso de productos de marcas blancas permite ofrecer una unidad de productos que incluye aquellos considerados ancestrales como la chía, quínoa, melloco, amaranto que contribuyen a la nutrición y bienestar de los hogares. Constituye un factor integrador para incluir el desarrollo sostenible en la estrategia de comercialización
Gestión ambiental: Se refiere a los recursos asignados por la empresa para reducir el consumo de combustibles fósiles, papel; y reciclar materiales como cartón o pallets.	Contribuye a desarrollar procesos logísticos, de distribución y almacenamiento más eficiente en costos, utilización de materiales, consumo de combustibles fósiles. Esto también reduce los costos operativos de la empresa, la misma que cuenta además con procesos que promueven el reuso de materiales, programas de manejo ambiental e informes de cumplimiento anuales.
Desarrollo profesional de colaboradores: Se refiere a los procesos y programas internos para capacitar a sus colaboradores y darles apoyo en su proyección profesional. Además, se fomenta el involucramiento de los colaboradores en programas de voluntariado corporativo.	De forma anual, en Tía evalúan las necesidades de habilidades y competencias en todas las áreas. En el 2015 impartieron 43.150 horas de capacitación. Tía contaba con una plataforma de aprendizaje virtual para facilitar el aprendizaje y capacitación de los colaboradores, que se ha enfocado en temas de operaciones, gestión de categorías, y "percheo" de productos. Además, en el 2015 participaron 800 colaboradores en los programas de voluntariado corporativo
Fidelización de clientes: Se refiere a la actitud favorable de los clientes hacia la empresa que resulta en una compra consistente a través del tiempo.	Tía cuenta con la tarjeta MAS, que ofrece a sus clientes acceso a ofertas exclusivas, promociones, canje de premios y descuentos asociados con la fidelización del cliente. Al 2017, los clientes fidelizados ascendían a 3.7 millones de personas; se han canjeado 268.268 tarjetas premio, las cuales consisten en tarjetas obsequio con cupo de dinero para realizar compras en los locales de la compañía.

ELABORADO POR LOS AUTORES.

Figura 2.9: Visualización de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia y modelo de negocio de Tía



FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

3
LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Los objetivos específicos de la investigación eran ilustrar la aplicación de la guía SDG COMPASS; la descripción del proceso de integración del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa; y la identificación de los recursos y estructuras organizacionales que facilitan la articulación del desarrollo sostenible en la estrategia. De esta manera, esta sección está estructurada en tres partes. Primero, se presenta una síntesis de las acciones de la empresa a lo largo de los cinco pasos descritos en la guía SDG COMPASS. También se presenta un análisis sobre las cuestiones comunes de las empresas a lo largo de estos cinco pasos. Segundo, se describe las actividades y elementos claves de las empresas identificados en los distintos componentes del marco teórico de la investigación. Finalmente, se cierra la sección con la descripción del proceso de integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio y con la identificación de los factores que facilitan este proceso.

APLICACIÓN DE LA GUÍA SDG COMPASS EN LOS CASOS OBSERVADOS

La guía SDG COMPASS es un documento elaborado por el WBCSD en colaboración con el GRI y GLOBAL COMPACT de las Naciones Unidas. La guía es un documento dirigido para el sector empresarial y explica cómo las empresas pueden alinear sus estrategias, medir y gestionar su contribución a los ODS. La guía describe 5 etapas para integrar los ODS: entender los ODS, definir prioridades, establecer objetivos, integrar los ODS en el negocio y reportar y comunicar [5] (ver Tabla 3 1).

TABLA 3.1: SÍNTESIS DE LA GUÍA SDG COMPASS

	ETAPA	DESCRIPCIÓN
1.	**Entender los ODS**	Reconocer las oportunidades y responsabilidades que tiene la empresa respecto a los ODS. Implican identificar futuras oportunidades de negocio, mejorar el valor de la sostenibilidad corporativa, fortalecer las relaciones con los grupos de interés, estabilizar sociedades y mercados, usar un lenguaje común y propósito compartido con los gobiernos y la sociedad civil. En este punto las empresas también reconocen las responsabilidades mínimas reconocidas internacionalmente y el respeto de los derechos universales, independientemente de su tamaño, sector o lugar de operación.
2.	**Definir prioridades**	Seleccionar las prioridades de las empresas para enfocar sus esfuerzos y beneficiarse de las oportunidades y desafíos que presentan los ODS. Pasos: 1. Mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto 2. Indicadores y recopilar datos 3. Definir prioridades
3.	**Establecer objetivos**	Establecer objetivos específicos, medibles y con límites de tiempo. Para poder definir estos objetivos se realizan las siguientes acciones: 1. Definir el alcance de las metas y seleccionar KPI.- 2. Definir la línea base y seleccionar el tipo de objetivos 3. Establecer el nivel de ambición 4. Anunciar los compromisos con los ODS
4.	**Integrar ODS en el negocio**	Integrar la sostenibilidad en la actividad principal del negocio e incluir metas a través de las funciones. Para esta integración se realizan las siguientes acciones: 1. Anclar objetivos de sostenibilidad dentro del negocio 2. Integrar la sostenibilidad a través de todas las funciones 3. Comprometerse con alianzas
5.	**Reportar y comunicar**	Reportar y comunicar continuamente sobre su progreso frente a los ODS, para comprender y satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.

FUENTE: WWW.SDGCOMPASS.ORG
ELABORADO POR LOS AUTORES

ENTENDER LOS ODS

La guía sugiere reconocer las oportunidades de futuros negocios, así como las responsabilidades mínimas que tiene la empresa respecto a los temas planteados en los ODS. En cuanto a las oportunidades de futuros negocios, los casos estudiados identificaron futuros negocios a través del desarrollo de nuevos productos o servicios que incorporen los aspectos materiales del negocio.

La concepción de los ODS como oportunidades de negocio está relacionado con la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos que incorporen los aspectos materiales de la empresa; y el rediseño de procesos para que sean eficientes en costos, energía, y utilización de materiales, de alta calidad, y para que puedan incorporar a través de la reutilización, reciclaje o re manufactura a los materiales que quedan al final del ciclo de vida del producto.

En cuanto a la innovación de productos, PRONACA se ha propuesto la meta de lanzar al menos 30 presentaciones con contenido de nutrientes saludables naturales como proteína, fibra o minerales [4]. Telefónica ha creado una línea de servicios Eco Smart a través de los cuales brinda servicios de internet de las cosas, la nube o Big Data, los cuales permiten a sus clientes hacer un uso más eficiente de energía agua, mejor planificación de transportación y por consiguiente reducción de gases de efecto invernadero; Holcim trabaja en proyectos de construcción de vivienda a bajo costo, a través del portafolio Disensa Construyo el cual consiste en paquetes de materiales pre armados, los planos de la construcción, el servicio de financiamiento (Tarjeta Credisensa), y tutoriales audiovisuales para construcción, así Holcim entrega el Kit y el cliente se encarga de la construcción [6].

En cuanto al rediseño de procesos, a través de las Farmacias Comunitarias, DIFARE planea expandir su red de distribución a sectores de bajos ingresos, con buenas prácticas logísticas para reducir el consumo de combustible y el reciclaje de insumos como cartón o pallets [7]; Telefónica planea incrementar su despliegue de red a través de un proceso más eficiente en cuanto a consumo de energía y emisiones de CO_2 a la atmósfera [8] (ver Tabla 3.2).

En cuanto a las responsabilidades mínimas, las empresas estudiadas han definido sus responsabilidades tomando en cuenta los aspectos sociales y ambientales identificados en su matriz de materialidad. Por ejemplo, Tía ha definido sus responsabilidades respecto a la generación de empleo, el desarrollo de colaboradores y el bienestar de la comunidad y consumidores (ver Tabla 3.2).

DEFINIR PRIORIDADES

Para definir los ODS prioritarios para la empresa, la guía SDG COMPASS sugiere mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto, seleccionar indicadores, recolectar datos y definir prioridades. Las empresas estudiadas utilizaron la metodología G4 del GRI o la ISO 26000 para elaborar el reporte de sostenibilidad. De esta manera, para la definición de las prioridades las empresas ya contaban con el análisis de la cadena de valor, la consulta o diálogo con los grupos de interés y con los aspectos materiales identificados. Así, con los aspectos materiales identificados se vincularon los ODS prioritarios (ver Tabla 3.2)

Respecto a la selección de indicadores, las empresas estudiadas habían recogido indicadores para sus aspectos materiales por algunos años, algunas de las empresas seleccionadas (ej. Holcim, PRONACA o Telefónica) habían publicado memorias de sostenibilidad con indicadores por más de cinco años. De esta manera, al vincular sus aspectos materiales con los ODS, las empresas estudiadas contaban con indicadores para poder definir sus prioridades respecto a los ODS. Por consiguiente, todas las empresas estudiadas contaban con ODS priorizados.

ESTABLECER OBJETIVOS

La guía SDG COMPASS sugiere la definición de objetivos específicos, medibles y con límites de tiempo para contribuir con los ODS. De las empresas estudiadas, Holcim y Telefónica se han marcado objetivos con su respectivo indicador, línea base y plazo en el tiempo respecto a los ODS. Por ejemplo, Holcim se ha propuesto al año 2030 reducir sus emisiones de CO_2 en un 40% respecto a sus emisiones de 1990, utilizar 80 millones de toneladas de recursos derivados de residuos al año, o reducir el consumo de agua en las operaciones de cemento en un 30% (ver caso Holcim); Telefónica se ha propuesto para el año 2030 utilizar 100% energías limpias, reducir en 30% las emisiones de gases de efecto invernadero al 2020 y en un 50% al año 2030. Por otro lado, DIFARE, PRONACA y la unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis aún trabajaban en la definición de objetivos específicos respecto a los ODS priorizados.

INTEGRAR ODS EN EL NEGOCIO

La integración del desarrollo sostenible conlleva transformaciones en la oferta de productos o servicios de la empresa, en el mercado objetivo, en la elección y uso de materias primas y por consiguiente en la selección de proveedores. En este sentido, la Guía sugiere que los ODS priorizados sean una parte integral del sistema de objetivos financieros, estratégicos y operativos para que así el desarrollo sostenible se ancle dentro del negocio. Para este propósito es importante el involucramiento de la alta dirección de la empresa y la incorporación de los ODS priorizados en las remuneraciones y revisiones de desempeño de las distintas funciones de la empresa.
Las transformaciones para integrar los aspectos materiales en el negocio de las empresas estudiadas fueron relacionadas a los procesos de la cadena de valor y el desarrollo de nuevos productos. En cuanto a alineamiento de procesos, todas las empresas estudiadas, excepto Tía, se habían enfocado en rediseñar sus procesos de tal manera que reduzcan las emisiones de efecto de gases invernadero, el consumo de energía, la utilización de agua e incrementen la reutilización o el reciclaje de materiales a lo largo de la cadena. Adicionalmente, todas las empresas estudiadas también priorizaban que sus procesos productivos sean justos con los colaboradores, a través de un ambiente seguro de trabajo y un clima donde puedan desarrollarse profesionalmente, incorporen criterios sociales y ambientales en la selección y evaluación de proveedores. Por otro lado, empresas como DIFARE o Tía desde un principio se han enfocado en atender a la población de medios o bajos ingresos, por lo cual los portafolios de servicios existente de estas empresas se alineaban con los ODS de temáticas sociales o de desarrollo económico. PRONACA y Agroindustrial Nobis han implementado y tienen planes para el mediano plazo de desarrollar nuevos productos que tengan un mayor impacto positivo en la salud y bienestar de los consumidores. Mientras que Telefónica y Holcim han desarrollado servicios como servicios Eco Smart (Movistar) y Disensa Construyo (Holcim) que se distinguen de su portafolio existente de productos o servicios.
De esta manera, gran parte de los ajustes se han hecho vía procesos, lo cual ha incidido en los costos a través de mayor eficiencia energética o mejor aprovechamiento de materiales. Algunas empresas han empezado a innovar sus productos o servicios para incorporar los aspectos materiales para los grupos de interés, este tipo de innovaciones tendrán mayor visibilidad conforme las empresas definan objetivos concretos para sus ODS priorizados.

Por otro lado, la integración de los ODS en el modelo del negocio de la empresa supone la innovación de su modelo de negocio, lo cual puede tomar más tiempo de observarse. Sin embargo, los compromisos planteados por empresas como Holcim supondrán ajustes en su modelo de negocio de largo plazo. Holcim se ha planteado generar un tercio de sus ingresos del 2030 a través de soluciones o proyectos sostenibles. Gran parte de este tipo de iniciativas vendrían a través de la prestación de servicios a través de proyectos, lo cual supondría la servitización de una empresa de manufactura como lo es Holcim, y eventualmente esto podría suponer cambios en su modelo de negocio.

REPORTAR Y COMUNICAR

La Guía SDG COMPASS sugiere reportar el desempeño respecto a los ODS a través de los estándares

internacionales reconocidos, como por ejemplo: el GRI, CDP (Carbon Disclosure Project), UNGP Reporting Framework, o el CDSB Framework. El reporte de los desempeños debe incluir la justificación por qué el ODS ha sido identificado como relevante; los impactos, positivos o negativos, relacionados con el ODS en cuestión; los objetivos para el ODS; y las estrategias o prácticas para para lograr la integración de los ODS en la estrategia de la empresa.

Las empresas analizadas utilizan el estándar G4 del GRI para reportar su desempeño en los aspectos materiales a sus grupos de interés. Adicionalmente, PRONACA y Telefónica son signatarias del Pacto Global y también reportaron su compromiso con los ODS en el Communication on Progress (COP), reporte del Pacto Global. Sin embargo, debido a que gran parte de las empresas estudiadas aún están trabajando en sus objetivos específicos respecto a los ODS, todavía es prematuro realizar alguna observación sobre el mecanismo de reporte de desempeño de los ODS.

A pesar que tres empresas no hayan manifestado el uso de la Guía SDG COMPASS, el análisis de las actividades realizadas por las empresas sugiere un alto alineamiento con las actividades descritas en la Guía SDG COMPASS. Un aspecto interesante del análisis es que las empresas contaban con una matriz de materialidad, y usaban los aspectos materiales para hacer el vínculo entre las actividades de la empresa con los ODS. Por lo cual, el grado de integración de los ODS en la estrategia de negocio de la empresa puede venir dado por el grado de integración de los aspectos materiales en el sistema de gestión de la empresa. Así, cuando los aspectos materiales están integrados en el sistema de gestión de la empresa, la Guía SDG COMPASS es un vehículo para identificar indicadores, establecer líneas bases y cuantificar la contribución con los ODS. Esto a su vez supone un beneficio a la empresa porque crea un lenguaje común y la oportunidad de colaborar con otros actores de la sociedad que también estén trabajando para contribuir con los mismos ODS. Para aquellas empresas que no hayan integrado los aspectos materiales en su sistema de gestión, la Guía SDG COMPASS sugiere mecanismos a través de los cuales pueden tender puentes entre sus aspectos materiales y las oportunidades de negocio futuras o las responsabilidades mínimas con los grupos de interés. En conclusión, desde la perspectiva de la Guía el factor clave es la integración de los aspectos materiales en los sistemas de gestión de la empresa. Esto requiere que los empresarios hayan desarrollado una visión integral sobre los aspectos materiales, las oportunidades o riesgos futuros del negocio y las responsabilidades mínimas con sus grupos de interés.

TABLA 3.2: IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA SDG COMPASS POR LAS EMPRESAS ANALIZADAS

EMPRESAS	ENTENDER LOS ODS	DEFINIR PRIORIDADES	ESTABLECER OBJETIVOS	INTEGRAR ODS EN EL NEGOCIO	REPORTAR Y COMUNICAR
Agroindustrial NOBIS	**Opor:** Lanzamiento de nuevos productos; aprovechamiento de desechos; eficiencia energía-costos **Resp:** Salud y bienestar de consumidores; desarrollo de la comunidad, cañicultores y colaboradores	Análisis de materialidad, consulta con grupos de interés y análisis de materialidad para identificar los aspectos prioritarios. Luego relaciona estos aspectos con los OD	Objetivos cualitativos para 4 ODS (ODS # 3, 8, 12 y 15). Aún trabajan en la definición de KPIs para monitorear el progreso. En su memoria 2016, anunciaron sus compromisos	El D.S. es un pilar corporativo; el propósito superior es generar desarrollo sostenible a sus stakeholders a partir de la caña de azúcar; compensación directivos atado a objetivos de D.S.; gestión de procesos y desarrollo de productos alineados con ODS priorizados	Memoria de sostenibilidad, norma GRI G4
DIFARE	**Opor:** Desarrollo de franquiciados en regiones rurales o población de bajo poder adquisitivo; servicios para mejorar el bienestar de las personas **Resp:** Desarrollo de las comunidades aledañas a los franquiciados; bienestar y salud de los consumidores; crecimiento de franquiciados; desarrollo profesional de colaboradores; y medio ambiente	Consulta con los grupos de interés, análisis de materialidad para identificar los aspectos sociales, ambientales y económicos críticos. Luego se estableció vínculo con los ODS	Se identificó la contribución con 4 ODS: ODS #3, 8, 12 y 17. Aún DIFARE trabajaba para definir metas concretas respecto a estos ODS	La salud y bienestar de las personas (ODS 3) está en el centro de la estrategia de DIFARE. Para esto ofrece medicamentos a bajo costo con un alto servicio. Lo cual requiere procesos eficientes y capacitación del talento humano (ODS 8 y 12). Finalmente, establece alianzas con ONG para crear valor social en causas alineadas con la empresa como la educación y salud (ODS 17)	Memoria de sostenibilidad, norma GRI G4
HOLCIM Ecuador	**Opor:** Desarrollo de soluciones innovadoras. Ej: productos con bajo índice de carbono, concreto permeable, soluciones para viviendas asequibles **Resp:** Salud y seguridad ocupacional colaboradores y proveedores; valor social para comunidades; compromiso contra soborno y corrupción, y diversidad de género	Proceso global y local de análisis de materialidad, consulta grupos de interés, desarrollo de estrategia de negocio para contribuir con ODS al 2030	Identificó que contribuye con 14 de 17 ODS. Definió 4 líneas de acción para contribuir con ODS: clima, economía circular, agua y medio natural, personas y comunidades. Se plantearon objetivos a 3 niveles: internos, en la cadena, y desarrollo de soluciones empresariales.	La sostenibilidad es un pilar en la planificación estratégica. Los programas ambientales se alinean con estrategia de liderazgo en costo. Las iniciativas de valor compartido y compromisos con ODS se alinean con la transformación comercial de la empresa	Memoria de sostenibilidad, norma GRI G4

CONTINÚA...

CONTINUACIÓN...

TABLA 3.2: IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA SDG COMPASS POR LAS EMPRESAS ANALIZADAS

EMPRESAS	ENTENDER LOS ODS	DEFINIR PRIORIDADES	ESTABLECER OBJETIVOS	INTEGRAR ODS EN EL NEGOCIO	REPORTAR Y COMUNICAR
PRONACA	**Opor:** Desarrollar productos que contribuyan a la salud y bienestar del consumidor a través de un proceso eficiente con un enfoque humano y salvaguardando el medio ambiente **Resp:** Conservación del agua, comunidades vecinas, cambio climático, bienestar animal, SSO, gestión de desechos	Consulta e input de grupos de interés, análisis de materialidad y análisis de los vínculos con los ODS	Mapeo entre los aspectos materiales y ODS indicó la contribución con los 17 ODS. Los ODS de mayor incidencia son: # 2, 3, 6, 8, 12, 13, 14 y 15; de estos se indicó el compromiso de contribuir con 19 metas	El bienestar en su amplio sentido es central a la estrategia de PRONACA. Esto se alinea son su modelo de negocio de tener variedad de productos nutritivos, el desarrollo de sus colaboradores, y la gestión de procesos en cuanto a desperdicios e impactos en medio ambiente. Los ODS facilitó la articulación de sus impactos con la estrategia	Memoria de sostenibilidad, norma GRI G4. COP Global Compact
TELEFÓNICA	**Opor:** Trabajan por incrementar el despliegue de su red de forma responsable con el medio ambiente y en la oferta de servicios EcoSmart **Resp:** Con el cliente (confianza digital); con los colaboradores (diversidad, libertad de asociación, SSO, clima laboral); con el medio ambiente (economía verde, circular y reciclaje; cambio climático; campos electromagnéticos; servicios ecoSmart)	A nivel global se consultaron a los grupos de interés, se conformó un panel asesor para facilitar la identificación de aspectos materiales. Luego se identificaron los vínculos con los ODS	Identifica los impactos como una red de conceptos interdependientes. Principal influencia en ODS 9, a través del cual impacta en los ODS # 4, 7, 8, 11, 13 y 17. Luego a través de estos 6 impacta en ODS # 1, 5, 10, 12 y 16. Definió metas concretas para 9 ODS	Elementos de D.S. están incorporados explícitamente en la estrategia corporativa (eco-eficiencia, cambio climático e innovación sostenible). La empresa ha implementado un plan global de negocio responsable a través del cual monitorea riesgos y busca oportunidades de creación de valor compartido	Memoria de sostenibilidad, norma GRI G4. COP Global Compact
TÍA	**Opor:** Ampliar variedad de productos a través de la selección de emprendedores locales como proveedores; desarrollar nuevos formatos para sectores de bajos ingresos **Resp:** Generación de empleo, desarrollo de colaboradores, bienestar de la comunidad y consumidores	Diálogo con grupos de interés, análisis de materialidad. Luego, vínculo de aspectos materiales con ODS	Se identificaron 5 ODS que confluyen con el negocio: ODS # 2, 4, 8, 12 y 14. La empresa aún trabaja en la definición de metas concretas e indicadores respecto a ODS	La empresa reconoce que a través de la cercanía con los consumidores, la capacitación a sus colaboradores y su compromiso con la generación de empleo integra el D.S. en su operación. Aún trabaja en los indicadores y sistema de gestión integral de estos aspectos	Memoria de sostenibilidad, norma GRI G4

ELABORADO POR LOS AUTORES

COMPARACIÓN A TRAVÉS DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Los ODS son la conceptualización del desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, la cual señala que el desarrollo sostenible está constituido por 5 dimensiones que son: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas [9]. Así, contribuir a los ODS implica contribuir con el desarrollo sostenible global. Las empresas son organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la producción de un producto, o la entrega de un servicio, y que a su vez permita obtener ganancias al propietario de la empresa. De esta manera, una empresa sostenible es aquella que diseña sus productos, servicios y su cadena de valor de forma que contribuya con el bienestar de las personas, la conservación del planeta, la prosperidad de sus grupos de interés (incluido los accionistas), la paz en la sociedad y establezca alianzas que permitan la articulación de acciones colectivas para el desarrollo sostenible.

Estudios previos han estudiado cómo las empresas pueden ser sostenibles. Estos estudios han encontrado que los factores facilitadores de la integración del desarrollo sostenible se agrupan al nivel de los líderes o altos ejecutivos de la empresa; los recursos o estructuras organizacionales; los factores en la gestión de la cadena de suministro; y las alianzas o acciones colaborativas con los grupos de interés [10]–[15]. Basado en los estudios previos en este tópico, se construyó un marco teórico sobre cómo las empresas integran el desarrollo sostenible en su estrategia de negocio o en su modelo de negocio (Ver Anexo 1). A continuación, se presenta el análisis de las empresas estudiadas a lo largo del marco teórico.

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Las características individuales se enfocan en rol de liderazgo de la alta gerencia en la toma de decisiones y en cómo este rol de liderazgo lleva a la conformación de estructuras organizacionales que promueven o monitorean la formulación e implementación de la estrategia de desarrollo sostenible de la empresa. En los casos se observaron dos rasgos diferenciadores de liderazgo: el liderazgo con valores, y el liderazgo orientado hacia la creación de valor compartido.

El liderazgo es la influencia que una persona o un grupo ejerce sobre otro para lograr metas comunes [16]. En este sentido, el liderazgo con valores hace referencia a la influencia que el líder de la organización ejerce sobre los demás miembros de la organización a través del ejemplo o práctica de los valores de la empresa, y la articulación de una visión de largo plazo que se logran articular en la estrategia del negocio. Por ejemplo, en el caso de Agroindustrial Nobis, los ejecutivos consultados señalaban a la visión de largo plazo y a los valores de la presidenta y propietaria del consorcio como un factor facilitador de la estrategia de desarrollo sostenible de la empresa (ver página 7); en el caso de PRONACA, se hacía referencia a cómo los miembros de la alta dirección eran ejemplos de los valores pilares de la cultura de la empresa.

Dentro de las características individuales del líder de la empresa, también se destaca la orientación hacia la creación de valor compartido de la dirección. La orientación al valor compartido se refiere a la visión del líder o fundador de la empresa para desarrollar productos o servicios que creen valor social para las comunidades y valor económico para los accionistas de la empresa; también incluye la identificación de segmentos de mercados a quienes se pueda mejorar el nivel de bienestar a través de la entrega de los productos o servicios del portafolio existente de la empresa.
Por ejemplo, DIFARE fue fundada como una empresa orientada al bienestar del consumidor, el fundador de la empresa diseñó un modelo de negocio que incorporaba a emprendedores locales a una cadena eficiente de distribución para que las personas de estrato socioeconómico medio-bajo tengan acceso a medicinas de menor precio. Desde su fundación, PRONACA ha sido una empresa enfocada en la creación de bienestar para sus diversos grupos de interés, con especial énfasis el agricultor, sus colaboradores y los consumidores; de esta manera, diseña sus procesos para incrementar la

calidad y variedad de productos a través de un proceso justo para sus proveedores y respetuoso con el medio ambiente. En el caso de Tía, la visión de la empresa es crear fuentes de empleo en las comunidades que opera a través de la expansión de su red de almacenes, la cual se concentra en la población de ingresos medios-bajos. En este sentido, desde el inicio la alta dirección ha tenido la visión de un negocio que genera desarrollo económico en las comunidades adyacentes y rentabilidad al negocio de la empresa.

Por otro lado, en las empresas multinacionales, Holcim y Telefónica, el liderazgo de los temas de desarrollo sostenible era llevado a cabo por estructuras organizacionales dentro del consejo directivo de la empresa. Las iniciativas eran desarrolladas en la casa matriz de la corporación y luego se difundían a las subsidiarias a través de estructuras organizacionales de desarrollo sostenible o negocio responsable. En este contexto, la planificación del desarrollo sostenible estaba institucionalizada en el gobierno de la corporación, por lo cual no se evidenciaron características individuales salientes del equipo directivo de las subsidiarias.

FACTORES ORGANIZACIONALES

Los factores organizacionales son aquellos que permiten la articulación de los valores corporativos, y la visión de los directivos de la empresa respecto al desarrollo sostenible en la estrategia empresarial. Estos factores comprenden procesos o recursos organizacionales que facilitan la transformación de las ideas o directrices en aspectos distintivos y arraigados en la operación de la empresa (ver Tabla 3 3). Por ejemplo, recursos como una cultura organizacional son aspectos que facilitan la integración del desarrollo sostenible en las acciones colectivas de la empresa.

Los factores organizacionales están agrupados en las siguientes categorías: estructuras de organizacionales que facilitan la planificación del desarrollo sostenible; gestión de talento humano; recursos funcionales para la articulación de aspectos materiales en la estrategia del

negocio; comunicación con grupos de interés.
Las estructuras organizacionales hacen referencia a los departamentos, comités o formas de gobierno que facilitan la planificación del desarrollo sostenible. Adicionalmente, las buenas prácticas de gobierno corporativo facilitaban la conformación de estas estructuras y el apoyo a las iniciativas de sostenibilidad desde la principal autoridad de la empresa. Empresas como Holcim, Telefónica o Agroindustrial Nobis cuentan con comités dentro del directorio que monitorean la implementación de la planificación del desarrollo sostenible. Adicionalmente, empresas como DIFARE, PRONACA, o Tía cuentan con vicepresidencias de desarrollo sostenible o asuntos corporativos que se encargan de la gestión de los aspectos materiales de sostenibilidad dentro de la empresa.

La gestión de talento humano se refiere a los procesos o prácticas organizacionales para desarrollar a los colaboradores e involucrarlos de forma directa o indirecta en las actividades de los aspectos materiales de la empresa. En los casos estudiados se pudo evidenciar que el involucramiento de los colaboradores de la empresa es vital para la integración transversal del desarrollo sostenible en la empresa. Para este propósito, las empresas estudiadas llevaban a cabo programas de inducción y capacitación, creación de perfiles de trabajo, planes de carrera, desarrollo profesional de los colaboradores y programas de voluntariado corporativo que se enfocaban en la vinculación con la comunidad para la creación de valor social. En este sentido, el propósito último de este tipo de prácticas es la construcción de una cultura organizacional sólida en los valores corporativos y en desarrollo sostenible.

Los recursos funcionales se refieren a los activos, procesos, conocimiento o tecnología que posee la empresa para facilitar la articulación de los aspectos materiales en la estrategia de negocio de la empresa. Los aspectos materiales difieren de empresa a empresa y están relacionados con el giro del negocio. Por ejemplo, entre los aspectos materiales de DIFARE se incluían al desarrollo profesional de sus colaboradores y la salud y bienestar de los consumidores. En este sentido, los recursos organizacionales que se activaron durante la articulación con la estrategia del negocio estaban relacionados con las funciones de gestión de talento humano y comunicación o acercamiento con el consumidor. Para el caso de Holcim sus aspectos materiales incluían cumplimento legal, SSO, materias primas y emisiones, clientes y creación de valor. Para integrar estos aspectos materiales se activaron el gobierno corporativo, sistema de gestión integrada, gestión de proyectos, e innovación (ver más detalles en Tabla 3.3).

La comunicación o diálogo con los grupos de interés es crítico para la estrategia del negocio porque permite identificar los aspectos materiales que la empresa debe gestionar para mitigar riesgos o identificar oportunidades respecto al desarrollo sostenible. Además, la comunicación con los grupos de interés es una práctica de rendición de cuentas que permite fortalecer las relaciones lo cual contribuye a la legitimidad de la empresa con la sociedad. Este factor ha sido evidente en los seis casos estudiados y es de vital importancia en la elaboración de la matriz de materialidad de la empresa, la cual constituye el punto de partida para identificar el vínculo con los ODS.

FACTORES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La responsabilidad de la empresa va más allá de las operaciones que controla. Las compañías estudiadas han trabajado en la incorporación del desarrollo sostenible en sus procesos de abastecimiento con los proveedores. En este sentido se distinguen dos tipos de práctica en la cadena de suministro: selección, evaluación y monitoreo de aspectos materiales para la empresa en la operación de sus proveedores, y colaboración con los proveedores en el desarrollo de productos o mejoramiento de procesos que incorporen la lógica del desarrollo sostenible.

La selección, evaluación y monitoreo de proveedores se refiere a la utilización de criterios ambientales o sociales en la selección, evaluación y monitoreo de trabajadores.

Por ejemplo, Holcim utiliza su sistema de SSO para evaluar a sus proveedores. Esta práctica también es colaborativa porque ofrece capacitación a los proveedores en temas de SSO. Telefónica utiliza criterios éticos y de cumplimiento (compliance) en la selección y evaluación anual de sus proveedores. Adicionalmente, esta empresa también ha digitalizado sus procesos de abastecimiento con el propósito de hacerlos más agiles y reducir la huella de carbono.

Por otro lado, las prácticas de colaboración con los proveedores incluyen la incorporación de emprendedores locales o la inclusión de proveedores vulnerables, como es el caso de pequeños agricultores. Este tipo de actividades reflejan la lógica de valor compartid, a través de la capacitación a sus proveedores la empresa genera desarrollo económico y bienestar en la comunidad local, al mismo tiempo que asegura la disponibilidad de materia prima en el largo plazo. Por ejemplo, la Agroindustrial Nobis desarrolla y transfiere tecnología a sus cañicultores; PRONACA tiene el programa rueda de éxito con agricultores maiceros y un programa similar de apoyo y transferencia de buenas prácticas agrícolas con agricultores de palmito; Tía da charlas y capacita a emprendedores locales con el propósito de incorporarlos como proveedores dentro de sus categorías de productos.

ALIANZAS CON GRUPOS DE INTERÉS

A diferencia de la comunicación o diálogo, las alianzas con los grupos de interés se refieren a acuerdos colaborativos en los cuales la empresa se compromete a trabajar en conjunto con sus grupos de interés en proyectos que buscan la creación de valor social o valor compartido. Los tópicos sobre los cuales han trabajado las empresas estudiadas están directamente relacionados con la matriz de materialidad o causas sociales que la compañía considera relevante para sus grupos de interés.

Por ejemplo, a través de los comités de acción participativa Holcim colabora con la comunidad en el desarrollo de proyectos sociales en 5 pilares:

capacitación y organización social; educación; agua y gestión ambiental; iniciativas productivas y de empleo; y salud. De manera similar, Agroindustrial Nobis y PRONACA trabajan con fundación Nobis y fundación San Luis respectivamente en proyectos relacionados a desarrollo social y educación (ver más detalles desde página 44).

De esta manera, la evidencia anecdótica de los casos sugiere que los factores involucrados en la integración del desarrollo sostenible operan a distintos niveles de la empresa. Lo cual indica que es un proceso complejo, en el que intervienen factores a nivel individual de la dirección de la empresa y factores organizacionales. Adicionalmente, la integración requiere actividades que van más allá de la operación que controla la empresa, e involucra a sus proveedores y a los grupos de interés con quien se pueda colaborar en proyectos de creación de valor. En la siguiente sección se presentará el proceso de integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio que ha sido común a las seis empresas estudiadas.

TABLA 3.3: ELEMENTOS DEL MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN OBSERVADOS EN LOS CASOS DE ESTUDIO

	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES ALTA DIRECCIÓN	FACTORES ORGANIZACIONALES	CADENA DE SUMINISTRO	ALIANZAS CON STAKEHOLDERS
Agroindustrial NOBIS	La lideresa del Consorcio NOBIS influye en la visión de largo plazo, los objetivos retadores que se proponen, y la aplicación del código de ética de la empresa	Gobierno corporativo, desarrollo de colaboradores, innovación, transparencia con el consumidor, gestión ambiental	Programa de desarrollo de cañicultores, transferencia de buenas prácticas de manejo del cultivo y tecnología	Acuerdos colaborativos con diversos stakeholders para atraer recursos a la comunidad y generar oportunidades de valor compartido
DIFARE	El fundador de DIFARE ha sido influyente en la orientación al consumidor y hacia los negocios inclusivos como valores de la empresa. Éstos han facilitado incorporar el D.S. en la estrategia	Eficiencia operacional: Utilización eficiente de recursos naturales, know-how logísticos y TI. Crecimiento de los franquiciados: Dar soporte técnico y capacitación al farmaceuta para que crezca en su negocio. Gestión de talento humano para desarrollar a los colaboradores y vivan los valores corporativos	Trabajo conjunto con proveedores en la gestión adecuada de desechos peligrosos y especiales	Alianzas con ONG para la creación de valor compartido; colaboran en campañas de donación de medicinas.
HOLCIM Ecuador	Liderazgo a nivel global a través del directorio, en el cual hay un comité de estrategia y D.S. Cuentan con sistemas de gestión para monitorear de forma anual y quinquenal la estrategia y los riesgos del negocio	Gestión de talento humano; cultura orientada a resultados; gestión integral; innovación; gestión de proyectos; y gestión de conocimiento a través de sistemas de gestión	A nivel global, la gestión de la cadena de suministro no es un aspecto relevante en la matriz de materialidad. Dentro de sus prácticas de salud y seguridad ocupacional, se capacita y evalúa a los proveedores	Reporte y comunicación a los grupos internos y externos sobre las operaciones del negocio. Conforman alianzas estratégicas a través de CAP para implementar proyectos sociales
PRONACA	Los valores y visión de la familia han influido en la cultura organizacional de la empresa. El D.S. ha sido algo natural para la empresa	Gestión ambiental; gestión de talento humano; cultura organizacional (ser PRONACA); gobierno corporativo; innovación; orientación al valor compartido	Selección y evaluación de proveedores en base a criterios técnicos y los valores corporativos. Iniciativas de inclusión económica de agricultores como proveedores de la empresa	Canales de comunicación para rendir cuentas a stakeholders; recolectar información sobre riesgos u oportunidades de negocio. Alianzas para crear valor social.
TELEFÓNICA	El Consejo de Administración gobierna el D.S. en la empresa, dentro de éste la comisión de asuntos institucionales aprueba los planes, la dirección global de negocio responsable elabora los planes y son implementados por la oficina de negocio responsable	Cultura organizacional, digitalización de procesos, aseguramiento y gestión de riesgos e innovación sostenible	Estandarizar y digitalizar para agilizar los procesos de abastecimiento y su huella de carbono, aprovechar economías de escalas para reducir costos, política de sostenibilidad y ética que se aplica a la evaluación de proveedores	Comunicación con stakeholders para recolectar información sobre riesgos, aspectos materiales y oportunidades. También acuerdos con ONG, GADs, etc. para proyectos de creación de valor compartido (ej. educación y soluciones tecnológicas)
TIA	El directorio apoya las iniciativas de D.S. La RSE y el D.S. se han incorporado en la planificación estratégica de la empresa	Gestión de riesgos de SSO, gestión ambiental, desarrollo profesional colaboradores	Selección, evaluación e información para incorporar pequeños y medianos emprendedores como proveedores	Convenios de colaboración con fundaciones en causas que apoya la empresa (educación y reciclaje); donaciones y acciones sociales

ELABORADO POR LOS AUTORES

1.2 PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La integración del desarrollo sostenible en la estrategia de negocio se la observó a través de la interrelación entre los aspectos materiales y los objetivos que persigue la estrategia del negocio. Así una empresa con una alta integración que asigne recursos para alcanzar sus objetivos de negocio, también contribuirá con los ODS que estén relacionados con sus aspectos materiales. Esta misma lógica se aplicó para ver la interrelación entre los aspectos materiales y los elementos del modelo de negocio (propuesta de valor, fórmula de generación de ingresos, recursos y procesos claves). No obstante, los ajustes en los modelos de tiempo son infrecuentes y no ocurren en el corto plazo. Aunque en ciertos casos se esperarían innovaciones en los modelos de negocio en el largo plazo, en el alcance de la investigación no se evidenció alguno. Por consiguiente, el proceso de integración del desarrollo sostenible solamente se analiza en la estrategia del negocio.

La integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio requiere que la empresa conozca en primer lugar sus aspectos materiales. La guía G4 del GRI sugiere que los aspectos materiales son aquellos con alta relevancia para los grupos de interés y alto impacto ambiental, económico y social en la cadena de valor de la empresa [17]. La identificación de los aspectos materiales implica que los directivos de la empresa deben gestionarlos. Sin embargo, los directivos usualmente están entrenados para gestionar los aspectos económicos de la organización, no están familiarizados en la gestión de aspectos ambientales o sociales. Además, de forma general los aspectos ambientales o sociales no son explícitamente incorporados dentro del propósito de la empresa [18]. Así, la gestión de los aspectos materiales requiere una redefinición sobre el propósito de la empresa.
De esta manera, el proceso de integrar el desarrollo sostenible en la estrategia de negocio de la empresa requiere la reflexión de los aspectos "soft" como son el propósito de la empresa, su cultura e identidad organizacional; y aspectos "hard" como son el rediseño de procesos, la implementación de proyectos ambientales o sociales, o la innovación de productos.

El estudio de los casos de estas seis empresas nos permitió identificar las etapas del proceso de integración del desarrollo sostenible, y los factores que facilitan este proceso. Las etapas de este proceso son las siguientes: 1) liderazgo con valores y visión de valor compartido; 2) creación o asignación de estructuras organizacionales que supervisen la elaboración e implementación de las actividades de desarrollo sostenible en la empresa; 3) la reformulación de una identidad organizacional que de soporte a las actividades de desarrollo sostenible; 4) la identificación y revisión de los aspectos materiales de la empresa; y 5) la consolidación de un sistema de gestión integrada de la empresa (ver Figura 3.1). A continuación, se describe este proceso.

LIDERAZGO CON VALORES Y VISIÓN DE VALOR COMPARTIDO

De acuerdo a lo descrito en la sección 3.2, el liderazgo con valores de los directivos de la empresa y del directorio es fundamental para iniciar el proceso de integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio. La estrategia del negocio es aprobada o definida por la máxima estructura de gobierno de la empresa. Por consiguiente, el apoyo de los directivos es primordial. Por otro lado, el apoyo a las iniciativas no es suficiente. En los casos hemos podido observar que el liderazgo con valores y visión de valor compartido constituye un recurso simbólico para facilitar la difusión del desarrollo sostenible en toda la empresa. Los líderes con valores y visión de valor compartido son los artífices de la creación de una cultura organizacional que promueva y refuerce las acciones relacionadas al desarrollo sostenible.

No obstante, el liderazgo por sí solo no crea cultura. El liderazgo necesita ir acompañado por el involucramiento y compromiso de los colaboradores de la organización. Los resultados de los casos sugieren que las prácticas de talento humano que fomentan el desarrollo profesional de sus colaboradores y su involucramiento en actividades de voluntariado corporativo facilitan la creación de una cultura organizacional que promueva el desarrollo sostenible (ver Figura 3.1).

Por otro lado, los directivos deben ir más allá de inspirar la cultura organizacional de la empresa. El desarrollo sostenible requiere que los aspectos materiales se gestionan. Por esto, es importante que los directivos creen o asignen estructuras organizacionales para la supervisión de la gestión de los aspectos materiales

CREACIÓN O ASIGNACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales se refieren a las formas de organización para asignar los roles, poderes y responsabilidades para poder alcanzar los objetivos planteados dentro de la empresa. Esto incluye la agrupación de personas en departamentos, equipos o comités; las relaciones formales de reporte, comunicación y coordinación de actividades [19]. En el contexto del desarrollo sostenible, la creación o asignación de una estructura organizacional implica el diseño de los grupos, comités, dirección o departamento que se encargarán de la gestión o supervisión de las actividades de desarrollo sostenible.

En los casos estudiados se observaron diversas estructuras para organizar el desarrollo sostenible dentro de la empresa. Por ejemplo, empresas como PRONACA, Tía, Telefónica o HOLCIM tenían una dirección o departamento de desarrollo sostenible o responsabilidad social, la cual se encargaba de gestionar las relaciones con los grupos de interés y los programas sociales y ambientales de la empresa. Por otro lado, empresas como Agroindustrial Nobis o DIFARE no contaban con un departamento establecido de desarrollo sostenible, pero tenían un comité multidisciplinario que supervisaba la implementación de los programas de desarrollo sostenible.
El factor común de todos los casos estudiados es que consideran al desarrollo sostenible como una responsabilidad de todos los miembros de la empresa. Cada miembro de la empresa debe saber cómo desde su función contribuye a mejorar los indicadores de los aspectos materiales. En este sentido, la estructura organizacional del desarrollo sostenible es una unidad de servicio interno que colabora con cada área para integrar los aspectos materiales en sus estrategias tácticas, y posteriormente supervisa los indicadores globales de los aspectos materiales de la empresa. Para que esta situación funcione, es importante que a los responsables de cada área también sean evaluados por los indicadores de aspectos materiales ambientales y sociales. Así, empresas como Agroindustrial Nobis, Holcim o Telefónica tienen incorporado los aspectos materiales ambientales y sociales en un scorecard que determina las bonificaciones de sus directivos. Por otro lado, empresas como DIFARE o PRONACA están trabajando en la elaboración de este tipo de scorecard.
De esta manera, las estructuras organizacionales son importante porque constituyen el soporte de la coordinación y organización del desarrollo sostenible, y facilitan alcanzar el propósito de la empresa.

REFORMULACIÓN DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Las estructuras organizacionales existen para facilitar el cumplimento de objetivos empresariales. De acuerdo a la teoría de la firma, el objetivo de una empresa es maximizar el valor de la compañía. En los casos estudiados se ha notado que las empresas se han fijado propósitos que van más allá de hacer ganancias. En este sentido, se ha percibido que el propósito de la empresa es interdependiente a la cultura organizacional y a las expectativas de los grupos de interés. Y el resultado de la interdependencia de estos tres elementos es la base para reformular la identidad organizacional hacia una serie de creencias y entendimientos compartidos por los miembros de la empresa en que hacer negocios de forma sostenible es buen negocio. La reformulación de la identidad organizacional es fundamental porque permite incorporar al desarrollo sostenible en la razón de ser de la empresa.

Posteriormente, la fijación de un propósito superior incide en las metas que establece la empresa en relación a sus aspectos materiales.

IDENTIFICACIÓN O REVISIÓN DE LOS ASPECTOS MATERIALES

La identificación de los aspectos materiales es un proceso colaborativo entre la dirección, los colaboradores y el resto de grupos de interés, que al final del día es articulado por la estructura organizacional asignada. La Guía G4 del GRI define la materialidad como aquellos aspectos ambientales, económicos y sociales que son críticos para el desarrollo del negocio en el largo plazo. Esta misma guía sugiere identificar los aspectos materiales a lo largo de la cadena. Así, los aspectos materiales de la empresa son aquellas cuestiones de la cadena de valor que son críticas para que el negocio sea rentable en el largo plazo, conserve los recursos naturales vitales para su operación y cree valor social para las comunidades locales. De esta manera, las empresas elaboran sus estrategias de desarrollo sostenible estableciendo metas específicas en los indicadores de sus aspectos materiales.

No obstante, puede presentarse el caso que las empresas tengan objetivos respecto a sus aspectos materiales que luzcan desconectados de su estrategia de negocio. Por esta razón, una empresa ha logrado integrar el desarrollo sostenible cuando sus aspectos materiales están íntimamente incorporados en la estrategia de negocio.

Los aspectos materiales son el punto de acople entre la estrategia de la empresa y los ODS. Así, los aspectos materiales constituyen los elementos tangibles a través de los cuáles se integra el desarrollo sostenible en la estrategia del negocio

Las seis empresas estudiadas incorporaron sus aspectos materiales en la estrategia del negocio a través del mejoramiento o innovación de procesos; y a través de la innovación de sus productos, o la expansión de sus ventas en un segmento específico de mercado. Por ejemplo, Agroindustrial Nobis ha integrado los aspectos emisiones de gases de efecto invernadero y agua a través del mejoramiento de la eficiencia de sus procesos; Holcim ha integrado los aspectos de emisiones de gases efectos invernadero a través de la innovación sostenible de sus productos, han definido siete proyectos que les permitirá generar ingresos de soluciones sostenibles; y a través de procesos, la empresa ha implementado proyectos en sus plantas de producción para reducir el volumen de Clinker necesario para producir una tonelada de cemento (ver Tabla 3.4 para más ejemplos).

Finalmente, los aspectos materiales de la empresa son dinámicos porque son influenciados por las expectativas de los grupos de interés. En este sentido, las empresas deben revisar sus aspectos materiales de forma periódica. Este dinamismo de los aspectos materiales sugiere que el objetivo superior de la empresa es también interdependiente con los aspectos materiales de la empresa (ver Figura 3.1).

Tabla 3.4: ASPECTOS MATERIALES Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO

	ASPECTOS MATERIALES	INTEGRACIÓN DE ASPECTOS MATERIALES EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO
Agroindustrial NOBIS	Emisiones; agua; libertad de asociación; relación con trabajadores; comunidades locales	Integración vía procesos. Eficiencia operacional, eco-eficiencia, eficiencia en uso de recursos naturales, utilización de desperdicios. Vía productos: Información a consumidores y variedad de productos
DIFARE	Desempeño económico; relación trabajadores; presencia del mercado; comunidades locales; relaciones con proveedores	Integración vía procesos. Eficiencia operativa, reciclaje, mejor uso de combustibles, capacitación a colaboradores y franquiciados. Vía segmento de mercado: Escalar negocio en base de la pirámide a través de farmacias comunitarias
HOLCIM Ecuador	Cumplimiento legal; seguridad y salud ocupacional; materias primas y emisiones; clientes y creación de valor; diversidad e igualdad; gobernanza corporativa	Integración vía transformación comercial a través de innovación sostenible. Vía procesos: eficiencia energética; liderazgo en costos; activos ligeros; SSO
PRONACA	Agua; desechos sólidos; clima; seguridad y salud ocupacional; bienestar animal; y comunidades	Integración vía producto. Diseño de nuevos productos y revisión de portafolio para incrementar oferta de productos nutritivos Vía procesos: optimización de procesos observando el medio ambiente y SSO
TELEFÓNICA	Promesa cliente y confianza digital; integridad, transparencia, compromiso; estrategia ambiental; talento y diversidad; innovación sostenible; gestión cadena de suministro	Integración vía innovación servicios. Servicios eco-smart, impactos indirectos positivos económicos y ambientales. Vía procesos: Digitalización de procesos para hacerlos ágiles, eficientes en energía y materiales; evaluación ética y ambiental a proveedores
TIA	Empleo; seguridad y salud ocupacional; comunidades locales; transporte; repercusión social en proveedores	Integración vía segmento de mercado. Crecer en este segmento e impulsar desarrollo económico en comunidades locales. Vía procesos: desarrollo proveedores; SSO.

ELABORADO POR LOS AUTORESS

CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

En la Figura 3.1 se aprecia que desde los aspectos materiales hacia abajo los recuadros no están enumerados. La lógica detrás es que las etapas de aspectos materiales, sistemas de gestión integrados y definición de una estrategia integrada son procesos iterativos, interdependientes, con retroalimentación entre ellos. En otras palabras, la formulación de una estrategia integrada de desarrollo sostenible es un ejercicio dinámico que involucra la identidad organizacional de la empresa, sus aspectos materiales y un emergente sistema de gestión integrado.
Un sistema de gestión integrado se refiere a un marco o mapa estratégico que incorpore todos los procesos de la empresa, identifique indicadores a los procesos generadores de valor de la empresa, de tal manera que la empresa se gestione como una unidad con objetivos alineados. Un ejemplo de una gestión integrada es la metodología de Balanced Scorecard de Robert Kaplan y David Norton.

Existe el riesgo que el desarrollo sostenible sea concebido como un área funcional dentro de la empresa, la cual tenga un director que reporta al presidente de la empresa, y se encarga de elaborar una estrategia táctica de desarrollo sostenible que cumpla con los requerimientos de los grupos de interés. Esto crearía una visión de silo en la empresa, en la cual las únicas personas conscientes del desarrollo sostenible serían las que trabajan en la elaboración de la memoria de sostenibilidad y gestionan los proyectos sociales o ambientales de la empresa.

Para evitar la visión de silo en la gestión del desarrollo sostenible, es crítico que los aspectos materiales se involucren en los procesos de mayor impacto en la creación de valor de la empresa. Por ejemplo, Holcim fundamenta su ventaja competitiva en el liderazgo en costos, sus aspectos materiales son cumplimiento legal, SSO, materias primas y emisiones. En este sentido en Holcim procuran diseñar sus procesos productivos de tal manera que sean eficientes en energía, utilización de materiales y que sus colaboradores trabajen en un ambiente seguro. Así, con un menor consumo de energía y menor volumen de materiales por tonelada producida, la empresa puede reducir sus costos de producción. Adicionalmente, con colaboradores entrenados y con tasas bajas de incidentes de SSO, la empresa puede incrementar la utilización de sus activos, lo cual también contribuye con su estrategia de liderazgo en costos.

Por otro lado, los aspectos materiales ambientales y sociales también pueden ser articulados en el diseño de productos o servicios. Telefónica considera que su expertise en digitalización puede ser recombinado para ofrecer servicios eco Smart, que son servicios basados en internet de las cosas, la nube, o el Big Data. Estos servicios permiten un mejor uso de energía, agua, planificar de mejor manera el tráfico, y mejorar la calidad del aire. En este sentido, la empresa ha estado trabajando dentro de su portafolio de productos y servicios para diseñar soluciones que tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, por ejemplo, están desarrollando proyectos que permitan ofrecer servicios de comunicación en entornos remotos, de difícil acceso y operación a un bajo costo para el usuario; también se incluyen servicios de ciudades inteligentes, durante el Hábitat III en Quito, la empresa presentó soluciones tecnológicas que ayudan a mejorar la movilización y la gestión de residuos de los ciudadanos.

Empresas como DIFARE o Tía sirven a consumidores en poblaciones de escasos recursos económicos. Los aspectos materiales de generación de empleos, comunidades locales y relaciones con los proveedores se articulan con los objetivos de negocio. En este sentido, cuando Tía abre un local en un cantón o en un barrio de bajos ingresos, genera empleos para la población del sector, ofrece una mayor variedad de productos a los consumidores, algunos de estos productos con mejores propiedades nutricionales y de inocuidad para el consumidor. De igual manera, DIFARE a través de farmacias comunitarias y farmacias Cruz Azul facilita el acceso de medicamentos a personas y promueve el encadenamiento de emprendedores locales.
Respecto a la articulación vía procesos, se encontraron recursos organizacionales y buenas prácticas que facilitan la incorporación de los aspectos materiales en el mejoramiento o innovación de procesos. Estos son: eco-eficiencia, operaciones seguras, gestión de la cadena de suministro y diseño de procesos 3R (procesos que reutilizan, reciclan materiales o re-manufacturan productos al final del ciclo de vida) (ver Figura 3.1).

Eco-eficiencia se refiere al conocimiento o experiencia que la empresa tiene en la implementación de proyectos para reducir el impacto en el medio ambiente de la producción de bienes o entrega de servicios. Operaciones seguras se refiere a los procedimientos, sistemas de gestión o cultura de la empresa que diseña y controla las operaciones para reducir la probabilidad que los empleados sufran lesiones o se presenten incidentes de seguridad. La gestión en la cadena se refiere a las prácticas de la empresa para seleccionar y evaluar a sus proveedores con indicadores ambientales y sociales; y también se refiere a las prácticas colaborativas para desarrollar las capacidades producción o los estándares de calidad de los proveedores. El diseño de procesos 3R se refiere a procesos de economía circular que aprovechen los residuos al final del ciclo de vida a través del reciclaje, reutilización re-manufactura.

En cuanto a la articulación de aspectos vía producto se identificaron los siguientes factores: orientación al consumidor, orientación al valor compartido y colaboración exploratoria de los grupos de interés. La orientación al consumidor es la postura de la empresa respecto a las necesidades de los clientes, involucra las actividades para generar información que permitan responder a las necesidades presentes y futuras de los consumidores. La orientación hacia el valor compartido es la postura de la empresa para la búsqueda consistente de oportunidades de crear valor social y económico en su red de grupos de interés. Este factor se complementa con la colaboración exploratoria de grupos de interés, el cual se refiere a

las alianzas colaborativas para explorar oportunidades de valor compartido. Un ejemplo que ilustra este factor es la alianza de DIFARE con Diakonía en la creación del banco de medicinas.
Finalmente, una vez que los aspectos materiales son integrados vía procesos o productos la empresa debe gestionar el desarrollo sostenible de forma integral a las operaciones de la empresa. Por lo cual, la empresa debe diseñar un sistema de gestión que le permita monitorear de forma conjunta los drivers de costos, calidad y aspectos materiales ambientales y sociales. En este sentido, un sistema de gestión integrado refuerza la idea que el desarrollo sostenible no es una función de la empresa, sino más bien una razón de ser de la empresa que es transversal a todos los procesos de la empresa.

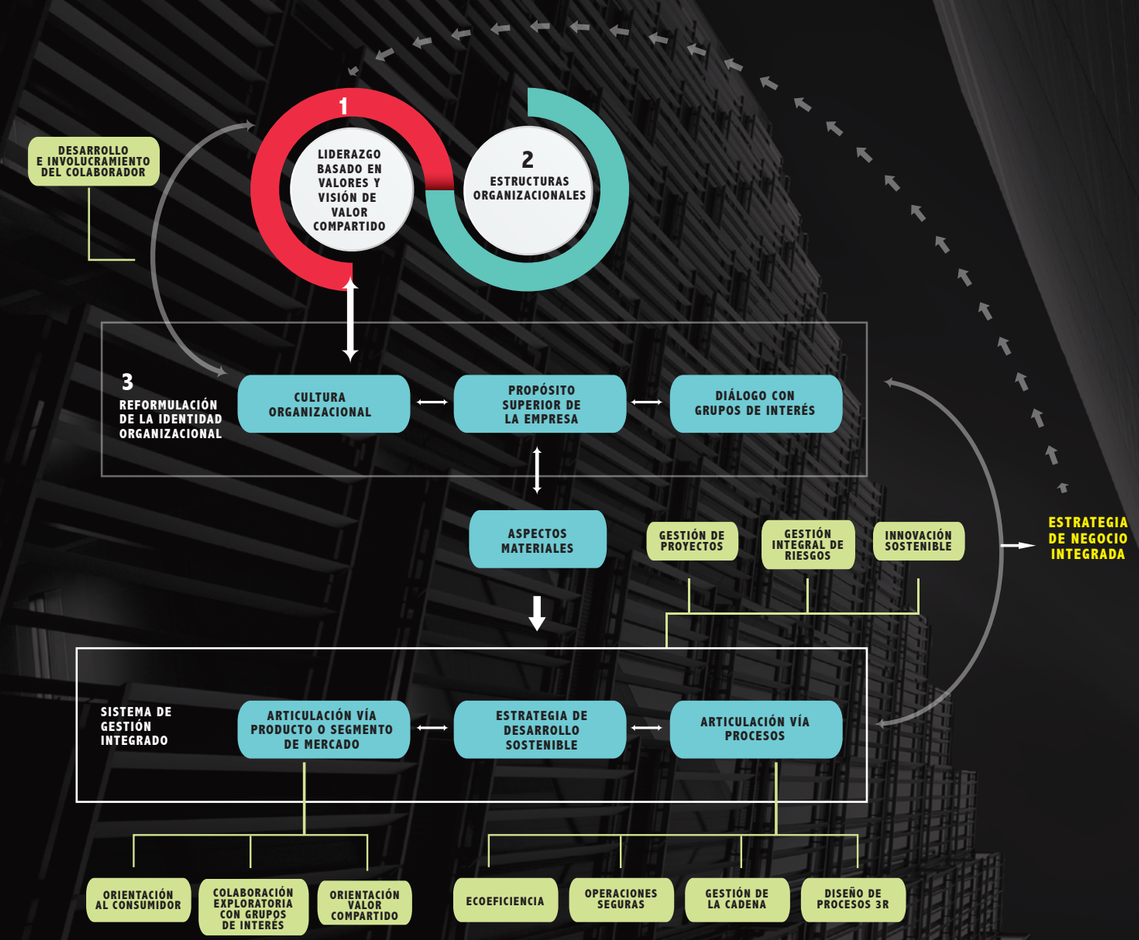
Los recursos organizacionales que facilitan la conformación de un sistema de gestión integrado son: gestión de proyectos, gestión integral de riesgos e innovación sostenible. La gestión de proyectos se refiere a la presencia de una oficina de proyectos dentro de la empresa o a la experiencia organizacional que tiene la empresa para resolver problemas o desafíos a través de la formulación de proyectos. Este recurso es importante porque los proyectos son los puentes a través de los cuales se diseñan soluciones que luego se convierten en procesos o rutinas organizacionales que mejoran los indicadores materiales de la empresa.

La gestión integral de riesgos se refiere a la aplicación de metodologías o sistemas de identificación, monitoreo y planes de mitigación de los riesgos asociados a los aspectos materiales de la empresa. El término integral es clave porque incluye los riesgos asociados a actividades financieras, ambientales, sociales y políticas. Es decir, implica el diseño de un sistema que vaya más allá de los riesgos financieros o económicos de la empresa, e incorpore de forma holística todos los aspectos materiales.

La innovación sostenible se refiere a las prácticas o recursos que la empresa utiliza para introducir cambios sustanciales en sus productos, servicios, o procesos que les permita mejorar los indicadores de los aspectos materiales. A diferencia de la innovación tradicional, las innovaciones que buscan reducir impactos negativos en el medio ambiente o aumentar los impactos sociales requieren de un enfoque de innovación abierta, en la cual la empresa colabore con sus grupos de interés en la introducción de estos cambios. La innovación sostenible facilita la implementación de sistemas de gestión integrados porque las innovaciones asociadas al desarrollo sostenible se constituyen tanto a nivel de producto, proceso, organización o hasta quizás modelo de negocio. Esta exploración de soluciones, ideas o tecnologías en los aspectos materiales del negocio facilitan que estos aspectos sean gestionados de forma integral.
De esta manera, el conocimiento o experiencia de la empresa en gestión de proyectos, gestión integral de riesgo e innovación sostenible facilita la implementación de un sistema de gestión integrado.

Finalmente, la formulación de una estrategia integrada es una práctica que conlleva la interdependencia de aspectos culturales y de comportamiento de la empresa, las expectativas de los grupos de interés, el conocimiento, recursos y los procesos organizacionales de la empresa. Es una práctica que también conlleva la retroalimentación entre los elementos mencionados. En este sentido la misma implementación de la estrategia integrada genera retroalimentación en el liderazgo de los directivos, lo cual vuelve a generar la dinámica de la revisión de la estrategia integrada a través de la cultura organizacional, las estructuras organizacionales, la identidad organizacional, la adquisición de tecnología, mejoramiento de procesos e innovación en productos.

Figura 3.1: PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO



FUENTE:
ELABORADO POR LOS AUTORES

Conclusiones
y siguientes pasos

El uso del método del caso tiene restricciones en cuanto a generalización de los resultados. En este sentido, el proceso construido en base a los casos debe tener en cuenta esta restricción. Por consiguiente, los aprendizajes de esta investigación deben ser tomados como ideas iniciales para un diálogo entre la empresa, la academia, el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil. La investigación ilustra cómo se puede iniciar el camino para contribuir con los ODS. Y en este sentido el objetivo de documentar estos casos es inspirar acción a más empresarios en Ecuador.

En el estudio se hace referencia a las empresas seleccionadas como casos ejemplares. Es importante recalcar que se usa el término ejemplar porque son empresas que han empezado el camino para integrar el desarrollo sostenible en sus estrategias y contribuir con los ODS, más no porque sean empresas con impacto cero en el medio ambiente o con altos niveles de impacto en la sociedad. Como se documentó en los casos, las empresas seleccionadas tienen programas implementados para crear valor en los aspectos materiales de sus operaciones y algunas de estas empresas aún están trabajando en la especificación de objetivos concretos para el 2030.

Lo que ignoramos sobre sostenibilidad empresarial sigue siendo más que lo que conocemos al respecto. Sin embargo, la investigación ha identificado un camino a través del cual los ODS constituyen un esquema de creación de valor. Una empresa que ha integrado el desarrollo sostenible en su empresa, es una empresa que gestiona de manera integrada los aspectos materiales de su negocio. Por esto, la integración del desarrollo sostenible requiere ajustes de comportamiento organizacional y en los sistemas de gestión de la empresa.
Por la parte de comportamiento organizacional, el estudio sugiere que los empresarios deben liderar sus empresas con valores y visión de valor compartido, con el objetivo de reformular una identidad organizacional anclada en el desarrollo sostenible. Esta identidad organizacional emerge de la interacción de la cultura organizacional inspirada por los líderes, las estructuras organizacionales de la empresa, y el diálogo con los grupos

de interés. En este sentido, la gestión del talento humano se vuelve crítica para reformular la identidad organizacional porque para crear esta cultura organizacional es importante contar con colaboradores comprometidos.

La gestión integrada del negocio implica que los objetivos respecto a los aspectos materiales de la empresa se articulen con los procesos, productos o las necesidades de los segmentos que atiende la empresa. Así, las metas que se fija la empresa respecto a los ODS se vuelven integral a la gestión del negocio. Los recursos que facilitan la articulación del desarrollo sostenible vía procesos incluyen conocimiento en eco-eficiencia, procedimientos o sistemas de gestión de operaciones seguras, gestión de la cadena de suministro y la incorporación de criterios de reciclaje, reutilización y re-manufactura en el diseño de los procesos productivos de la empresa. Por otro lado, los recursos que facilitan la articulación del desarrollo sostenible vía productos es la orientación al consumidor y al valor compartido, y la colaboración exploratoria con grupos de interés.

Una vez articulada la estrategia de desarrollo sostenible vía producto o procesos, los factores que facilitan la implementación de sistemas de gestión integrados son la experiencia y conocimiento en gestión de proyectos, la gestión integral de riesgos y la innovación sostenible. Por consiguiente, la definición de una estrategia de negocio integrada con el desarrollo sostenible supone un proceso dinámico, interdependiente y con retroalimentación entre los elementos que participan en el proceso. En este sentido, tanto los aspectos relacionados con la construcción de una identidad organizacional son interdependientes con los aspectos relacionados a la conformación de un sistema de gestión integral. Y es un proceso con retroalimentación porque la estrategia integrada incide sobre la visión de los líderes de la empresa, actualizando el proceso de integración del desarrollo sostenible.

4.1 IMPLICACIONES SOBRE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

La formulación de estrategias integradas es una práctica dinámica que involucra a los directivos, los grupos de interés de la empresa, la cultura e identidad organizacional y los recursos organizacionales. En este sentido, la práctica de formulación de estrategias debe dejar de concebirse como un ejercicio de planificación por parte de los directivos en una sala de reuniones y su posterior implementación por los mandos medios o colaboradores de la empresa. La práctica de formular estrategias requiere una visión holística del negocio que incorpore los riesgos asociados al medio ambiente y la sociedad; así como la orientación de servir al cliente y crear valor compartido.

Además, el desarrollo sostenible no es un área funcional de la empresa, es una razón de ser de la empresa. Por lo tanto, la planificación de desarrollo sostenible no es una táctica que soporta la consecución de los objetivos de un departamento. Los aspectos materiales son transversales a la organización y por lo tanto se deben trasladar a iniciativas orientadas a mejorar los indicadores materiales de procesos, así como a crear valor compartido para los consumidores.

4.2 IMPLICACIONES SOBRE LOS ODS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL

Los ODS se plantearon como una iniciativa global hasta el año 2030 para erradicar la pobreza, reducir la desigualdad económica y mitigar los impactos adversos del cambio climático. Los gobiernos nacionales signatarios a los ODS se han comprometido con el diseño de políticas públicas que permitan alcanzar estos objetivos. Estas políticas afectarán la forma actual en la cual las empresas conducen sus negocios.

Desde otra perspectiva, los ODS también constituyen un marco de referencia para identificar mecanismos de creación de valor de la empresa. Los casos estudiados sugieren que las empresas pueden contribuir a los ODS a través de la articulación de los aspectos materiales en el diseño de productos o en la mejora de procesos. Por consiguiente, esta investigación refuerza la idea que las empresas pueden contribuir con el medio ambiente y la sociedad desde las actividades de su cadena de valor.

Adicionalmente, los ODS constituyen términos de referencia que facilitan la comunicación, colaboración y coordinación de iniciativas conjuntas con las organizaciones de la sociedad civil, organismos gubernamentales y las universidades. Tener términos de referencia provee un mismo lenguaje para explorar oportunidades de creación de valor, lo cual puede llevar a la implementación de innovaciones sostenibles que mejore la propuesta de valor de la empresa.
Finalmente, la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio y la contribución del negocio con los ODS permiten una mejor visualización de los riesgos asociados a la operación del negocio. Esto permite diseñar mejor las operaciones del negocio para evitar disrupciones y pérdidas en el futuro de la empresa.

4.3 IMPLICACIONES SOBRE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

Durante la etapa de diseño de la investigación, se estableció el análisis de los ajustes en el modelo de negocio para integrar el desarrollo sostenible (Ver Anexo 1). Sin embargo, se ha observado que las empresas han ajustado los aspectos materiales a sus modelos de negocio existentes. Los elementos del modelo de negocio, la propuesta de valor, la fórmula de generación de ingresos y los recursos se han mantenido después de la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio.

La innovación en el modelo de negocio toma tiempo a las empresas. Por lo cual, las innovaciones en el modelo de negocio no se observarían apenas 2 años después del lanzamiento de los ODS. No obstante, ciertos compromisos con los ODS al 2030 requerirían la innovación en el modelo de negocio de la empresa. Por ejemplo, Holcim se ha comprometido a generar un tercio de su facturación a través de soluciones sostenibles. Algunas de estas soluciones constituyen servicios (ej. casa Renacer o Geocycle) por lo cual en el escenario que estas iniciativas escalen, Holcim necesitaría "servitizar" su operación, lo que supondría una innovación en su modelo de negocio. Por consiguiente, se debe observar en el largo plazo las innovaciones que hagan las empresas en el largo plazo.

4.4 IMPLICACIONES PARA PYMES

Los casos estudiados constituyen empresas grandes y líderes en sus mercados. Los resultados sugieren que ciertos recursos y estructuras organizacionales facilitan la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio. De esta manera, los resultados de la investigación no aplicarían al contexto de las PYMES, por lo cual aún se necesita más investigación para estudiar la realidad de las PYMES y como ellas pudieran integrar el desarrollo sostenible en la estrategia de sus negocios.

No obstante, hay dos implicaciones que pudieran ser considerados para futuras investigaciones y para los empresarios de PYMES. Primero, la visión de los empresarios de PYMES debe ser integral y considerar la relación entre los procesos, productos y las necesidades de los grupos de interés. Esto es paradójico, porque la principal preocupación de los empresarios PYMES suele ser la supervivencia del negocio en el corto plazo. Adicionalmente, no disponen del capital o de los recursos para implementar proyectos o iniciativas de creación de valor más allá del corto plazo. En este sentido, la tensión corto-largo plazo se intensifica para el caso de las PYMES. De esta manera, la identificación de los aspectos materiales, la base de la estrategia de desarrollo sostenible, debe considerar esta tensión de corto-largo plazo. Así la empresa podría empezar por aquellos aspectos materiales que satisfagan las necesidades de los grupos de interés de corto y largo plazo.
El segundo punto, implica una profesionalización de la gestión del negocio PYME. El empresario de PYMES debe contar con las competencias de gestión de procesos, orientación al consumidor, análisis de grupos de interés, gestión de talento humano, y buenas prácticas de gobierno. Por consiguiente, la integrar el desarrollo sostenible requeriría la profesionalización del empresario de PYMES y la adquisición de estas competencias.
Sin embargo, la adquisición de estas competencias podría estar fuera del alcance para los empresarios PYMES. Por lo cual, la integración del desarrollo sostenible en la PYMES debería venir acompañada de programas de capacitación que faciliten el desarrollo de las competencias señaladas. En este sentido, se vuelve necesaria las alianzas entre las universidades, los gremios o asociaciones empresariales, y el gobierno para ofrecer programas de capacitación de bajo costo que promuevan la profesionalización del empresario de PYMES. Así se pudiera facilitar la contribución de las PYMES con los ODS.

ANEXO

Anexo 1: Metodología utilizada en el estudio

Los objetivos de la investigación son ilustrar cómo se aplica la Guía SDG COMPASS en empresas que operen en Ecuador; describir el proceso de integración del concepto de desarrollo sostenible en la estrategia y modelo de negocio de las empresas estudiadas; e identificar los recursos y estructuras organizacionales que facilitan la articulación del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa.

Para alcanzar estos objetivos se utilizó la metodología de investigación de casos de estudios[20], la cual permite el análisis de las decisiones gerenciales y el comportamiento organizacional de las empresas relacionadas al desarrollo sostenible en su contexto original. Se recolectó información a través de dos mecanismos: 1) Revisión de fuentes secundarias que incluyen la información publicada en reportes de la empresa, reportes de la industria, y medios de prensa; 2) entrevistas semi-estructuradas con los principales actores de la empresa.

El estudio se enfoca en la integración del desarrollo sostenible en la estrategia sostenible en la estrategia de empresas que hayan comunicado su contribución con los ODS. De esta manera, se trabajó con empresas que hubieran manifestado a través de sus memorias de sostenibilidad su intención de contribuir con los ODS. Adicionalmente, se procuró trabajar con empresas de diversas industrias y en diferentes etapas de integración del desarrollo sostenible en sus estrategias empresariales. De esta manera, se incluyeron 6 empresas en el estudio que son: Unidad Agroindustrial del Consorcio Nobis, DIFARE, HOLCIM Ecuador, PRONACA, Telefónica Movistar y Tía.

La unidad de análisis del estudio fueron las empresas durante el periodo 2014-2016. De esta manera, el estudio cuenta con 6 unidades de análisis, o también puede decirse que es un estudio compuesto por 6 casos de estudios. Se analizaron los reportes de sostenibilidad de las empresas seleccionadas el periodo 2014-2016, informes financieros y otro tipo de datos para este mismo periodo, y las preguntas para las entrevistas hacían referencia a este periodo. Las entrevistas se realizaron en tres niveles: el director ejecutivo o gerente general; el director o jefe de sostenibilidad o RSE; el director de algún área funcional de la empresa que tenga un alto impacto social/ambiental en la cadena de valor de la empresa.

Marco teórico para el caso de estudio

Se elaboró un marco teórico para guiar la recolección de datos en los casos de estudios y así enfocar la atención en los aspectos relevantes para la integración del desarrollo empresarial en la estrategia de la empresa. La integración del desarrollo sostenible involucra diversos niveles de análisis (individuo, organización y cadena de suministro), por consiguiente se hizo una revisión de la literatura de desarrollo sostenible empresarial para identificar los principales factores que influyen en la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa. Los factores identificados se visualizan en la Figura 5.1.

Figura 5.1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

El nivel individual se refiere a las características de los altos ejecutivos para procesar información relacionada al desarrollo sostenible, como tendencias en la industria, riesgos u oportunidades del negocio[21]; al proceso de dar sentido a la información procesada; a la toma decisiones respecto a los temas de desarrollo sostenible [22]; y al aprendizaje o retroalimentación que receptan los ejecutivos[23]. También se refiere al apoyo de la alta gerencia o del directorio para impulsar las iniciativas de desarrollo sostenible dentro de la empresa.

El nivel organizacional se refiere a las estructuras organizacionales, recursos o procesos que posee la empresa para facilitar la integración del desarrollo sostenible en la empresa. Entre los factores encontrados en la literatura se enumeran la

gestión de riesgo, buenas prácticas de gobierno corporativo, gestión de imagen y comunicación con grupos de interés, involucramiento de colaboradores, innovación y gestión del conocimiento organizacional y la cultura organizacional de la empresa.

El nivel de la cadena de suministro se refiere a las prácticas o recursos desplegados en la cadena de suministro para crear valor o mitigar riesgos en el contexto del desarrollo sostenible. Los factores identificados fueron: orientación hacia el balance de los impactos económicos, sociales y ambientales; lógica de negocio ecológicamente dominante; certificación y entrenamiento a los proveedores; huella hídrica y de carbono en la cadena; y continuidad y gestión de riesgos en la cadena.

Finalmente, el nivel de alianzas con grupos de interés incluye las relaciones cooperativas con organizaciones o actores que están más allá de la cadena de suministro. Incluye a ONG, organizaciones del sector público, y la participación de empresas en plataformas multi-partes.

En cuanto a la integración del desarrollo del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa, es importante marcar una diferencia entre la incorporación de elementos de desarrollo sostenible en la estrategia del negocio y la incorporación en el modelo de negocio de la empresa. La estrategia del negocio se refiere al cómo la empresa compite en el mercado y consiste en la definición de objetivos, plan de acción y asignación de recursos para que la empresa llegue a un destino al cual no ha estado antes [24], [25]. Por otro lado, el modelo de negocio se refiere al método a través el cual la empresa crea y utiliza los recursos para entregar la propuesta de valor a sus clientes; está compuesto de cuatro elementos interrelacionados: proposición de valor, fórmula de generación de ingresos, recursos y procesos claves para soportar la generación de valor [26], [27]. Así, el marco teórico de la investigación analiza si los elementos del desarrollo se incorporaron en la estrategia del negocio o en el modelo del negocio de la empresa, y analiza la interrelación entre la estrategia y el modelo de negocio.

Protocolo de entrevistas

Para el desarrollo de entrevistas semi-estructuradas se diseñó un protocolo de entrevistas. Las entrevistas semi-estructuradas consisten en la realización de diversas preguntas sobre temas específicos, con la posibilidad de profundizar tópicos que emergen durante la entrevista. Los temas especificados para el protocolo provienen del marco teórico y la guía SDG COMPASS, por lo cual se incluyen temas como la definición de prioridades respecto a los ODS, identidad organizacional o cultura de la empresa respecto a elementos del desarrollo sostenible, innovaciones generadas, creación de valor compartido, entre otros (ver Tabla 5.1).

Posterior a las entrevistas, la información recolectada de las fuentes secundarias se consolidó con la información de las entrevistas. Con esta información consolidada, se elaboraron marcos conceptuales para cada caso, complementados con descripciones profundas cómo cada empresa seleccionó los ODS con los cuales impacta sus operaciones, la definición de los objetivos respecto a cada ODS y la identificación de oportunidades comerciales o riesgos que se pueden mitigar al mismo tiempo que se contribuye con los ODS.

A continuación, se contrastaron los marcos conceptuales y las descripciones para encontrar los aspectos comunes a todas las empresas analizadas. Los factores fueron clasificados en los siguientes términos: factores facilitadores y factores integradores. Los factores facilitadores se refieren a aquellos recursos organizacionales que permiten la definición y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo sostenible; mientras que los factores integradores son aquellos recursos organizacionales que permiten la integración del desarrollo sostenible en la estrategia del negocio o el modelo del negocio de la empresa.

Finalmente, en base a estos resultados se proponen recomendaciones sobre cómo los empresarios pueden elaborar una estrategia de desarrollo sostenible, e integrarla a la estrategia del negocio o su modelo de negocio.

Tabla 5.1: PROTOCOLO DE ENTREVISTA DE LA INVESTIGACIÓN

Tópicos tratados en las entrevistas
1.¿Qué significan los ODS para la empresa?
2.Definición de Prioridades respecto ODS: criterios, principios y decisiones
3.Cambios en la identidad organizacional y en la imagen que proyecta la empresa a partir del anuncio de compromiso con los ODS
4.Innovaciones generadas a partir del compromiso con los ODS (productos, procesos, organización)
5.Valor compartido: contribución a los ODS y objetivos del negocio alcanzados (e.g. soluciones de negocios)
6.Estructuras organizacionales (equipos, comités, juntas, consejos, asesores) creados para dar soporte a integrar los ODS en la estrategia
7.Integración de desempeño en los ODS en las evaluaciones formales de desempeño, sistemas de remuneración e incentivos variables
8.Liderazgo dentro de la organización respecto ODS: desafíos, obstáculos, lecciones aprendidas
9.Alianzas verticales/horizontales/multi-partes para la articulación de acciones colectivas respecto a los ODS
10.Los ODS y oportunidades/amenazas de negocio en el futuro

FUENTE:
ELABORADO POR
LOS AUTORES

Referencias bibliográficas

[1] G. Brundtland, M. Khalid, S. Agnelli, S. Al-Athel, B. Chidzero, L. Fadika, V. Hauff, I. Lang, M. Shijun, M. Morino de Botero, M. Singh, S. Okita, and A. Others, "Our Common Future ('Brundtland report')," 1987.

[2] SDSN, "SDG Index and Dashboards Report 2017. Global Responsibilities International spillovers in achieving the goals," 2017.

[3] K. Muff, A. Kapalka, and T. Dyllick, "The Gap Frame - Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities," Int. J. Manag. Educ., vol. 15, no. 2, pp. 363–383, 2017.

[4] PRONACA, "Memoria de Sostenibilidad del Ser PRONACA," Quito, 2015.

[5] GRI, Global-Compact, and WBCSD, "SDG Compass La guía para la acción en los ODS," 2015.

[6] Holcim, "Memoria de Sostenibilidad," Guayaquil, 2016.

[7] DIFARE, "Informe de responsabilidad corporativa y sostenibilidad," Guayaquil, 2015.

[8] Telefonica, "Informe integrado," Madrid, 2016.

[9] UN, "Sustainable Development Knowledge Platform," Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2017. [Online]. Available: https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld. [Accessed: 01-Sep-2017].

[10] R. G. Eccles, K. M. Perkins, and G. Serafeim, "How to Become a Sustainable Company," MIT Sloan Manag. Rev., vol. 53, 2012.

[11] R. G. Eccles and G. Serafeim, "The performance frontier: innovating for a sustainable strategy," Harv. Bus. Rev., no. May, 2013.

[12] D. Kiron, G. C. Unruh, N. Kruschwitz, M. Reeves, H. Rubel, A. Meyer, and Z. Felde, "Corporate Sustainability at a Crossroads: Progress toward our common future in uncertain times," MIT Sloan Manag. Rev., p. 27, 2017.

[13] A. Shevchenko, M. Levesque, and M. Pagell, "Why Firms Delay Reaching True Sustainability," J. Manag. Stud., vol. 53, no. 5, pp. 911–935, 2016.

[14] P. Bansal, "The corporate challenges of sustainable development," Acad. Manag. Exec., vol. 16, no. 2, pp. 122–131, 2002.

[15] F. L. Montabon, M. Pagell, and Z. Wu, "Making Sustainability Sustainable," J. Supply Chain Manag., vol. 52, no. 2, pp. 11–27, Dec. 2016.
[16] R. Bolden, "What is leadership?," Exeter, 2004.
[17] GRI, "Reporting Principles and Standard Disclosure," 2014.
[18] R. Henderson and E. Van Den Steen, "Why Do Firms Have 'Purpose'? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation," Am. Econ. Rev. Pap. Proc., vol. 105, no. 5, pp. 326–330, 2015.
[19] R. Daft, Organization Theory and Design, 11th ed. Cengage Learning, 2012.
[20] R. K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, 5th ed. SAGE Publications, 2013.
[21] T. Hahn, L. Preuss, J. Pinkse, and F. Figge, "Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames," Acad. Manag. Rev., vol. 39, no. 4, pp. 463–487, 2014.
[22] S. L. Hart, M. B. Milstein, and W. Ruckelshaus, "Creating sustainable value," vol. 17, no. 2, 2003.
[23] H. Haugh and A. Talwar, "How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization?: Business Source," Acad. Manag. Learn., vol. 9, no. 3, pp. 384–396, 2010.
[24] E. H. Bowman and C. E. Helfat, "Does Corporate Strategy Matter?," Strateg. Manag. J., vol. 22, no. 1, pp. 1–23, 2001.
[25] X. Gilbert, "What is your strategy?," Lausanne, 2010.
[26] D. J. Teece, "Business models, business strategy and innovation," Long Range Plann., vol. 43, no. 2–3, pp. 172–194, 2010.
[27] C. Zott, R. Amit, and L. Massa, "The Business Model: Recent Developments and Future Research," J. Manage., vol. 37, no. 4, pp. 1019–1042, 2011.

CEMDES
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador

CEMDES (BCSD-ECUADOR)
9 de octubre 2009 y Los Ríos, piso 10, oficina 3
Guayaquil - Ecuador
www.cemdes.org

Este estudio se realizó
gracias al apoyo de:

PNUD

La impresión de este estudio se realizó gracias al apoyo económico de:

Tía · GD Difare Grupo · Holcim · una Una empresa Nobis · PRONACA · Telefónica · movistar