CASOS EJEMPLARES DE EMPRESAS QUE OPERAN EN ECUADOR

ESTUDIO DE SEIS CASOS EMPRESARIALES EN ECUADOR

VERSIÓN AL
22 DE SEPTIEMBRE 2017

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:

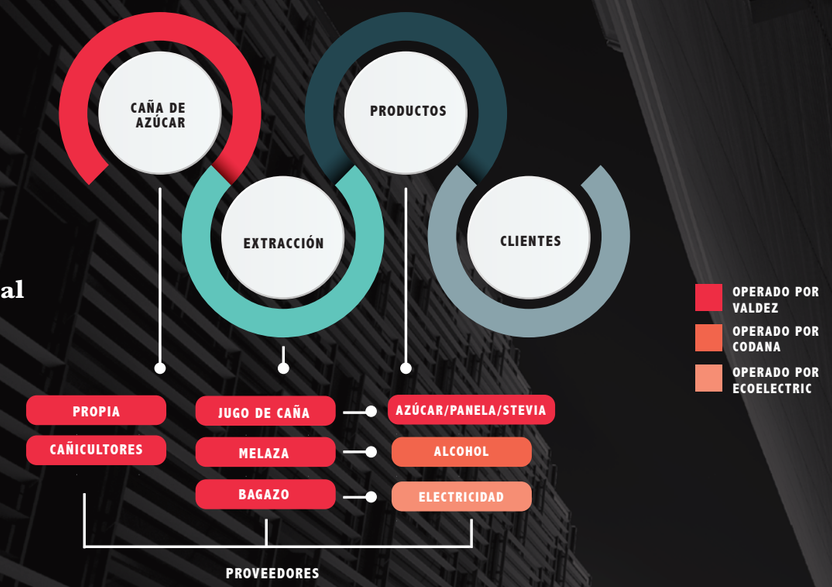
> "Nosotros somos parte del Consorcio Nobis, y aquí hay un profundo sentimiento hacia las comunidades, proveedores u otros grupos de interés, que interactúan con nuestro negocio. Además, la responsabilidad hacia nuestros stakeholders está plasmada en nuestra planificación estratégica. De esta manera, 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:

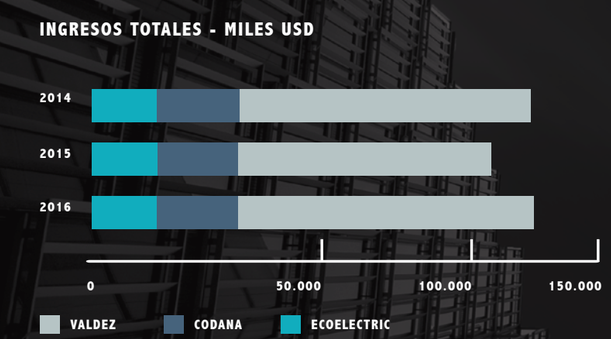
> "Todo empezó cuando nos dimos cuenta la importancia que tiene la comunidad para las operaciones del ingenio, y que necesitábamos vincularnos con nuestros grupos de interés, nuestros colaboradores, la comunidad, etc., así fuimos tomando conciencia en este tema. En la parte ambiental también nos pasó 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



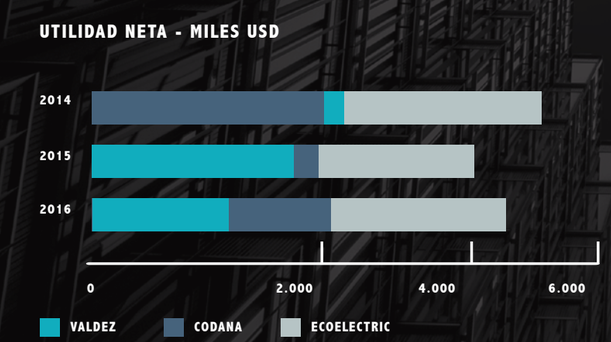
FUENTE: ELABORADO POR LOS AUTORES

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

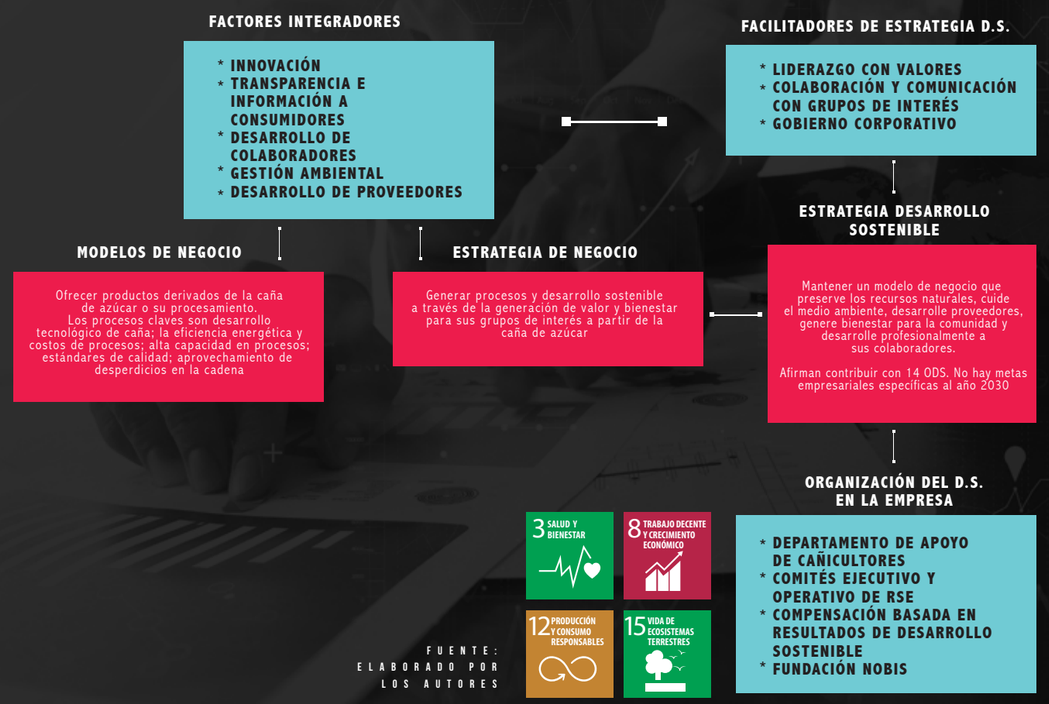
La propuesta de valor de agroindustrial Nobis está íntimamente ligada a la elaboración de productos derivados de la caña de azúcar o servicios complementarios a esta actividad. El azúcar es uno de los principales insumos para la elaboración de productos ultra procesados , y de acuerdo a estudios de la 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 CO2, 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.