CASOS EJEMPLARES DE EMPRESAS QUE OPERAN EN ECUADOR

ESTUDIO DE SEIS CASOS EMPRESARIALES EN ECUADOR

VERSIÓN AL
22 DE SEPTIEMBRE 2017

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.

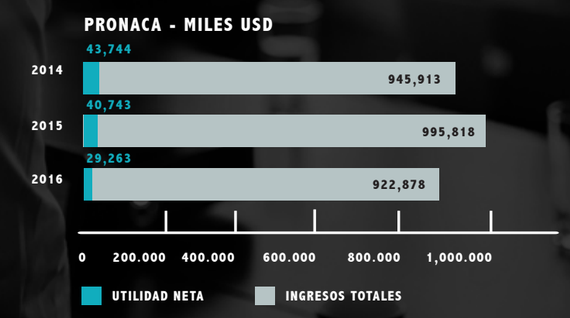
En el 2015, la empresa contaba con una red de operación de 108 centros en Quito, Guayaquil, Santo Domingo de los Tsáchilas y Bucay. También contaba con un amplio portafolio de productos, compuesto por 1,989 productos bajo 32 marcas divididas en 14 líneas. Las principales líneas de productos son: Aves, 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.

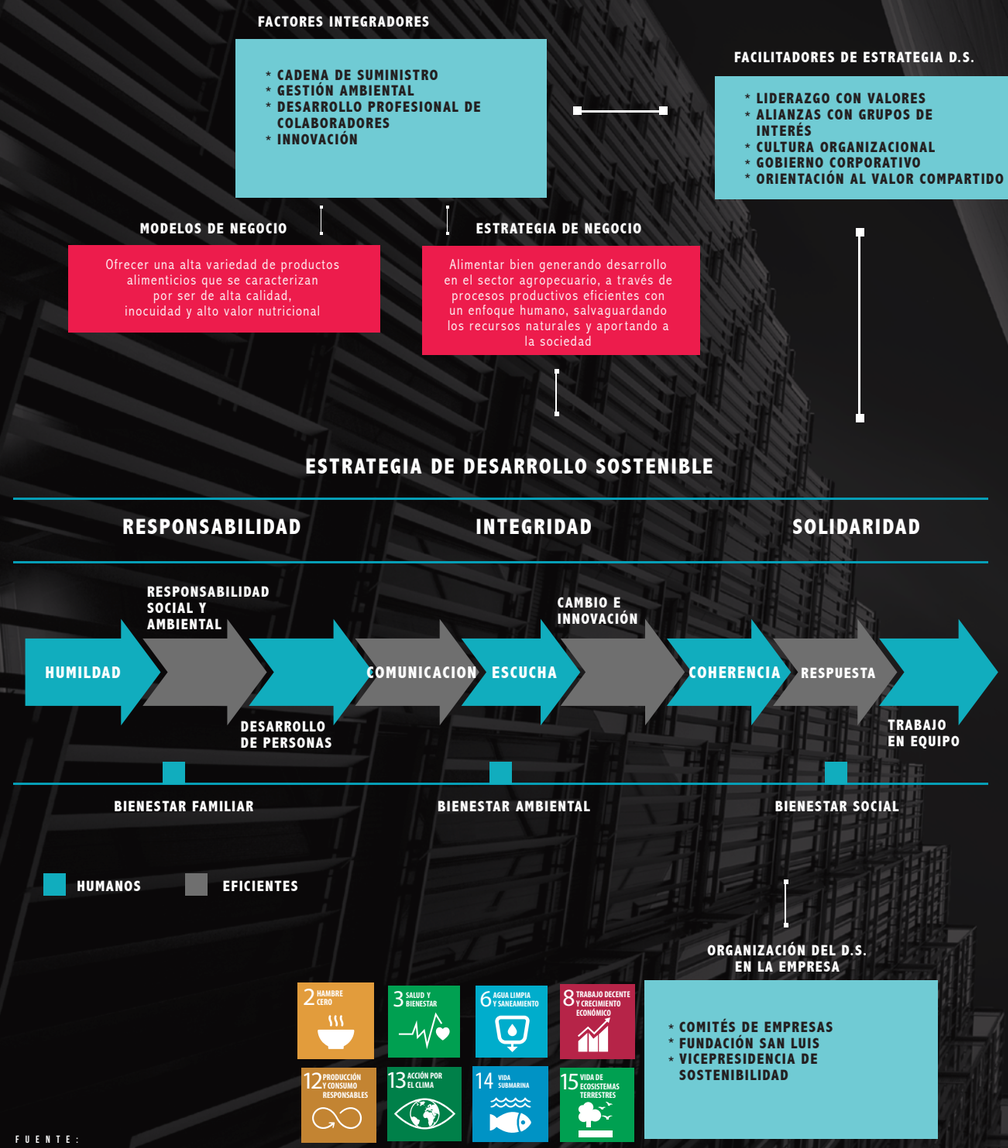
Por otro lado, los factores integradores incluyen a la gestión de la cadena de suministro, gestión ambiental, desarrollo profesional de colaboradores y las actividades de innovación de PRONACA. El alineamiento de estos elementos con los compromisos de la estrategia de sostenibilidad ha permitido que 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