CASOS EJEMPLARES DE EMPRESAS QUE OPERAN EN ECUADOR

ESTUDIO DE SEIS CASOS EMPRESARIALES EN ECUADOR

VERSIÓN AL
22 DE SEPTIEMBRE 2017

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.

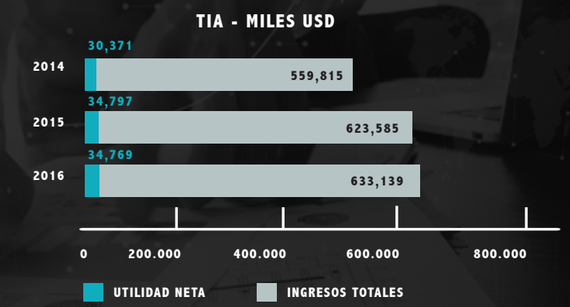
Tía manejaba tres formatos de tiendas: Tía, Tía Express y supermercados Magda. Tía es el autoservicio convencional y ofrece el surtido más completo para el segmento que atiende. Asimismo, es el formato de mayor cobertura nacional. Tía Express es un formato de negocio de barrio diseñado específicamente 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).

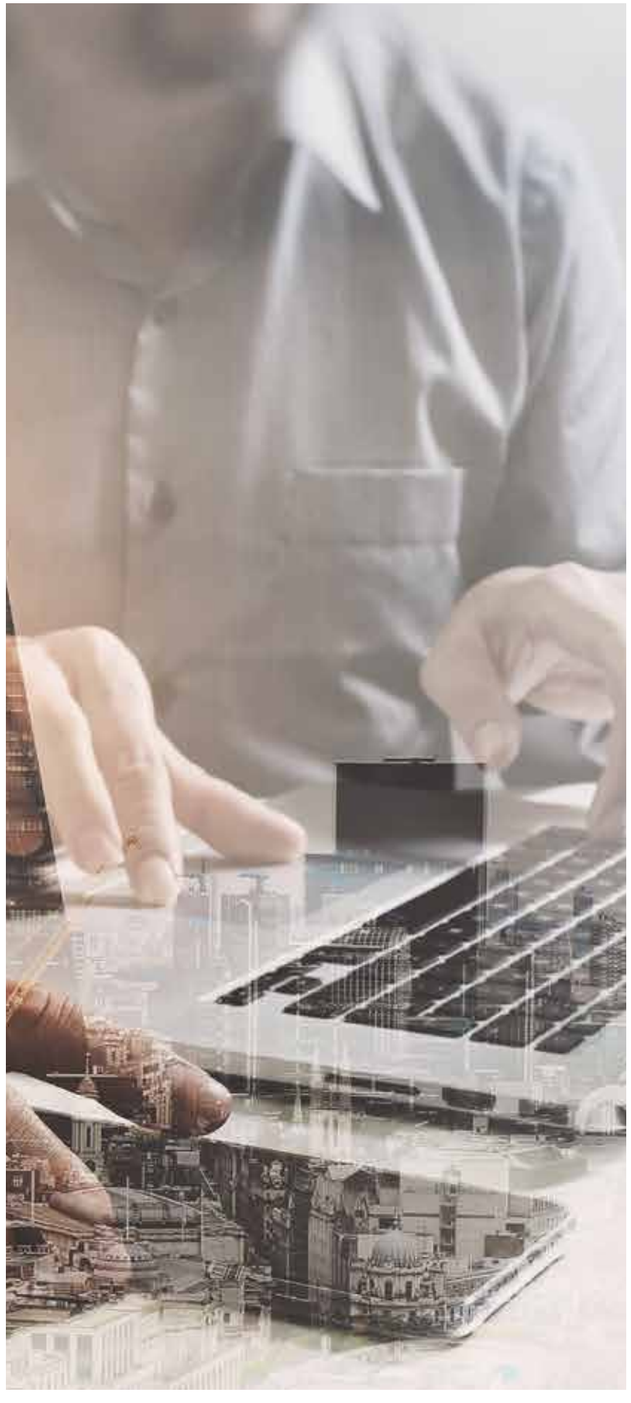
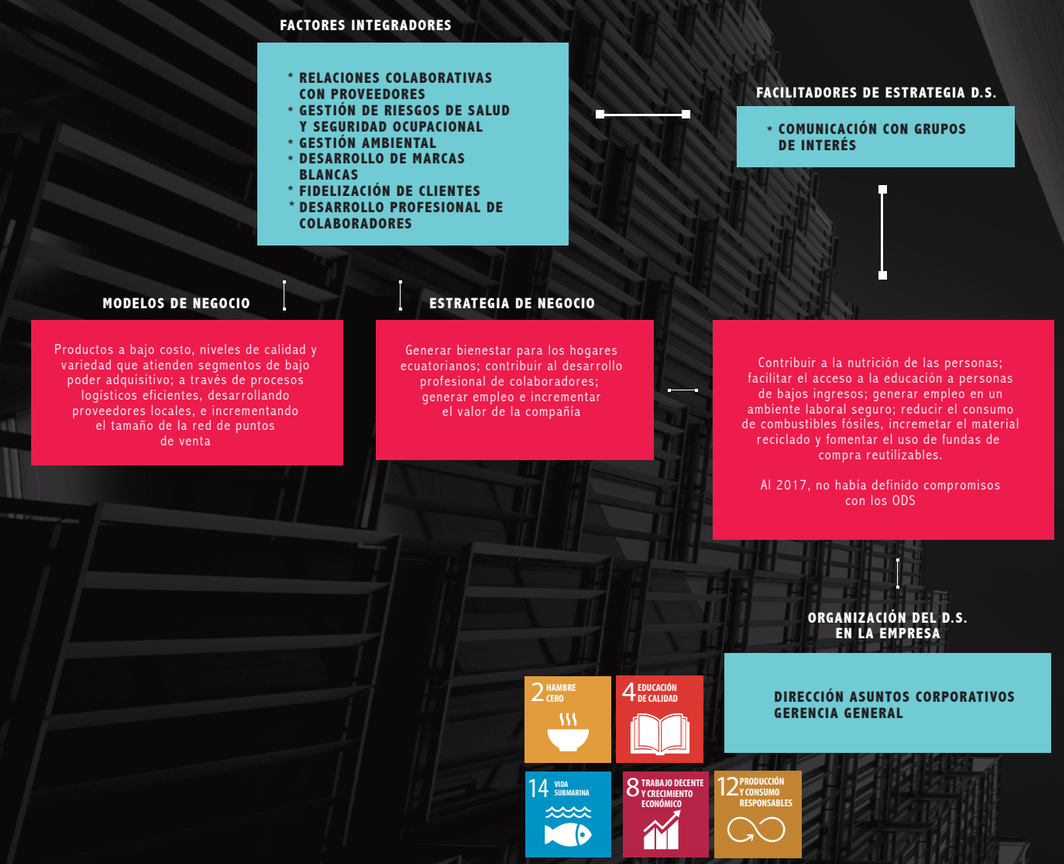


TABLA 2.10: FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

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