



CORONILLA
alimentos derivados de quinua

RELATORIO DE GESTIÓN

Premio Iberoamericano de la calidad

EMPRESA PRIVADA MEDIANA CORONILLA S.A.

Dir.: Av. Villazón N° 3847 Km. 3 Carretera Sacaba
Cochabamba - Bolivia
30 de Marzo de 2018

www.coronilla.com

CONTENIDO

PRESENTACION.....	i
GLOSARIO	a
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION	1
2. ESTRATEGIA.....	6
3. DESARROLLO DE PERSONAS.....	11
4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS	14
5. PROCESOS Y ALIANZAS	19
6. RESULTADOS DE CLIENTES.....	22
7. RESULTADOS PERSONAS.....	25
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD	31
9. RESULTADOS GLOBALES	35
ANEXOS.....	41



CORONILLA
alimentos derivados de quinua



PRESENTACION



PRESENTACION

I. PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD PRODUCTIVA

Coronilla es una empresa ubicada en el centro de Bolivia, en la ciudad de Cochabamba que tiene más de 40 años de experiencia en la manufactura de granos, cuando inició sus operaciones producía fideos de batalla que eran vendidos a granel.

Durante los primeros veinte años de su historia, fue creciendo y prosperando con la reinversión de sus utilidades hasta convertirse en una de las fábricas de fideos más importantes del país, copando un 18% de la demanda nacional de fideos.

Siempre fue una empresa a la vanguardia en temas sociales, su fundador, el Sr. Guillermo Wille consideraba que, si una empresa manufacturera no tenía un sindicato bien establecido, no podía considerarse una empresa exitosa porque gran parte del éxito radica en el trabajo conjunto de ejecutivos y trabajadores y en el impulso conjunto de los remos que llevan al barco de la empresa al crecimiento y prosperidad. El sindicato mixto fabril Coronilla se fundó un año después de la fundación de la empresa y a lo largo de su historia, trabajadores y empresarios impulsaron el desarrollo de esta unidad productiva.

A mediados de la década de los 90, Coronilla dejó de ser un buen negocio por una serie de razones que pusieron en riesgo la sobrevivencia de molinos y fábricas de fideos en el territorio nacional. Coronilla no era una excepción, se encontraba en una situación tan delicada que al final de la década de los 90 estaba a punto de declararse en quiebra.

En la búsqueda de alternativas, se pensó en la quinua y en la manufactura de fideos de quinua, sin embargo, no era una solución rápida porque la quinua era y sigue siendo un cereal extremadamente caro en relación al trigo y por lo tanto el fideo de quinua no podía convertirse en un producto de consumo masivo en el mercado nacional, era necesario pensar en la exportación, la quinua comenzaba a ser conocida en el mercado internacional y los fideos de quinua podían ser un producto exportable.

La crisis era intensa y se tuvo que capitalizar la empresa con el Fondo de Capital Activo de Bolivia, es así como en 2001, Coronilla se convierte en una sociedad anónima y aprende a trabajar con una Junta de Accionistas y un Directorio que va acompañando a la gerencia en la toma de decisiones, Coronilla forma un sólido concepto de gobierno corporativo.

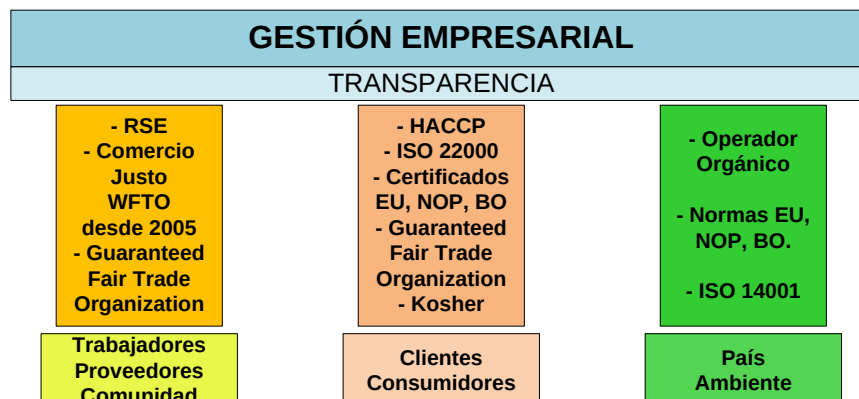
El líder de este proceso de cambio es Martha Eugenia Wille, quien junto a su equipo, diseñó un sólido modelo de gestión empresarial apoyado en la transparencia y con tres pilares fundamentales:

El pilar social relacionado con trabajadores y proveedores

El pilar medioambiental relacionado con el país y la protección del medio ambiente

El pilar de la producción con calidad relacionado con clientes y consumidores

MODELO DE NEGOCIO DE CORONILLA



Solo así, dice Martha Eugenia, es posible construir una empresa que trascienda en el tiempo y que sea sostenible en el largo plazo.

Coronilla inicia un duro camino que la lleva a convertirse en una empresa totalmente diferente de la empresa privada tradicional, su transformación comienza con el desarrollo y capacitación de la mujer en áreas no tradicionales como maquinista, chofer, mecánica, carpintería y esto ayuda a las mujeres trabajadoras en su desarrollo personal y su autoestima, el tema de género, sigue siendo vital para la empresa y de hecho en la actualidad, el 65% de la gente que trabaja en Coronilla, son mujeres.

En una oportunidad, la comunidad de sordomudos consulta a Coronilla si podía dar trabajo a algún miembro de su comunidad, el tema encajaba perfectamente en la filosofía social de la empresa de manera que se inició el trabajo con gente con capacidades especiales, en la actualidad, un 4% del personal es gente con capacidades diferentes, tampoco se cerraron nunca las puertas a personas mayores que no podían conseguir trabajo en otras empresas. La no discriminación ha sido siempre un patrón de trabajo en la empresa.

Cuando Coronilla inicia su trabajo con quinua como materia prima, ve que los productores de quinua son extremadamente pobres y desarrolla programas de apoyo y capacitación para proveedores en temas administrativos y de certificación orgánica.

Esta lógica de trabajo con mujeres, gente con capacidades diferentes y productores marginados, hacen que Coronilla aun siendo una empresa privada con fines de lucro, sea considerada y recibida en la comunidad internacional del Comercio Justo, desde el 2005, Coronilla es miembro activo del WFTO.

El tema medioambiental se convierte en algo prioritario para la empresa que apunta a la certificación orgánica por la empresa suiza IMO control y desarrolla proyectos de clasificación y reciclado de residuos sólidos apuntando a una ISO 14001 que ahora ostenta con orgullo.

El uso de Buenas Prácticas de Manufactura, identificación de Puntos Críticos de Control, la calidad, trazabilidad e inocuidad alimentaria se convierten en la única forma de trabajo en la empresa hasta obtener la ISO 22000.

Todos estos esfuerzos conjuntos, llevan a Coronilla a ser galardonada en 2004 con el premio del Foro de Inversionistas de New Ventures como el proyecto más prometedor de América Latina y el Caribe y en 2005, Martha Eugenia con el modelo de Coronilla es nombrada por la Fundación Schwab, “Emprendedor Social del año en Bolivia”, galardón que la habilita como miembro del Foro Económico Mundial.

Actualmente Coronilla exporta no solo fideos sino snacks, cereales para desayuno, galletas, y comidas deshidratadas a 16 clientes en 11 países del mundo. Todos sus productos son manufacturados con quinua como principal materia prima y todos tienen como principio el mayor valor agregado posible.

Además, añadiendo un valor adicional a los productos, toda la producción es libre de gluten y esta característica hace que la oferta de Coronilla se constituya en el alimento ideal para las personas alérgicas a la proteína del gluten y enfermos que padecen celiaquía.

El ciclo no podía estar completo si Coronilla no era capaz de producir algo que fuera accesible al mercado local y nacional de manera que, en el marco de la seguridad alimentaria, en los últimos años se desarrollaron los deliciosos “Quinitos”, snacks para desayuno que logran ser competitivos para el desayuno escolar.

Aunque Coronilla es una Sociedad Anónima, es básicamente una empresa familiar y en éste entendido, se trabaja constantemente para velar por la continuidad de la misma, es por ello que se ha encarado el proceso de realizar el “Protocolo Familiar”, garantizando de ésta forma la continuidad de liderazgo y que el estilo de gestión perdure en el tiempo.

Razón social o nombre de la Unidad Productiva:

CORONILLA SOCIEDAD ANÓNIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Actividad económica principal: Coronilla S.A. es una empresa Industrial dedicada a la transformación de cereales libres de gluten.

Aspectos importantes de la Unidad Productiva

1. Tipo de bienes o servicios que produce:

Coronilla se dedica a la manufactura de cereales andinos orgánicos (quinua, cañawa, amaranto), transformándolos en diversas alternativas de productos procesados con alto valor agregado. Estos productos se caracterizan por tener contenido nutricional muy elevado, estándares de calidad altos, ser libres de gluten y ser totalmente amigables con el medio ambiente por el hecho de contener ingredientes orgánicos y el no uso de aditivos químicos durante su producción.

Las principales líneas de producción son: Snacks, cereales para el desayuno, pastas tipo italiano, guarniciones, sopas deshidratadas y galletas.

2. Mercados a los que destina su producción:

Los productos Coronilla son comercializados no solo en Bolivia, sino también fuera de nuestras fronteras, desde países hermanos como Chile, Brasil y Perú, a países altamente exigentes como Estados Unidos y Canadá, llegando también a países europeos como España, Inglaterra, Alemania, y Francia hasta destinos en el lejano continente de Oceanía como Australia y Nueva Zelanda, sin olvidar países árabes como Kuwait, Dubai y Emiratos Árabes

3. Principales clientes:

Los clientes de la empresa se encuentran principalmente en el exterior del país, pero también hay clientes importantes en el ámbito nacional como los municipios, supermercados y otros.

Coronilla tiene una característica muy especial en cuanto a la cartera de clientes que posee en el exterior, dado que la forma bajo la cual se opera es “marca privada”, todos los productos se venden bajo la marca de los clientes que ya cuentan con un nombre, posicionamiento y canales de distribución bien establecidos en los distintos mercados a los cuales llegan los productos, por tanto los clientes no son los consumidores finales, sino grandes distribuidores o importadores con los que se tiene comunicación fluida constante y altamente personalizada.

Los principales mercados en los que Coronilla vende en el exterior están ubicados en Norte América (Canadá, USA), en Sud América (Brasil, Chile, Perú), en Europa (Francia, Alemania, Inglaterra, España) y mercados más lejanos en Australia, Nueva Zelandia y Arabia. Todos ellos utilizan su propia marca y han dado a Coronilla su voto de confianza vendiendo productos hechos en Bolivia en cuya calidad confían plenamente y se sienten orgullosos de ofrecerlos como parte de su oferta sabiendo que ofrecen productos orgánicos, dietéticos, especializados y dirigidos a un nicho de mercado sumamente sensible, el de los enfermos celiacos y gente alérgica al gluten.

En cuanto al mercado nacional, los principales clientes son supermercados del eje troncal del país. Además de las alcaldías de algunos municipios aledaños.

4. Principales proveedores:

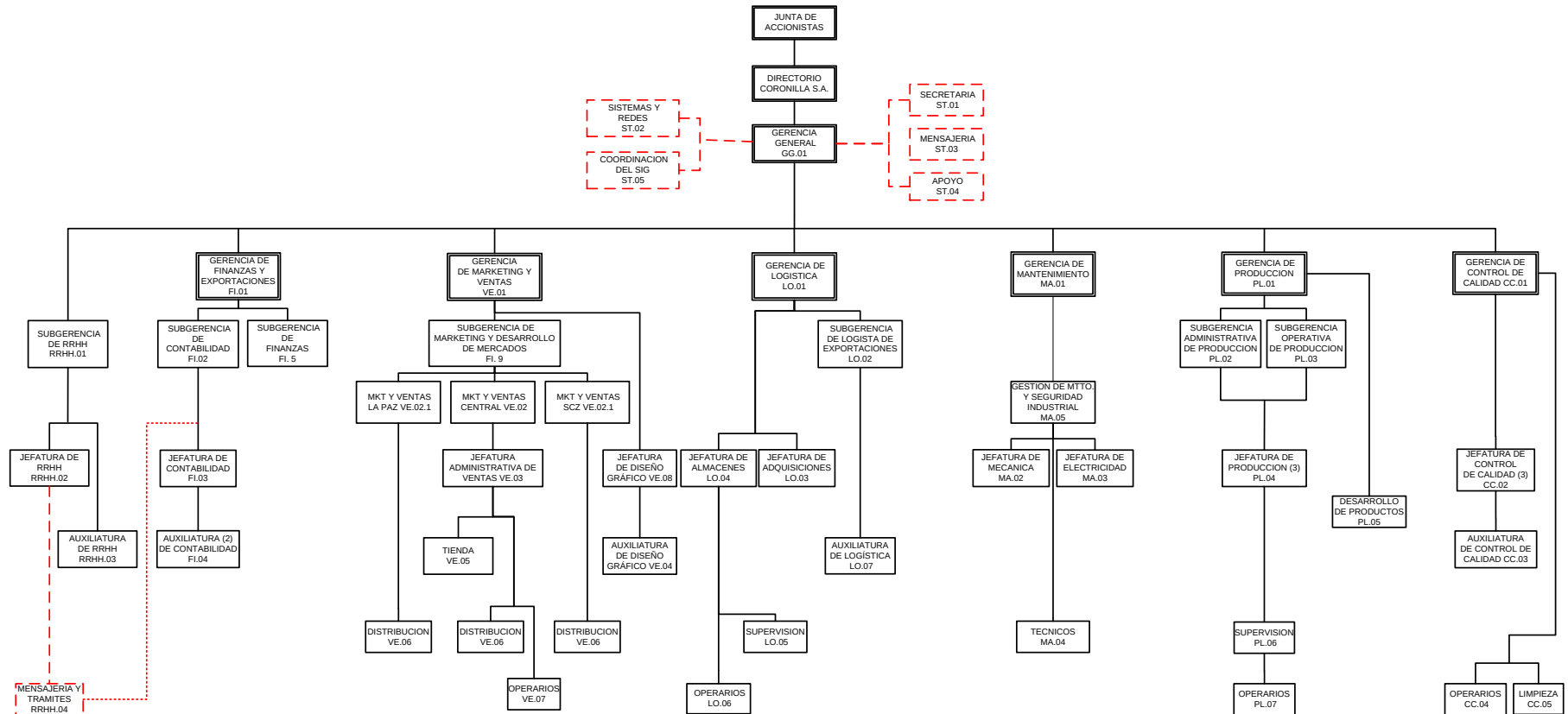
El 90% de la producción de Coronilla es producción orgánica, por tanto la cartera de proveedores es también altamente especializada.

Coronilla trabaja con diversos tipos y perfiles de proveedores, dentro de los que se pueden destacar; campesinas y campesinos productores de quinua y amaranto en el país, proveedores de arroz y azúcar orgánica en países vecinos como Argentina y Brasil, proveedores de miel de abeja orgánica en el Uruguay hasta proveedores de lugares alejados como Suiza para la provisión de condimentos y especias orgánicas.

El común denominador con todos ellos es que se mantiene, al igual que con los clientes una relación muy estrecha y comunicación constante, contando con toda la información de cada uno de ellos, como su historia, apego a criterios sociales, certificaciones, etc.

II. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA V.16 **CORONILLA SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL**



GLOSARIO

Gluten: Es una glicoproteína que se encuentra en la semilla de muchos cereales (trigo, cebada, centeno, espelta, kamut, triticale y posiblemente avena) combinada con almidón. Representa un 80% de las proteínas del trigo y está compuesta de gliadina y glutenina.

Celiaquía: Es una enfermedad que daña el revestimiento del intestino delgado e impide la absorción de partes de los alimentos que son importantes para permanecer saludables. El daño se debe a una reacción por ingerir gluten, el cual se encuentra en el trigo, la cebada, el centeno y posiblemente la avena. (Intolerancia al gluten).

Celiaco: Persona que padece celiacía.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

Responsabilidad Social: Es la respuesta que debe dar la empresa a la expectativa de los sectores con los cuales ella tiene relación en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

Comercio Justo: El Comercio Justo es una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur.

WFTO: World Fair Trade Organization (Organización Mundial del Comercio Justo).

IMO CERT: Es una empresa que realiza auditoría y certificación ecológica, sostenible, de comercio justo y responsabilidad social de productos agrícolas, pecuarios, de la acuicultura, de la recolección silvestre, el manejo de bosques, insumos ecológicos para la agricultura.

Ecosocial: Se considera a todos los aspectos económicos, ambientales, sociales, culturales y éticos del producto y del sistema en que este funciona, promoviendo la mejora de la calidad de vida.

Ecoeficiencia: Es la creación de bienes y/o servicio a precios competitivos utilizando menos recursos y generando menos basura y así reducir progresivamente el impacto ambiental.

SIG: Sistema integrado de gestión (Sistema de gestión Ambiental "ISO 14001" y Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos "ISO 2200")

CSIG: Coordinador del Sistema Integrado de Gestión

Inocuidad de los Alimentos: Concepto que implica que los alimentos no causaran daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso previsto.

EU: Certificación orgánica con norma Europea.

NOP: Certificación orgánica con norma Americana del USDA.

BO: Certificación orgánica con norma Boliviana.

PYME CAPITAL: es un fondo de capital de riesgo, que financia proyectos de ampliación en empresas integrantes de las principales cadenas productivas en su medio, relacionadas con un número importante de pequeños actores económicos, con visión de responsabilidad social y ambiental, en los sectores de agro negocios, manufactura y turismo

Sistema de Auditoria Social SAS-PK. ES un sistema de gestión de impacto socio ambiental, auto-aplicable y no certificable, que sigue el esquema de un documento normativo.

RASIM: Reglamento Ambiental para el Sector Industrial Manufacturero