



CORONILLA
alimentos derivados de quinua

02 | ESTRATEGIA

2. ESTRATEGIA.

Coronilla trabaja para ser un referente a nivel global de manufactura orgánica, dietética y especializada, velando por la salud de sus clientes y consumidores y cuidando que al ejercer su actividad, no solo no se lastime el medio ambiente sino que se trabaje para la protección del mismo. El desarrollo social de proveedores y trabajadores es prioridad de la empresa y de todas estas consideraciones nacen la visión y misión de CORONILLA.

Misión

"Proveer una alternativa alimenticia sin gluten buscando la ecoeficiencia en toda la cadena productiva."

Visión

"Ser un referente a nivel mundial de manufacturador orgánico, sin gluten y con alto compromiso social."

La política integrada, ha sido concebida en torno a la visión, la misión y a los intereses y necesidades de los grupos de interés involucrados en el proceso productivo.

La Alta Dirección establece un compromiso con el Sistema Integrado de Gestión, mediante la Política Integrada de Gestión que se encuentra identificada con los propósitos de la empresa, sirviendo de base para el desarrollo de objetivos; y teniendo una mejora continua para su adecuación.

La Política Integrada de Gestión de Coronilla es revisada periódicamente y se encuentra actualmente en su **versión 4**. La política es comunicada no solo al personal de la empresa, mediante capacitaciones, avisos, boletines y letreros sino también a clientes y proveedores mediante la página web.

POLITICA INTEGRADA

Coronilla S.A., empresa agroprocesadora, dedicada a la producción y comercialización de alimentos libres de gluten, orientada a la satisfacción de sus clientes, garantizando la inocuidad de sus productos, y mejorando el nivel de vida de su gente, se compromete a:

- ✚ **Prevenir** posibles impactos ambientales y riesgos de inocuidad que se relacionen con sus actividades, productos y procesos
- ✚ **Mejorar** continuamente la eficacia en el desempeño del sistema integrado de gestión, con el cumplimiento de los objetivos trazados.
- ✚ **Contribuir** al desarrollo social de sus trabajadores y proveedores
- ✚ **Cumplir** los requisitos legales aplicables vigentes y otros requisitos exigidos.
- ✚ **Mantener** una actitud transparente y una comunicación fluida con sus accionistas, trabajadores, clientes y proveedores, contribuyendo a la toma de conciencia y cumplimiento de la política integrada de calidad.

Versión 4

2 a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como el análisis del entorno.

Para lograr el cumplimiento de la política, se tienen estrategias dirigidas a los grupos de interés.

a) Mercado y Cliente:

Coronilla apunta su producción a un nicho de mercado muy especial en el que el análisis de la estrategia en base a marketing mix no es aplicable en la forma tradicional. El 90 o más % de las ventas son de exportación a distribuidores especializados en comida dietética, orgánica y libre de gluten y con la marca de cada cliente, por lo tanto, la variable promoción no es realizada por Coronilla en cada país. La promoción de los productos es a través de la página WEB y asistencia a ferias.

En el momento en que comienza a exportarse a un cliente en un determinado país, Coronilla protege ese mercado para ese cliente por un mínimo de dos años, si la cantidad exportada cumple con las expectativas, se continúa con la exclusividad, si no cumple, se analizan alternativas. En caso de que un cliente en un determinado país compre solamente una o alguna de las líneas de productos que ofrece Coronilla, pero no todas, después de un tiempo prudente y de acuerdo con el cliente, se ofrecen las demás líneas a otro u otros clientes en ese país, tal es el caso de USA en que tenemos tres clientes y cada uno compra líneas diferentes de tal manera que sus mercados no se cruzan y no compiten entre ellos con los productos Coronilla que cada uno compra con su marca. De esta forma, conseguimos que el cliente se fidelice y la relación tenga largo aliento en la mutua confianza de protección de mercado y esfuerzo por el posicionamiento de la marca que el cliente vende.

Actualmente se ha observado un crecimiento de la demanda nacional por los productos libres de gluten, en calidad orgánica y con contenido de quinua, por lo que se ha creado por primera vez una marca propia BIO XXI para la que se han diseñado estrategias en base a producto, precio, distribución y promoción.

La comunicación con los clientes es clave puesto que éstos demandan los productos no solo por las características técnicas del producto sino también por el contenido intangible de una filosofía social que permite formar parte del movimiento del comercio justo. Toda esta información es comunicada a clientes y consumidores de todo el mundo, mediante la página web y el facebook que es utilizado para comunicaciones cotidianas y novedades de la empresa, producto, premios, logros, etc.

b) Desarrollo social

Coronilla considera que el capital humano es un tesoro que debe cuidarse porque las personas son la base del desarrollo de la compañía, es por ello que cree firmemente que solo si logra que su gente esté contenta, lograra que ésta este fidelizada y entregue lo mejor de sí misma.

Siendo el desarrollo social de nuestros trabajadores una prioridad, se diseñan capacitaciones adecuadas no solo en temas útiles a la empresa sino también en temas necesarios para mejorar el nivel de vida de los trabajadores; tomando en cuenta el alto porcentaje de mujeres y de personas con capacidades especiales, por ejemplo, se capacita el personal en lenguaje de señas para que puedan integrar a sus compañeros en las actividades que realizan.

Es indudable que la remuneración económica es un elemento vital para que la gente esté contenta, por lo tanto, en el caso del personal operativo cuyo sueldo está regulado por el gobierno, Coronilla paga entre un 15 y un 18% más que el mínimo vital. En caso de niveles de personal de confianza y niveles ejecutivos, hay una política de sueldos y bonificaciones aprobada anualmente por el directorio de la compañía.

c) Medio Ambiente

Lograr una ISO 14001 fue algo que Coronilla se propuso para sistematizar su comportamiento ambiental y es ahora una empresa que no genera residuos sólidos no clasificados al medio ambiente. Para lograr esta meta, Coronilla implementó un sistema de prevención en generación y manejo de residuos sólidos, que asegure una mayor eficiencia, mejore el desempeño ambiental, mejore el orden y limpieza de las áreas de

desecho de los residuos sólidos, asegure la separación de residuos orgánicos e inorgánicos, el reciclaje de los residuos sólidos reciclables y su disposición final; cumpliendo la normativa boliviana y reduciendo la contaminación ambiental que podría generar la empresa. Realizándose permanentemente un monitoreo y control de residuos.

En cuanto a la gestión de residuos líquidos, se tiene un programa de capacitaciones sobre el correcto uso del agua para realizar limpiezas. Con el objetivo de uso mínimo y evitar la contaminación de los efluentes líquidos, se mide y se monitorea el uso de agua así como la posible contaminación de la misma.

Tomando los parámetros del RASIM se miden los gases de combustión y se realiza periódicamente mantenimientos preventivos de calderos y hornos midiendo anualmente el comportamiento ambiental en este aspecto.

Al mismo tiempo, Coronilla tiene su planta certificada como operador orgánico por IMO CERT, un certificador orgánico globalmente autorizado y aceptado en la comunidad internacional, lo cual garantiza que su materia prima y procesos cumplen con la normativa vigente para la obtención de una certificación orgánica válida para países europeos (EU), norteamericanos (NOP) y Bolivia (BO).

d) Proveedores

Se tiene estrategias de identificación de proveedores basadas en parámetros de cumplimiento de normas orgánicas y sociales, así como estrategias de comunicación con ellos, existiendo comunicación más intensa con proveedores de materia prima (quinua) con quienes la trazabilidad llega hasta las parcelas de producción. Siendo actualmente una prioridad la inclusión de una certificación de “No modificación genética” de toda materia prima.

e) Accionistas

La estrategia definida para estar en contacto con los accionistas es a través del Directorio que se reúne cada 2 meses para recibir informes financieros, y de resultados bimensuales y acumulados junto a análisis financieros, índices, comparación con el año base y otros relacionados a la salud financiera y económica de la empresa.

El Directorio recibe también del plantel ejecutivo información relacionada a las estrategias y resultados de la relación con los componentes de la cadena de valor de la empresa.

El Directorio define la necesidad de convocar a Junta de Accionistas sea esta ordinaria o Extraordinaria cuando considera necesario informar a los accionistas temas importantes sobre resultados de la compañía o temas relacionados con la imagen y desarrollo de la empresa ante la sociedad y la comunidad.

f) Estado

Aunque es un tema obvio, el cumplimiento de la ley, para Coronilla es una absoluta prioridad. Los requerimientos impositivos y todos los temas relacionados a la formalidad de una industria como Coronilla S.A., es una tarea permanente y altamente compleja. Para asegurar el cumplimiento total de las leyes, Coronilla, cuenta desde el 2011 con asesoría legal permanente de un equipo de abogados externo, que asegura el cumplimiento de la empresa en temas laborales y en temas de relacionamiento con entidades públicas. Al mismo tiempo, Coronilla cuenta también con el asesoramiento permanente de un consultor externo en temas tributarios, cubriendo de esta forma todos los campos formales de relacionamiento con el estado.

Gobierno corporativo y continuidad

Coronilla tiene una gestión empresarial permanente bajo una estructura de gobierno corporativo muy bien cimentada. La empresa se encuentra bajo el paraguas de una junta de accionistas, que se reúne normalmente una vez por año. La junta invita a un equipo de directores multidisciplinarios, que se reúne en promedio una vez cada 60 días y en cuyas reuniones se discuten temas estratégicos que hacen al futuro de mediano y largo plazo de la empresa. En estas reuniones, se evalúan datos numéricos de mercado,

información financiera, de liquidez, desempeño, solidez y rendimiento además de cualquier otro tema cuya discusión sea requerida para trazar una línea estratégica. Cada una de estas reuniones, se registra en un libro de actas.

En las reuniones de Directorio se analizan los riesgos financieros relacionados a los cambios en las monedas de los países donde están nuestros clientes y se establecen los lineamientos a seguir para mitigar el impacto de estos riesgos.

Al ser Coronilla una empresa de capitales 100% familiares, un representante de cada familia de la 3ra generación es invitado a las reuniones de directorio de la empresa, la 3^{ra} generación aporta con ideas y opiniones y aunque no tiene voto en las reuniones de Directorio, su participación es generalmente muy creativa y le da a la empresa un toque de juventud y una visión desde un ángulo diferente.

La 3^{ra} generación asiste a las reuniones del Directorio para que se empapen sobre el espíritu de gestión empresarial de Coronilla y se preparen para el día en que eventualmente, reciban acciones de sus padres y se conviertan en accionistas de la junta. Debajo del directorio, una Gerencia General articula las aspiraciones de la Junta con los mandatos del Directorio, y, transmite a un equipo de gerentes de área los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

Con un trabajo permanente, articulado y consistente en todos los campos mencionados, Coronilla asegura el fiel cumplimiento de su política integrada de gestión, y la evolución de la empresa hacia el futuro.

La política ha sido traducida a un cuadro de indicadores de gestión de tal manera que puedan realizarse mediciones y hacer un seguimiento de la evolución de los mismos así como comparaciones con periodos anteriores.

2 b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, sus actividades y su sistema de gestión,

La estrategia de Coronilla está plasmada en una Matriz de Indicadores que contempla todas las áreas y todas las normativas que forman parte del sistema de gestión. Adicionalmente, se realiza un Balance Social que integra las Normas de Responsabilidad Social Empresarial.

Todos los indicadores son revisados por lo menos una vez al año y se toman medidas correctivas en caso de no haberse logrado.

Es importante para Coronilla la mejora continua, por eso, en caso de existir desviaciones a los indicadores, se toman medidas correctivas para lograrlo,

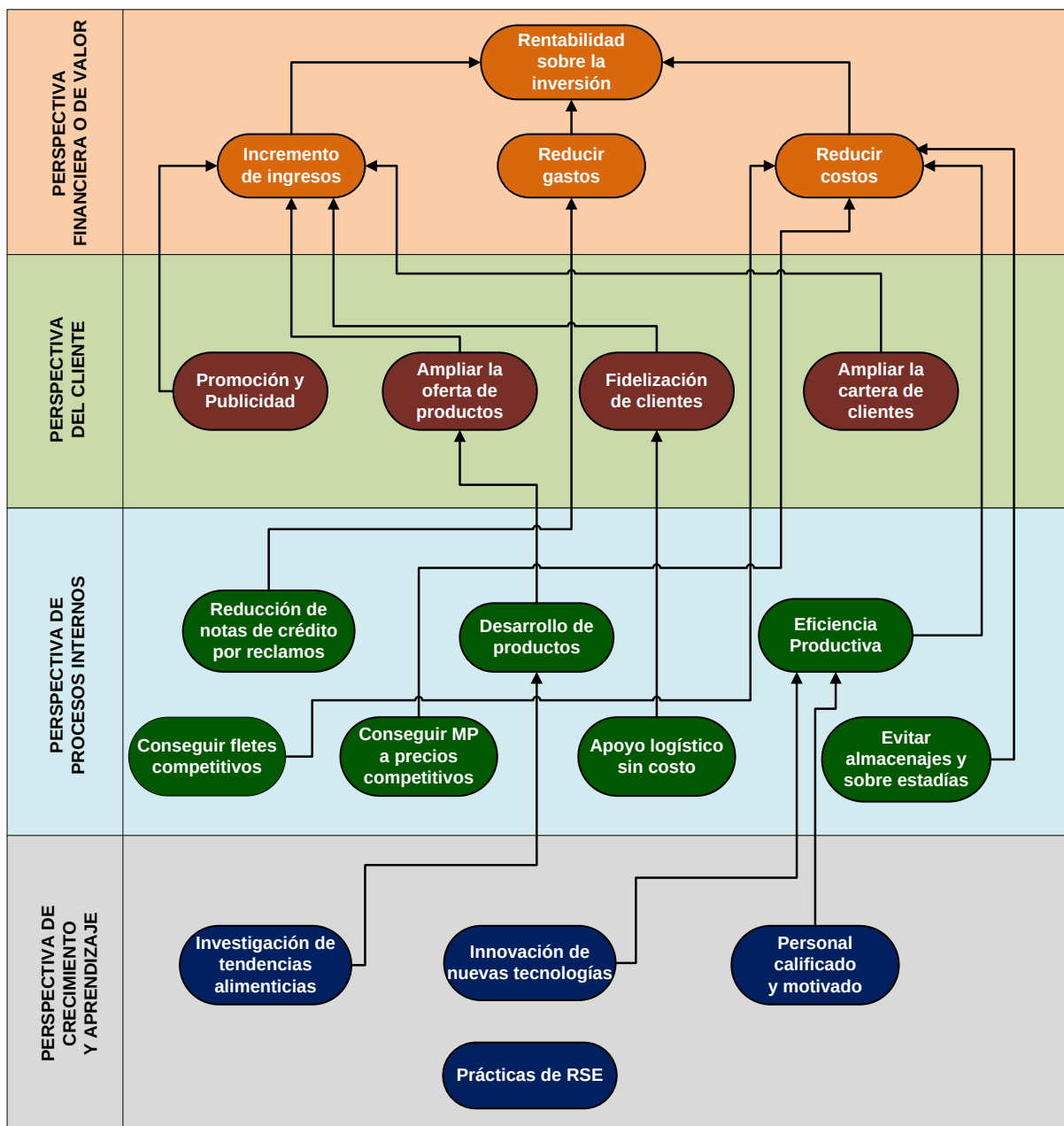
Adicionalmente, a partir de la creación de la marca Bio XXI, y tomando en cuenta a miembros de la Cámara Boliviana de la Quinoa (CABOLQUI), sobre la base de información financiera y observación de prácticas comerciales se realizan comparaciones de desempeño con referentes externos.

2 c. La estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.

La estrategia se formula a través de un proceso que incluye a las partes interesadas, pero, sobretodo, se desarrolla con la guía de la dirección y tomando en cuenta al mundo de alimentos que es un sector muy dinámico.

Con la participación de cabezas de área, se elabora un mapa estratégico que traduce la misión, visión y objetivos en planes de acción que ayudan a la ejecución de la estrategia.

MAPA ESTRATÉGICO



2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

La estrategia se ve reflejada en la Política Integrada y en la política Social, instrumentos que son difundidos a toda la organización a través de trípticos que son difundidos a todos los miembros de la organización.

Vía correo electrónico o en reuniones de capacitación y difusión se pregunta a todos los miembros que entienden por la Política Integrada y se pide enumerar las actividades laborales de cada puesto de trabajo que se relacionan con la estrategia. Esto permite tener retroalimentaciones de la gestión estratégica por niveles operacionales. La Jefatura de Recursos Humanos lleva el registro de las respuestas a las consultas.

Paralelamente, se hacen cuestionarios sobre inocuidad y normas ambientales a las partes relacionadas con el tema y a los auditores en formación para medir la eficiencia de la gestión estratégica y su difusión.