



CORONILLA
alimentos derivados de quinua

04 | RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

4. RECURSOS, PROVEEDORES Y ALIANZAS

4 a. Gestión de los recursos financieros

La gestión financiera está orientada a la creación de valor para los accionistas y las partes interesadas, y considera tres ejes importantes: Financiamiento, Inversión y operación; brindando un apoyo permanente a la estrategia y a las actividades sustantivas de la organización.

El financiamiento proviene de dos fuentes principales en proporciones similares: Aporte de los accionistas y financiamiento por terceros:

El crecimiento del aporte de los accionistas desde 2012 a 2017 ha sido sostenible y casi del 150%, lo que refleja un compromiso de los propietarios con la empresa al no retirar la totalidad de las utilidades generadas.

El financiamiento bancario se logra con tasas competitivas y con al menos 3 alternativas permanentes, contándose con líneas de crédito aprobadas y no utilizadas actualmente, que pueden cubrir de manera inmediata requerimientos de capital operativo e inversión de manera inmediata.

En 2016 se ha realizado una emisión de pagarés, colocados en el mercado financiero a Fortaleza SAFI, sociedad de inversión, con lo que se ha dado inicio a un proceso de financiamiento a través del mercado de valores de Bolivia. Existen proyecciones de la empresa para realizar emisiones públicas posteriores.

La inversión está orientada a la mejora de activos fijos y en el largo plazo a la sustentabilidad de materias primas. Este último punto, es muy importante porque se han realizado inversiones en la producción de Quinoa y Coronilla es un miembro activo de CABOLQUI, (Cámara Boliviana de la Quinoa), una organización sin fines de lucro que busca desarrollar el conjunto de los actores de la cadena quinoa y de otros productos orgánicos, promoviendo la producción orgánica, la responsabilidad social y ecológica y el desarrollo de los pequeños productores campesinos.

En cuanto a los activos fijos, durante la gestión 2017, los activos fijos se han incrementado en una proporción superior al 25%, principalmente en maquinarias que mejoran la eficiencia y la capacidad productiva.

A partir de 2016, se llevan de manera mensual controles financieros que miden la eficiencia financiera. Los principales son los siguientes:

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Abrev .	Nombre	Forma de cálculo
RC	Razón de Circulante	AC/PC
PA	Prueba Ácida	(AC-Inventario)/PC
RD	Razón disponible	(Disponible/PC)
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
NE	Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo a Terceros/Total Activo
CECP	Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo	PC/PT con terceros
NVUI	Nº de veces que la utilidad operacional paga GF	Utilidad Antes de Impuestos/Gastos Financieros

INDICADORES DE APALANCAMIENTO		
AT	Apalancamiento Total	Pasivo Total con Terceros/Patrimonio
GAF	Grado de Apalancamiento Financiero	$(\text{Activo Total}/\text{Patrimonio}) \times (\text{UAI}/\text{UAI})$
INDICADORES DE ACTIVIDAD		
	Rotación de cartera	$(\text{Ventas Netas a 360 días})/(\text{Cuentas por cobrar brutas})$
	Número de días cobro	$360/(\text{Rotación de cartera})$
	Rotación de Inventario	$(\text{Costo de ventas a 360 días})/(\text{Inventario Total})$
RIT	Número de días de inventario	$360/(\text{rotación de inventarios})$
	Ciclo Operacional	$\text{días de inventario} + \text{días de cobro}$
RAO	Rotación de activos operacionales	$\text{ventas a 360 días}/(\text{Activo corriente})$
RAF	Rotación de activos fijos	$\text{ventas a 360 días}/(\text{AFIJO})$
RACT	Rotación de activo total	$\text{ventas a 360 días}/(\text{AT})$
RGV	Impacto de gastos administrativos	$\text{Gastos Administrativos}/(\text{Ventas})$
RGA	Impacto de ventas	$\text{Gastos de Ventas}/(\text{Ventas})$

INDICADORES DE RENDIMIENTO		
MBU	Margen Bruto	$\text{Utilidad Bruta en Ventas}/(\text{Ventas})$
MOU	Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional}/(\text{Ventas})$
MNU	Margen Neto	$\text{Utilidad Neta}/(\text{Ventas})$
RP	Rendimiento del Patrimonio anual	$\text{Utilidad Neta}/(\text{Patrimonio})$
RAT	Rendimiento del Activo Total anual	$\text{Utilidad Neta}/(\text{Activo Total})$

La toma de decisiones de financiamiento e inversión, está avalada por reuniones de directorio (se celebran en promedio 8 por año, sin embargo, pueden existir reuniones extraordinarias para tratar temas específicos.)

Las decisiones de pago de dividendos, se toman en juntas ordinarias de accionistas que se llevan una vez al año, en los 3 meses posteriores al 31 de marzo de cada gestión. La Gerencia General lleva una propuesta de pago de dividendos que está relacionada con las necesidades de crecimiento de la empresa; esta propuesta es discutida en la Junta y se toma la decisión del porcentaje de pago de dividendos y de la reinversión de utilidades.

Las necesidades a corto plazo están cubiertas por el capital de trabajo con que se cuenta actualmente generado por las actividades operativas, sin embargo, se cuentan con líneas de crédito para cubrir eventualidades.

Las necesidades a largo plazo de capital son satisfechas por las decisiones de reinversión de los accionistas y por financiamiento bancario. Alternativamente, se analizan financiamientos por emisiones públicas en el mercado de valores.

4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento

Coronilla tiene un departamento de sistemas y un coordinador del Sistema Integrado de Gestión.

El encargado de sistemas es el responsable de cumplir con el procedimiento de Copia de Seguridad “Backups” de todos los sistemas de Coronilla: Contable, de Inventarios, correspondencia, archivos críticos, etc. Las Copias de Seguridad “Backups” tienen por objetivo, garantizar el resguardo en forma segura de toda la información digital que dentro del desarrollo de las funciones se considere importante y crítica, generada en cada una de las dependencias de la Empresa, de tal manera que ante cualquier pérdida de información sea recuperada mediante el backup como respuesta inmediata ante cualquier falla. La gestión de la red se encuentra a cargo del mismo departamento.

El acceso a la información de los sistemas esta validado por cuentas de usuario y sus correspondientes contraseñas. Los usuarios de los sistemas solo tienen acceso a la información que requieren para realizar su trabajo y no tienen acceso libre a todos los módulos de los sistemas.

Por temas de seguridad se bloquearon los puertos USB de las computadoras y se quitaron los lectores de CD o DVD, esto no solo para evitar la fuga de información sino para evitar que los equipos se infecten con virus.

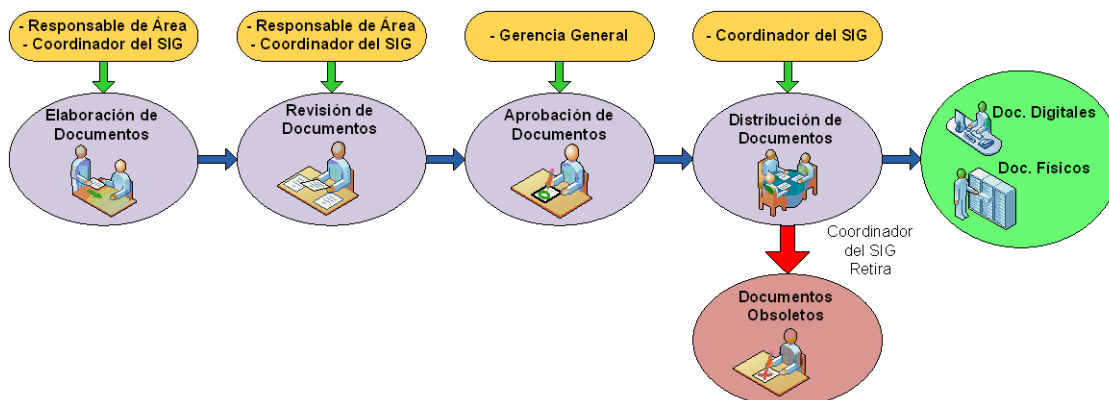
Asimismo, CORONILLA trabaja con un sistema que ayuda a la planificación de la producción y al control de costos. También se cuenta con un sistema informático de inventarios que ayuda a manejar los almacenes tanto de materia prima como de producto terminado y empaques.

Por otro lado, el Coordinador del Sistema Integrado de Gestión de la empresa, ha establecido y mantiene un sistema de validación y control de todos los documentos relacionados al Sistema Integrado de Gestión, que se actualiza constantemente y es revisada por gerencia general para su respectiva aprobación.

Para promover la estandarización de los documentos pertenecientes al Sistema Integrado de Gestión, se cuenta con lineamientos descritos en el procedimiento PI-01 “Validación y Control de Documentos Internos”, en la cual se describe cómo se deben elaborar los Manuales, Procedimientos e Instructivos de Trabajo para cada área. La aplicación total o parcial de este procedimiento depende de la necesidad del área que genere un documento.

El Coordinador del SIG es el responsable de distribuir y controlar los documentos vigentes y actualizados del sistema integrado de gestión, de acuerdo a la lista de distribución que presenta cada documento. Así mismo se asegura de retirar los documentos obsoletos para prevenir el uso no intencionado de los mismos. La elaboración, revisión y aprobación de documentos dentro el sistema integrado de gestión se muestra a continuación:

ESTRUCTURA DE ELABORACIÓN, REVISIÓN, APROBACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SIG



Del mismo modo, en el procedimiento PI-02 “Adquisición, Validación y Control de Documentos Externos”, CORONILLA define las responsabilidades y metodologías adecuadas referentes a la incorporación y utilización de documentos de origen externo, relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión.

El uso de internet, página web, facebook son herramientas vitales para estar en contacto con clientes, proveedores y otras partes interesadas logrando con estas herramientas formar una red de comunicación y contactos que coadyuvan al crecimiento de la empresa.

4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, y materiales

Coronilla S.A. realiza la gestión de mantenimiento para mejorar el rendimiento y optimizar el ciclo de vida de sus máquinas e infraestructura, la gestión de mantenimiento se realiza en base al sistema integrado de gestión (ISO 14001, ISO 22000), tomando en cuenta el cuidado al medio ambiente por medio de la optimización de los recursos naturales y por medio del análisis y disminución de los impactos ambientales, de la misma forma la gestión de mantenimiento vela por el cuidado de la inocuidad de los productos y sobre todo el cuidado de los trabajadores por medio del uso de equipos de protección personal y un análisis de riesgos y seguridad industrial que se plasman en su Manual de Seguridad y Salud Ocupacional.

Existe un inventario básico de los materiales requeridos habitualmente para reparaciones de emergencia.

El reemplazo de los materiales defectuosos se realiza en base a una selección de proveedores calificados, que cumplan con normas internacionales en la calidad de sus productos y marcas reconocidas.

La gestión de mantenimiento se explica con más detalle a continuación y se divide en mantenimiento correctivo y preventivo.

Mantenimiento correctivo: En mantenimiento correctivo, consiste en corregir fallas en pleno proceso, en tal caso se realiza una reparación definitiva o provisoria, a fin de perjudicar lo menos posible el trabajo de producción, luego se evalúan las medidas necesarias para que no se repita el problema, también se llevan los controles con reportes de falla en los que se analizan los tiempos que llevaron dichos trabajos, haciendo una supervisión por parte de los jefes ya sea de mecánica o electricidad para verificar la eficacia de la reparación, ya sea provisoria o definitiva, luego de lo cual el visto bueno final lo determina el gerente de mantenimiento.

Mantenimiento preventivo: Se realiza una evaluación periódica por parte del equipo de mantenimiento de aquellos sectores o maquinaria de la planta que requieren una renovación o mantenimiento profundo para su correcto funcionamiento. El mismo es evaluado en su factibilidad financiera con Gerencia Financiera y es agendado en coordinación con producción para no interrumpir el normal desempeño de la planta.

En cuanto al mantenimiento preventivo, se elabora una planilla al inicio del año con la programación de las tareas a aplicarse en todas las partes componentes de las diferentes máquinas en general, al mismo tiempo se analizan los cambios que se pueden realizar para mejorar su funcionamiento para reducir las paradas de las mismas. Los recursos utilizados en mantenimiento se usan un 70% en mantenimiento preventivo y un 30% mantenimiento correctivo.

4 d. Gestión de los recursos tecnológicos

Se realizan permanentemente estudios de las diferentes áreas de trabajo, para mejorar las mismas.

En temas de infraestructura se realizan modificaciones y trabajos permanentes, persiguiendo los siguientes objetivos fundamentales:

- Comodidad y seguridad en los espacios de trabajo
- Eficiencia en el uso de espacios
- Eficiencia en los flujos de proceso
- Adaptación a los estándares mínimos de infraestructura requeridos por la industria
- Optimización de recursos como agua, electricidad, gas.

En las últimas gestiones se ha estado invirtiendo en infraestructura y maquinaria parte de las utilidades obtenidas, buscando de esta forma, tener un espacio de trabajo en el que los trabajadores estén seguros, cómodos y al mismo tiempo permita alcanzar los objetivos de productividad, pero sin desperdicios de recursos naturales como el agua o energía como la electricidad y el gas.

4 e. Gestión de proveedores y alianzas

Coronilla cuenta con una amplia gama de proveedores que se clasifican en tres grandes grupos: Proveedores de Materia Prima Orgánica, Proveedores de Materia prima convencional y Proveedores de material de Empaque y Embalaje, todos ellos antes de ser incorporados a la cartera de proveedores, son sometidos a una estricta evaluación previa que contempla análisis del producto, verificación de fichas técnicas, verificación de certificaciones y apego a criterios sociales. Así mismo, una vez al año todos los proveedores son evaluados a través de un cuestionario en el cual se verifica que todos ellos estén cumpliendo con los estándares de calidad e inocuidad requeridos.

La provisión de quinua es tal vez la actividad con proveedores que mayor atención y acercamiento implica. La organización Andean Valley es nuestro principal proveedor de esta materia prima y tiene un programa de proveedores que privilegia el desarrollo económico y social de las comunidades con las que trabaja.

Una característica importante es que la comunicación entre Coronilla y sus proveedores es fluida, constante y personalizada para asegurarse no solo de contar con la materia prima adecuada para la elaboración de los productos según los estándares de calidad requeridos y en el tiempo previsto, sino también para garantizar que este eslabón de la cadena esté trabajando también con criterios de responsabilidad social empresarial asociados.

Comparando a Coronilla con empresas del rubro alimenticio en el entorno nacional no encontramos ninguna empresa con manufactura de la quinua con alto valor agregado, sin embargo, la comparación con otras empresas del rubro alimenticio nos muestra que todas ellas priorizan calidad y precios a la hora de colocar las órdenes de compra de los diferentes insumos, no hacen un control de temas ecológicos y mucho menos sociales.

En el ámbito externo hay una conciencia más desarrollada en aspectos sociales, sobre todo en empresas del rubro alimenticio que trabajan con producto orgánico, estas valoran altamente los temas sociales y medioambientales.

Podemos decir que Coronilla se encuentra en una situación muy diferente comparándose con empresas locales, pero si se compara a nivel global con empresas internacionales se encuentra en una situación similar, una prueba de ello ha sido la evaluación a la que el CBI ha sometido a Coronilla (The Inspirational SME Awards 2013 CBI) en la cual ha obtenido el máximo puntaje en su categoría.

Un tema que vale la pena mencionar es que algunos de nuestros proveedores, son también proveedores de nuestros clientes en el exterior y ésta dualidad abre la posibilidad de cooperación y consolidación de despachos conjuntos que los hacemos en Coronilla como cooperación a nuestros proveedores, lo cual genera inmediatamente valor tanto para el cliente como para el proveedor quien se fideliza con Coronilla y se convierte en un proveedor de largo plazo.