

SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA EL  
ORDEÑO S.A.

DICIEMBRE 2020

# Comunicación de Progreso CoP



Red Ecuador  
**WE SUPPORT**



- **Carta compromiso**
- **Resumen Ejecutivo**
- **Justificación**

# CARTA COMPROMISO



Quito, 21 de diciembre del 2020

A nuestras partes interesadas:

Me complace confirmar que Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A. reafirma su respaldo a los Diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en las áreas de los derechos humanos, el trabajo, el medioambiente y la anticorrupción.

En esta Comunicación de Progreso anual, describimos nuestras acciones para mejorar continuamente la integración del Pacto Global y sus principios a nuestra estrategia de negocios, cultura y operaciones diarias.

También nos comprometemos a compartir esta información con nuestras partes interesadas a través de nuestros principales canales de comunicación.

Atentamente,

Juan Pablo Grijalva Moreano

Gerente de Desarrollo Organizacional y Estrategia

**Dirección Matriz:** Av. Simón Bolívar y Vía a Nayón Centro Corporativo EKOPARK  
Torre 3. Tercer Piso  
**Telf.:** (593) 2-250-1467  
**Mail:** [contactenos@elordeno.com](mailto:contactenos@elordeno.com)



# INFORME

## COMUNICACIÓN DE PROGRESO

### I. RESUMEN EJECUTIVO

---

El Ordeño es una empresa ecuatoriana de alimentos, con visión social que promueve el desarrollo sostenible en su cadena de valor, a través de un modelo empresarial asociativo e incluyente, que mejora la calidad de vida de miles de productores y sus familias.

A través de nuestras actividades, garantizamos un comercio justo, promovemos el desarrollo del sector rural y ganadero y elaboramos productos nutritivos y de calidad.

En El Ordeño producimos alimentos con propósito, buscando tocar positivamente la vida de cada persona. A través de la práctica de nuestro modelo asociativo e incluyente, que impacta a miles de familias de pequeños productores de los campos ecuatorianos, estamos comprometidos con la construcción de una sociedad más justa. Generamos valor a toda nuestra cadena productiva y buscamos que nuestras actividades sean financiera, social y ambientalmente sostenibles.

De igual manera, en El Ordeño nos guiamos fuertemente por valores que se alinean a nuestro propósito y visión estratégica, estos son:

- **Confianza:** Creemos en la honradez y ética de las personas. Somos claros al manifestar nuestros intereses evitando así interpretaciones incorrectas o ambigüedades. Actuamos de forma consistente con lo que decimos y cumplimos con los compromisos que acordamos.
- **Solidaridad:** Tenemos la sensibilidad de reconocer cuando debemos ayudar a otros a completar una tarea y encontrar soluciones a una situación, y estamos dispuestos a ofrecer nuestra colaboración, incluso en momentos en que no la han solicitado
- **Innovación:** Creemos en las nuevas ideas que generan valor. Proponemos y llevamos a la práctica formas diferentes de hacer las cosas, con el ánimo de mejorar continuamente. Nos adaptamos a los cambios para responder mejor a las condiciones del entorno.
- **Unión:** Buscamos excelencia a través del trabajo en equipo y la coordinación de diversas áreas, aprovechando al máximo los recursos disponibles, para alcanzar resultados excepcionales.
- **Respeto:** Somos cuidadosos y amables en el trato con las personas, las relaciones y el medio ambiente. Escuchamos y damos importancia a todas las ideas. Valoramos y respetamos la diversidad generacional, de pensamiento, creencia y etnia.



## II. JUSTIFICACIÓN

---

El Ordeño tiene sus inicios en el sueño de cambiar las condiciones de vida de los pequeños y medianos productores de leche en el país, uno de los principales desafíos para este grupo de empresarios era recuperar las oportunidades de desarrollo en el campo y así evitar el agravamiento de problemas sociales como la pobreza, el desempleo y la migración.

De esta manera, iniciamos hace 18 años el trabajo con algunas poblaciones lejanas, donde las cadenas de comercialización no llegaban. El Ordeño se convirtió en el apoyo de estos productores, generando una relación de confianza y desarrollo en los ámbitos personal, técnico y económico, apoyándolos a través de la compra de leche a precios justos y consolidando centros de acopio que les permita vender su producto a diferentes actores del sector pero con un estándar de calidad adecuado.

Bajo este contexto, El Ordeño desde sus inicios ha tenido una visión de sostenibilidad que le ha permitido consolidar su modelo de negocio y hoy más que nunca nos comprometemos con generar confianza y bienestar no solo en lo social, sino generando un triple impacto que aporte al cumplimiento de la agenda 2030. El comprometernos con Pacto Global y sus diez principios para nosotros ha sido un hito y en parte a través de esta iniciativa mundial a favor de la sostenibilidad, hemos visto un mecanismo que nos permita perfeccionar esa visión que tenemos de generar un mundo mejor y estos principios son una herramienta de evaluación y mejora continua que nos permiten fortalecer nuestra gestión como empresa y contribuir de manera positiva a todos nuestros stakeholders.

De igual manera, como empresa utilizamos estos principios como un marco general para dar forma a nuestra estrategia, metas y actividades, lo que nos permite capitalizar beneficios tales como:

- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Mejorar el valor de la sostenibilidad corporativa
- Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de políticas
- Estabilizar sociedades y mercados



## LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS



### III. DERECHOS HUMANOS

---

#### **PRINCIPIO 1:**

***“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”.***

#### **PRINCIPIO 2:**

***“Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos”.***

#### **1. COMPROMISO**

En El Ordeño nos comprometemos a siempre respetar y asegurar la protección de los Derechos Humanos acorde a los lineamientos nacionales e internacionales a través de toda nuestra cadena de valor. También nos comprometemos a fortalecer, evaluar y mejorar continuamente la protección de los DDHH, así como la innovación de nuevos proyectos que involucren este aspecto.

#### **2. SISTEMAS**

1. Modelo asociativo incluyente
2. Programa de promoción de lactancia materna
3. Código de ética y conducta (para colaboradores y proveedores)
4. Política de contratación de proveedores
5. Programa de Alimentación Escolar

#### **3. ACTIVIDADES**

1. **Modelo Asociativo Incluyente:** En El Ordeño promovemos el desarrollo sostenible de nuestra cadena de valor, a través de un modelo empresarial asociativo e incluyente que mejora las condiciones de vida de más de 6000 productores y sus familias, proveyendo de capacitación constante y asistencia técnica en nuestros 72 centros de acopio distribuidos en diferentes zonas rurales, con el objetivo de garantizar un comercio justo y promover el desarrollo del sector ganadero y productivo.

El Ordeño es pionero en la implementación de un modelo integral que afianza la inclusión justa y equitativa de productores y ganaderos como proveedores de su cadena de valor, protegiendo sus derechos, mejorando sus procesos, su eficiencia y su rentabilidad.

Una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor compartido y el desarrollo sostenible del sector ganadero

2. **Programa de lactancia materna:** El Ordeño, con el aval del Ministerio de Salud Pública y en alianza con el grupo DK Management, promueve la implementación de las primeras salas de lactancia en espacios públicos, ubicadas en los principales centros comerciales del país. Además, facilita charlas de acompañamiento enfocadas en la salud y nutrición materno –infantil.

La empresa El Ordeño reconoce que una de las formas de cambiar el futuro del Ecuador es alimentando adecuadamente a los niños y esta es una de las razones por la que emprendimos en el lanzamiento de lactarios en espacios públicos en varias partes del país.

Con estos espacios también buscamos defender un derecho natural de las mujeres para que se sientan seguras y libres de poder alimentar a sus hijos en espacios públicos sin que esto sea un limitante.

3. **Código de ética y conducta:** El Ordeño en su Código de ética y conducta que es difundido y capacitado tanto a los colaboradores como a proveedores, regula al cumplimiento de los derechos humanos, valores y principios establecidos por la empresa.
4. **Política de contratación de proveedores:** En El Ordeño nos preocupamos por crear alianzas con proveedores que presenten características responsables y sostenibles en sus procesos productivos, que cumplan principios éticos y de derechos humanos garantizando una ejecución transparente y consciente en toda nuestra cadena de valor.

Durante el año 2018 se integraron criterios ambientales y de Responsabilidad Social al proceso de evaluación de proveedores y en el 2019 hemos seguido fortaleciendo dicha inclusión, es por ello que se aplicó la evaluación al 100% de los nuevos y antiguos proveedores, éste ejercicio permite a nuestros proveedores identificar oportunidades de mejora continua en sus procesos internos y alineados a estándares de sostenibilidad.

5. **Programa de Alimentación Escolar:** Desde el año 2010, El Ordeño forma parte del Programa de Alimentación Escolar, que beneficia a más de un millón de familias ecuatorianas.

El programa entrega productos funcionales de alto valor nutricional para un correcto desarrollo físico e intelectual de los niños, niñas y adolescentes entre 3 y 14 años de edad, en instituciones educativas públicas, fiscomisionales y municipales de las zonas rurales y urbanas de todo el país.

#### 4. INDICADORES

1. **72** centros de acopio / **5** centros de acopio dirigidos exclusivamente por mujeres / **6000** productores beneficiados.
2. **9** salas de lactancia en centros comerciales / **1** sala de lactancia en la CIP.
3. **100%** de difusión del código de ética y conducta para colaboradores y proveedores.
4. **100%** de proveedores evaluados a través de nuestra política de contratación de proveedores.
5. **1,2 millones** de niñas, niños y adolescentes beneficiados con productos de El Ordeño en el Programa de Alimentación Escolar

## IV. ESTÁNDARES LABORALES

---

### **PRINCIPIO 3:**

***“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”.***

### **PRINCIPIO 4:**

***“Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”.***

### **PRINCIPIO 5:**

***“Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”.***

### **PRINCIPIO 6:**

***“Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”.***

#### 1. COMPROMISO

En el Ordeño nos comprometemos a mantener altos estándares laborales que cumplan tanto con la legislación nacional vigente, así como con los derechos laborales manifestados a nivel internacional por entidades como la OIT. Parte de nuestro compromiso, es promover y fortalecer la justicia social, los derechos humanos y laborales en toda nuestra cadena de valor.

## 2. SISTEMAS

- Código de ética y conducta para colaboradores y proveedores
- Contratos de prestación de servicios con inclusión de cláusulas que aseguren los derechos humanos y laborales.

## 3. ACTIVIDADES

En el Ordeño protegemos y garantizamos la libertad de asociación, prohibición de trabajo forzoso, erradicación del trabajo infantil y a abolición de prácticas de discriminación es parte de nuestro Código de ética y conducta que es difundido y capacitado a los colaboradores y proveedores. Nuestro código de ética conducta resalta los siguientes puntos:

1. Libertad de organizaciones
2. Trabajo forzoso e involuntario
3. Libertad de elección de empleo
4. Trabajo infantil
5. Respeto a la dignidad, libertad y privacidad e interdicción de la discriminación

Adicionalmente, evaluamos a nuestros proveedores mediante criterios de protección de derechos humanos y laborales, así como la inclusión de cláusulas contractuales que protejan estos principios.

## 4. INDICADORES

- **100%** de difusión del código de ética y conducta para colaboradores y proveedores.
- **100%** de proveedores evaluados a través de nuestra política de contratación de proveedores bajo criterios de derechos humanos y estándares laborales
- Proveedores bajo vínculo contractual con inclusión de cláusulas que protejan los derechos humanos y laborales (**100%** de los proveedores bajo esta categoría).

## V. MEDIO AMBIENTE

---

### **PRINCIPIO 7:**

***“Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”.***

### **PRINCIPIO 8:**

***“Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”.***

### **PRINCIPIO 9:**

***“Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente”.***

## 1. COMPROMISO

El compromiso de El Ordeño con el medioambiente tiene su raíz en su propósito y valores, así como en la decisión de desarrollar un negocio sostenible. Por eso cuenta con una gestión ambiental basada en 2 ejes: Gestión de Recursos y Gestión de Residuos

## 2. SISTEMAS

1. Política de gestión ambiental
2. Programa de energía limpia y reducción de consumo
3. Programa de reducción de consumo de agua
4. Manejo y gestión de desechos
5. Ganadería Climáticamente Inteligente
6. Iniciativa TRÜ TALKS

## 3. ACTIVIDADES

1. **Política de gestión ambiental:** En El Ordeño, estamos comprometidos con la prevención de la contaminación de los recursos naturales; aire, agua y suelo, para cuidar del bienestar de nuestros colaboradores, contratistas, clientes, visitantes y vecinos de áreas aledañas cumpliendo con la legislación y reglamentos vigentes, así como con aquellos compromisos voluntariamente adquiridos en relación con los aspectos ambientales.



Es por ello que, nuestra política se fundamenta en la optimización de los recursos y el alto compromiso con el cuidado ambiental, mediante el manejo y disposición adecuado de los residuos, mitigación de los impactos ambientales negativos derivados de sus procesos productivos y uso racional de los recursos naturales; así como los controles constantes de emisiones y disposición adecuada de los desperdicios, utilizando tecnología de última generación.

2. **Programa de energía limpia y reducción de consumo:** El Ordeño a través de su compromiso con el medio ambiente, ha ido evolucionado la forma en la cual realiza sus procesos industriales, esto con el principal objetivo de reducir el impacto ambiental directo e indirecto que se puede generar. De ahí que, en el 2019 se han implementado nuevas maquinarias de alta tecnología que cumplen con los más altos estándares de eficiencia energética, optimización de recursos y que a su vez reducen el uso de espacios físicos, generando mayor eficiencia en la producción y optimizando procesos logísticos lo cual se traduce directamente en una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Dentro de nuestras líneas productivas, hemos hecho el reemplazo de dos máquinas procesadoras Tetrapak TP A1 (Tetra Classic) por una A3 Speed (Tetra Brik Aseptic 200 S Leaf) (pasando de producir en promedio 16k empaques/hora a 24k empaques/hora de producto, con un menor desperdicio), también se ha reemplazado una maquinaria Simply 8 (TBA 1000 Slim) por una A3 Flex (TBA 1000 Edge). Como se mencionó anteriormente, todo este cambio ha contribuido directamente en la reducción de recursos y en la mejora de la eficiencia de producción. Este cambio representa un hito importante, ya que somos la primera empresa en el Ecuador que tienen líneas de producción de Tetrapak con este tipo de tecnología y todos los beneficios económicos y ambientales que conlleva. Asimismo, El Ordeño anunció su compromiso por desarrollar acciones urgentes que contribuyan a frenar la crisis climática y a mantener el aumento de temperatura del planeta por debajo de los 1,5°C. Conformando un equipo energético de acción rápida conformado por nuestro personal directivo y acompañado por J3M Global, experta en energías renovables y en el desarrollo de planes de acción energéticos con metodologías ágiles y un enfoque de triple balance social, ambiental y económico. Realizando un análisis exhaustivo de la forma en la que la compañía utiliza la energía, desarrollaremos un plan de acción energético detallando las medidas que adoptará la compañía durante los próximos 10 años para mitigar nuestras emisiones de carbono reduciendo el impacto ambiental de nuestros productos, generando energía limpia. Simultáneamente iniciamos con el diseño de un generador solar fotovoltaico que se implementara en nuestra planta industrial en Machachi. En una primera etapa, el sistema de 125kW y más de 350 paneles solares comenzará generando unos 200.000 kWh de energía al año evitando la emisión aproximada de 38.000

kg de CO<sub>2</sub> al año a la atmósfera. Durante los próximos años el sistema irá creciendo en tamaño y potencia para lograr que el 100% de la electricidad que consume la planta sea de origen renovable.

3. **Programa de reducción de consumo de agua:** A través de nuestro compromiso con los ODS, El Ordeño en conjunto con la EPMAPS Agua de Quito ha realizado la implementación de dispositivos ahorradores en nuestra planta industrial en Machachi generando ahorros puntuales en el consumo de agua. De igual manera, contamos con una planta de Tratamientos de Aguas Residuales con un caudal diario de 300 m<sup>3</sup> hasta 500m<sup>3</sup>. Su tratamiento es físico – químico, permitiendo devolver el agua en condiciones que cumplan con la legislación ambiental vigente.
4. **Manejo y gestión de desechos:** A través del desarrollo de programas de manejo adecuado de residuos y con metas de reducción de consumos y emisiones, buscamos reducir al mínimo el posible impacto ambiental de nuestras actividades productivas, así como aumentar el porcentaje de recuperación de materiales reusables y reciclables. Desde el 2018 se implementó una zona de recuperación de pallets donde 7 de cada 10 pallets dañados o defectuosos son recuperados (arreglados), alargando su vida útil a cinco vueltas adicionales en promedio. Adicionalmente, gestionamos nuestros desechos peligrosos a través de gestores ambientales certificados y reconocidos por el Ministerio de Ambiente.
5. **Ganadería Climáticamente Inteligente:** El Ordeño, en alianza con la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación (FAO), lleva adelante el proyecto de buenas prácticas para el fortalecimiento de capacidades locales y desarrollo productivo de pequeños y medianos sistemas ganaderos. Los mecanismos que se desarrollan permiten mejora la producción, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, tener una mayor resiliencia ante el cambio climático y mejorar la calidad de oferta de alimentos saludables para la población ecuatoriana.
6. **Iniciativa TRÜ TALKS:** A través de esta iniciativa buscamos promover conciencia ambiental con todos nuestros grupos de interés y para lo cual hemos contado con el apoyo de diferentes expertos y líderes de opinión de asuntos referentes a sostenibilidad.

#### 4. INDICADORES

1. Instalación de **374 paneles solares** en nuestra planta industrial, evitando un aproximado de emisiones de **38.000 kg de CO2/año** y generando **200.000 kWh de energía al año**

| Indicador          | Total 2018 (kWh) | Total 2018 (GJ) | Total 2019 (kWh) | Total 2019 (GJ) | Reduccion consumo energético |
|--------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------------------|
| Consumo energético | 4'148.040,00     | 14.932,94       | 3'806.737,34     | 13.704,25       | 8.23%                        |

2. INSTALACIÓN DISPOSITIVOS AHORRADORES DE AGUA EN PLANTA / EL ORDEÑO – EPMAPS
  - a. Instalación de dispositivos en 18 áreas de planta (sanitarias)
  - b. 35% del total de instalaciones sanitarias en planta
  - c. Ahorro puntual promedio del 42% de consumo de agua
3. **100%** de los desechos generados gestionados a través de gestores ambientales calificados por el Ministerio de Ambiente  
La recuperación de pallets ha permitido que se devuelva a la cadena de distribución un promedio de **5000 pallets**
4. **49 fincas evaluadas** en la zona de Cayambe bajo el modelo de GCI. En promedio, los sistemas ganaderos evaluados (49 fincas) tienen una intensidad de emisiones por litro de leche de **2.61 kg CO2 eq.** Siendo este un indicador óptimo de producción vs la intensidad a nivel nacional.
5. Lanzamiento de **4 espacios formativos** denominados TRÜ TALKS para todos nuestros grupos de interés acerca de temas relevantes para sostenibilidad

## VI. ANTICORRUPCIÓN

---

### **PRINCIPIO 10:**

***“Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”.***

### **1. COMPROMISO**

En el Ordeño estamos comprometidos con ahondar en los análisis anticorrupción, tanto internamente, como con nuestra cadena de valor, identificando acciones efectivas que contribuyan a contrarrestar distintas formas de corrupción.

### **2. SISTEMAS**

- Código de ética y conducta para colaboradores y proveedores
- Contratos de prestación de servicios con inclusión de cláusulas anticorrupción

### **3. ACTIVIDADES**

El Ordeño ha capacitado y socializado sobre el código de ética y conducta desde el Directorio a colaboradores, nuestro código cuenta con apartados específicos que sancionan actos de corrupción:

- Soborno y corrupción
- Relación de negocios, obsequios y atenciones

De igual manera, promovemos relaciones transparentes con todos nuestros aliados estratégicos y proveedores de productos y servicios, en la mayoría de casos cuando se incurre en relaciones contractuales insertando cláusulas que sancionan actos de corrupción.

### **4. INDICADORES**

- 100% de difusión y capacitación del código de ética y conducta con el directorio y colaboradores.
- Proveedores bajo vínculo contractual con inclusión de cláusulas que protejan los derechos humanos y laborales (**100%** de los proveedores bajo esta categoría).



## Conclusiones y Recomendaciones

## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

### **Conclusiones**

- Ha sido un año de retos para la organización, sin embargo en El Ordeño ratificamos nuestro compromiso con Pacto Global de las Naciones Unidas – Red Ecuador y el avance con el cumplimiento de las metas alineadas a los 10 principios, así como el aporte de nuestra organización con los ODS y la agenda 2030.
- Los planes, prácticas y acciones que El Ordeño ha venido implementando han tenido un resultado positivo en varios de los principios, reflejando una reducción considerable por ejemplo, en temas ambientales. No obstante, somos conscientes que aun debemos mejorar en varios aspectos y parte de nuestros compromisos es seguir innovando e implementando acciones a favor de los principios de Pacto Global. Parte fundamental del avance que hemos venido presentando como organización se apalanca en nuestra certificación como empresa B obtenida en septiembre del 2019 y la cual avala el cumplimiento de estándares alineados a temas de: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Ambiente y Clientes.

### **Recomendaciones**

- Seguir implementando acciones que permitan mejorar indicadores de aspectos como anticorrupción y trabajadores
- Sistematizar la información en un panel de control que permita un mejor manejo de indicadores relacionados con sostenibilidad



## Anexos



## VIII. ANEXOS

### Certificación Empresas B

El Ordeño ha trabajado duro por más de 18 meses en la obtención de la certificación de Empresa B y nos complace comunicar que desde septiembre del 2019, somos oficialmente parte de esta comunidad de empresas que cumplen con los más altos estándares de sostenibilidad. Siendo la primera gran corporación láctea en el país en obtener dicha certificación y la octava a nivel mundial.

En este camino, El Ordeño trabaja en fortalecer sus estándares de gestión y transparencia y su filosofía de mejora continua, incluyendo el propósito empresarial como centro del modelo del negocio.















El Ordeño   
PRESENTA:

**TRÜ** TALKS!

| ECONOMÍA CIRCULAR |













## 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

***En Sociedad Ganadera Industrial El Ordeño S.A., estamos comprometidos con el cumplimiento de altos estándares ambientales, sociales y de seguridad y salud, por esto esperamos lo mismo de nuestros proveedores. Los proveedores deben cumplir con las leyes y reglamentaciones locales y nacionales. Asimismo, esperamos que los proveedores adhieran a las siguientes normas:***

### **I. Seguridad y Salud**

Los proveedores deben abastecer a sus empleados de un entorno seguro y estable, mantendrán actualizadas las medidas de prevención de riesgos laborales y respetará escrupulosamente la normativa aplicable en esta materia en todos los lugares en que desarrolle sus actividades empresariales.

Todos los proveedores son responsables de observar un cumplimiento riguroso de las normas de salud y seguridad, con el fin de protegerse a sí mismos, sus empleados o terceros. Asimismo, deberán hacer un uso responsable del equipamiento que tengan asignado cuando desarrollen actividades de riesgo y promoverán el cumplimiento de las prácticas de protección de riesgos.

### **II. Condiciones de trabajo**

Los proveedores deben mantener condiciones de trabajo justas y aceptables. Sus empleados deberán recibir al menos el pago de lista de la industria local o el salario mínimo estipulado por la ley nacional y beneficios de ley. En caso de que no haya un salario mínimo legal en el país de operación, las condiciones justas y aceptables implican que los proveedores deben pagar a sus trabajadores según el nivel general de salarios del país, el costo de vida, los beneficios de seguro social y los estándares de vida relativos.

### **III. Trabajo Forzoso o Involuntario**

Los proveedores no deberán incurrir en trabajo forzoso o involuntario, incluyendo trabajo con prisioneros, trata de personas, gente obligada o condicionada. Los proveedores no deberán retener los documentos de identificación de trabajadores emigrantes,

## 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

### **IV. Trabajo infantil**

El Ordeño no admite el trabajo infantil, los proveedores no recurrirán al trabajo infantil ni incorporarán a su actividad empresarial ningún producto o servicio procedente del mismo y velarán por el cumplimiento de las leyes laborales vigentes en relación con el trabajo de menores de edad.

### **V. Gestión de impactos ambientales**

Los proveedores deberán respetar y cumplir con los requisitos reglamentarios ambientales en todos los niveles (local, nacional e internacional). Deberán gestionar sistemáticamente sus impactos ambientales con respecto a, energía, agua, desechos, sustancias químicas, contaminación del aire y biodiversidad, y establecer objetivos y metas para reducir dichos impactos. Los proveedores que generan un alto impacto ambiental deberán tomar medidas y demostrar evidencia de mejora continua hacia la implementación de un sistema de gestión ambiental reconocido.

### **VI. Soborno y corrupción**

Los proveedores deberán cumplir con todas las leyes y reglamentaciones anticorrupción vigentes. Los proveedores no deberán pagar sobornos ni entregar otro tipo de incentivo (como colmas, pagos para agilizar servicios, regalos y atenciones excesivas, subvenciones o donaciones) en relación a sus acuerdos comerciales con clientes y funcionarios públicos.

#### A. RESPONSABILIDADES DE LOS COLABORADORES

Todos los colaboradores de la empresa habrán de adherirse a los principios y los requisitos contenidos en este Código y velar por que otros particulares o grupos que efectúen actividades en nombre de El Ordeño, incluidos los contratistas, los agentes, los consultores y otros socios comerciales, también lo hagan. Los empleados deberán entender correctamente las políticas, los procedimientos y otros requisitos de El Ordeño que resulten de aplicación al ejercicio de sus funciones, debiendo pedir ayuda al superior o a la asesoría jurídica si fuera necesario.

Todos los empleados que tuvieran conocimiento o fundada sospecha de un incumplimiento de este Código deberán notificarlo a sus superiores o comunicarlo a través de los mecanismos establecidos para plantear sugerencias y presentar quejas.

#### C. VIOLACIONES DEL CÓDIGO

El incumplimiento de este Código puede constituir una infracción laboral y ser objeto de las oportunas sanciones, con independencia de otras responsabilidades en que pueda haber incurrido el empleado. El mismo podrá acceder libremente al Jefe de Gestión Humana con el fin de comunicar libremente inquietudes o incumplimientos del código de ética.

#### B. RESPONSABILIDADES ADICIONALES DE LOS DIRECTIVOS

Todos los directivos habrán de velar por que sus colaboradores conozcan y respeten los comportamientos expuestos en este Código.

Asimismo, habrán de velar por que todos los procedimientos de vigilancia instaurados para garantizar el cumplimiento de este Código y las Políticas y procedimientos de El Ordeño funcionen correctamente, notificándolo a sus superiores en caso contrario.

#### D. COMITÉ DE CUMPLIMIENTO

Para resolver incidencias o dudas relativas a la interpretación de este Código y proponer medidas de mejora, se reunirá cuando sea necesario un Comité de Cumplimiento integrado por un representante de cada una de las siguientes áreas: Gerencia General, auditoría interna y gestión humana y en la medida de lo posible el asesor externo legal de la compañía.

#### B. RESPONSABILIDADES ADICIONALES

La empresa velará por que los **proveedores conozcan y respeten los comportamientos** expuestos en este Código. Asimismo, habrán de velar por que todos los procedimientos de vigilancia instaurados para garantizar el cumplimiento de este **Código y las Políticas y procedimientos** de El Ordeño funcionen correctamente.

#### C. VIOLACIONES DEL CÓDIGO

Contamos con mecanismos de comunicación, mismos que podrán acceder al **Jefe de Gestión Humana**.

En caso de infracción o incumplimiento al Código, **se acogerá a las oportunas sanciones** o acciones legales.

## VII. Libertad de Organizaciones

El Ordeño expresamente reconoce el derecho y libertad que las personas trabajadoras tienen de organización en cualquiera de sus manifestaciones, siempre y cuando dichas organizaciones se enmarquen dentro de lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, el Código de Trabajo y los convenios internacionales suscritos y ratificados por Ecuador. El Ordeño garantiza un ambiente libre de persecución, acoso y hostigamiento a quienes las promuevan.

## IX. Trabajo Forzoso o Involuntario

Queda prohibido incurrir en trabajo forzoso / involuntario, incluyendo trabajo con prisioneros, trata de personas, gente obligada o condicionada. Queda prohibido también utilizar materiales provenientes de trabajo forzoso o involuntario.

## X. Libertad de elección de empleo

La empresa se compromete con un ambiente de trabajo donde el empleado se elige libremente y no se lo realiza bajo amenaza, coacción o fuerza.

## IV. Trabajo Infantil

El Ordeño no admite el trabajo infantil, asimismo no recurrirá al trabajo infantil ni incorporará a su actividad empresarial ningún producto o servicio procedente del mismo y velará por el cumplimiento de las leyes laborales vigentes en relación con el trabajo de menores de edad. El Ordeño exige a todos sus empleados y proveedores la observancia estricta de este principio.

## II. Respeto a la Dignidad, Libertad y Privacidad e Interdicción de la Discriminación

Libre de discriminación y de cualquier conducta por diferencias de ideologías, Religión, Opinión Política, Género, Raza, Color, Discapacidad, Orientación Sexual o edad que implique un acoso de carácter personal. Todo trabajador ha de ser tratado de forma justa y con respeto por parte de sus superiores, subordinados y compañeros. Cualquier conducta abusiva, hostil u ofensiva, sea verbal o física, no será tolerada.

## VI. Soborno y corrupción

Los proveedores deberán cumplir con todas las leyes y reglamentaciones anticorrupción vigentes. Los proveedores no deberán pagar sobornos ni entregar otro tipo de incentivo (como colmas, pagos para agilizar servicios, regalos y atenciones excesivas, subvenciones o donaciones) en relación a sus acuerdos comerciales con clientes y funcionarios públicos.

### D. RELACIÓN DE NEGOCIOS, OBSEQUIOS Y ATENCIONES

- I. La empresa prohíbe, en forma expresa, que sus trabajadores no autorizados debidamente por Gerencia General ya sea directa o indirectamente, soliciten, reciban o acepten de terceras personas, naturales o jurídicas, vinculadas como contratistas, subcontratistas o proveedores, dinero, préstamos, servicios, viajes o regalos.
- II. De igual manera, ningún trabajador podrá ofrecer o dar directa o indirectamente ningún préstamo, servicio o pago, a no ser aquellos inherentes al ejercicio de sus funciones habituales.
- III. Exclusivamente se pueden aceptar artículos de promoción con nombres de compañías, (como por ejemplo agendas, bolígrafos, encendedores, etc.), pero nunca deben exceder de un valor razonable equivalente al 10% de un salario básico unificado vigente.



#### CRITERIOS AMBIENTALES PARA PROVEEDORES

Fecha: 24/7/18

| PREGUNTA   | SI/NO<br>/No Aplica |
|--|---------------------|
| 1. Sus productos provienen de recursos renovables gestionados de manera sostenible (mobiliario de papel y madera certificado por la FSC o similar).              | SI                  |
| 2. Realiza el análisis de ciclo de vida de sus productos.  | SI                  |
| 3. En caso de ser proveedor de productos químicos provee los procedimientos/ manuales de las características y la correcta manipulación de sus productos (MSDS). | SI                  |
| 4. Aplica en sus productos el principio de Responsabilidad extendida del productor.  | SI                  |
| 5. Posee memoria de sostenibilidad de la empresa.  | SI                  |
| 6. Posee Permisos ambientales.   | SI                  |
| 7. Posee Certificaciones ambientales   | SI                  |
| 8. Tiene programas de Implementación de Buenas Prácticas Ambientales.  | SI                  |
| 9. Tiene programas de Reutilización de agua y consumo eficiente.   | SI                  |
| 10. Tiene programas de gestión responsable de emisiones y reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI).   | SI                  |
| 11. Tiene programas de Reducción y gestión responsable de desechos.  | SI                  |
| 12. Tiene programas para contribuir a la abolición de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio y a los casos de trabajo infantil.                       | N/A                 |

Nota: Si su respuesta es SI enviar los soportes respectivos.

Empresa: Tetra Pak

Nombre del responsable: Jeniffer Valarezo

Firma:











Memoria de

# Sostenibilidad

# 2019

El Ordeño   
Confianza y Bienestar

# ÍNDICE

Carta del Gerente General ..... 4

Carta del Chief Operational Officer ..... 6

Somos El Ordeño .....8

Somos El Ordeño ..... 10

Nuestra filosofía .....12

Nuestra historia .....14

Nuestra estrategia .....16

Nuestro aporte a los ODS .....20

Nuestros grupos de interés .....22

Nuestras voces ..... 24

Nuestros hitos 2019 ..... 32

Personas ..... 34

Gobernanza ..... 36

Nuestras cifras 2019..... 37

Gobierno corporativo .....38

Modelo empresarial .....42

Cumplimiento de estándares y normas internas.....46

Colaboradores .....48

Diversidad e igualdad de oportunidades.....50

Desarrollo profesional..... 52

Seguridad y salud en el trabajo ..... 54

Seguridad alimentaria y nutrición .....56

Cliente y consumidor final .....60

Comunidad ..... 62

Desarrollo sostenible de la comunidad..... 63

Planeta ..... 68

Ganadería sostenible ..... 70

Medio ambiente .....72

Gestión ambiental y manejo de recursos ..... 74

Materiales ..... 75

Energía ..... 76

Residuos..... 79

Emisiones y cambio climático .....81

Agua ..... 82

## CRÉDITOS

Dirección  
El Ordeño

Contenidos GRI  
El Ordeño  
Deloitte&Touche Ecuador

Contenidos/Redacción/Edición  
El Ordeño  
KOMM Comunicación Estratégica

Diseño/Diagramación  
KOMM Comunicación Estratégica

Fotografía  
KOMM Comunicación Estratégica  
Archivo de imágenes



4



6



8



34



68



84



100



106



108

Negocio..... 84

Abastecimiento sostenible .....86

Proveedores.....88

Transformación digital y eficiencia .....90

Marketing y comunicación responsable ..... 92

La nueva marca TRÜ.....94

Innovación de productos sostenibles .....96

Empaques sostenibles y con propósito .....98

A Futuro ..... 100

El Ordeño y los alimentos sostenibles.....102

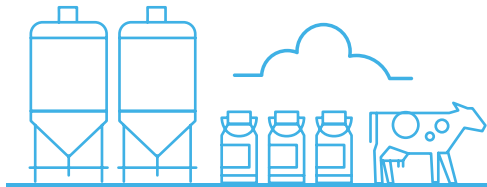
Momentos El Ordeño ..... 106

Sobre esta memoria .....108

Reportando lo importante ..... 110

Materialidad .....112

Índice de contenidos GRI ..... 114





# Estimados amigos,

**Es un gusto para mí presentar, por segundo año consecutivo, la memoria de sostenibilidad de El Ordeño, en la que ponemos a su consideración lo más representativo de nuestra gestión del año 2019.**

Nos encanta compartir con ustedes estas páginas que se construyeron con narraciones, imágenes y cifras, y que representan el trabajo arduo y comprometido de todos quienes hacemos la empresa, así como de quienes conforman nuestros grupos de interés.

Esta memoria ha representado un reto adicional, al ser la primera que reportamos con indicadores del Global Reporting Initiative (GRI), lo que nos permitirá medir nuestra gestión, evaluar nuestros avances y compararnos con otras industrias, especialmente en los temas de sostenibilidad.

Desde nuestros inicios, hemos desarrollado todas nuestras actividades con una visión clara: generar bienestar. Bienestar para nuestros colaboradores, para nuestros accionistas, para los socios en el campo y proveedores, para los clientes y para los consumidores. Y eso se ha convertido en nuestro norte, nuestra brújula.

En la búsqueda de bienestar para toda la cadena de valor es que desarrollamos el modelo empresarial, asociativo e incluyente, con el que hemos trabajado durante 19 años, comprando directamente a los productores de leche y con el que logramos tratos justos y un aprendizaje continuo.

En el camino entendimos que utilizar este potencial y favorecer el trabajo conjunto no solo logra buenos resultados económicos, sino que fomenta la confianza, la autoestima

y permite reescribir la historia, las historias de tantos hombres y mujeres que se esfuerzan para que el campo sea una alternativa digna y fuente de trabajo para quienes lo habitan.

Con esa misma convicción, en 2019 emprendimos una nueva travesía, que nació de un ejercicio de redireccionamiento estratégico, y que nos llevará a transformarnos de una empresa de lácteos a una de alimentos. Con el apoyo visionario del Directorio, planteamos a la diversificación y la sostenibilidad como los principales desafíos. Estamos listos para probar nuestro modelo exitoso con otras cadenas productivas, que también nacen en el campo y que terminan entregando productos de calidad en las mesas de los ecuatorianos.

Fruto de esta decisión estratégica nace TRÜ, nuestra nueva marca comercial, con la que emprendemos con paso firme en el mercado directo a consumidores. La marca es el resultado de un ejercicio lleno de riqueza y esfuerzo colectivo, liderado por un equipo de nuestro socio TetraPak, con Guilherme Franklin, nuestro actual Chief Operational Officer, a la cabeza. Como resultado de ese proceso tan valioso, hoy contamos con una marca que representa la esencia misma de El Ordeño, su ADN.

También en 2019, nos convertimos en la primera industria de lácteos en la región que se certificó como Empresa B, con altos estándares y un modelo de triple impacto: social, ambiental y económico.

Y así nos encontró el 2020, que ha sido tal vez uno de los años más difíciles que hemos tenido que atravesar como empresa, como país y como planeta. La emergencia mundial derivada del COVID-19 nos afecta a todos y en distintos ámbitos. No obstante, estamos



convencidos de que las decisiones que tomamos durante 2019, sumadas a nuestro modelo que reconoce que la única forma de generar rentabilidad es con un balance entre las personas, el ambiente y el negocio, nos han permitido enfrentar la crisis de una mejor manera.

Durante estos meses, hemos fortalecido nuestros protocolos de bioseguridad, tomamos las medidas necesarias para seguir produciendo sin exponer a nuestros colaboradores y nunca dejamos de comprar a los productores, ni de proveer a nuestros clientes. La emergencia mundial no ha terminado y no sabemos con exactitud todas las consecuencias que dejará, pero creemos que podremos salir fortalecidos si permanecemos juntos y no perdemos de vista nuestro propósito.

La pandemia también ha consolidado en nosotros la convicción de que las empresas no existen únicamente para producir generando rentabilidad, sino que existen sobre todo, para generar bienestar y oportunidades de desarrollo para todos los involucrados. Por eso creemos firmemente que ampliar nuestros horizontes permitirá que toda la cadena de valor amplíe los suyos.

Pensar en el futuro nos plantea siempre la oportunidad de seguir soñando, y es así como tenemos planificada una diversificación del portafolio de bebidas; la incursión en otros alimentos y productos de valor agregado; el fortalecimiento en el enfoque ambiental y de sostenibilidad; la consolidación del enfoque social y del modelo empresarial, asociativo e incluyente; y, la posible expansión a otros mercados.

Queremos seguir adelante con mucha fuerza, aprovechando las oportunidades, lidiando con la adversidad y poniendo en práctica nuestras fortalezas internas de innovación y creatividad, pero sin olvidar lo que somos y de dónde venimos. Queremos seguir inspirándonos en nuestra historia y en nuestra gente; queremos seguir siendo pasión; queremos seguir construyendo este espacio en el que todos saquemos lo mejor de nosotros para alimentar bien a nuestros niños, a nuestras familias, al Ecuador.

**Juan Pablo Grijalva Cobo**  
Gerente General



# Estimados amigos,

**Al aceptar, en noviembre de 2018, la invitación del inquieto, visionario y entrepreneur Juan Pablo Grijalva para apoyarlo en revisar el plan estratégico e identificar posibles nuevos caminos para una joven y exitosa empresa láctea ecuatoriana enfocada en el B2B (Business to Business), yo no podría imaginar que estaría por vivir, posiblemente el período más intenso y transformador de mi carrera profesional, que de alguna forma también me cambiaría a mí, como ejecutivo y persona.**

En los primeros meses de trabajo, ha sido posible identificar algunas oportunidades de mejoras, áreas de riesgos por mitigar, la necesidad de diversificar, así como algún ajuste en la estrategia, que son normales en una empresa con importante crecimiento en tan poco tiempo. Sin embargo, lo que me llamó más la atención no estaba en los números o en presentaciones, sino en la cultura: ¡algo que no se ve, pero se siente! Esta empresa era diferente. En su propósito, en su deseo de generar bienestar y valor, y en la creencia inclusiva e incansable de sus accionistas.

El Ordeño fue uno de mis principales clientes por más de tres años, cuando tenía la responsabilidad de la Región Andina en una empresa multinacional líder en la producción de empaques y equipos de procesamiento para productos líquidos y viscosos. Sin embargo, quizás por estar enfocado demasiado en el resultado económico de la relación, no había tenido la oportunidad de conocer, en toda su plenitud, la vocación social y ambiental de la empresa. Entonces entendí que tal vez por ahí es donde debía empezar mi trabajo.

También me parecía espectacular, y un gran ejemplo, que una empresa exitosa que todavía

seguía en su curva de crecimiento, haya tenido la humildad de invitar a alguien, hasta ese entonces externo, para apoyarles a seguir adelante.

Con el apoyo del Directorio, la participación del equipo gerencial y de un grupo multidisciplinario de colaboradores, iniciamos un proceso de revisión de la estrategia y de nuestra proyección a largo plazo. Este proceso puso a El Ordeño en el camino de transformarse de una empresa láctea B2B (Business to Business) a una empresa conocida en el mundo de los negocios como FMCG (Fast Moving Consumer Goods), que además cuenta con Certificación B y se consolida como referente en responsabilidad social y ambiental en el país. Para eso, con el apoyo de nuestro socio estratégico Tetra Pak, desarrollamos talleres de Design Thinking.

Todo lo anterior nos permitió darle una personalidad, comunicar y compartir con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y toda la sociedad, de forma más clara, este ADN social, ambiental e inclusivo que tiene la empresa, a través de la creación de la marca TRÜ, “La nueva generación de alimentos sostenibles”.

En su esencia, TRÜ más que una marca, es un movimiento, una actitud. Por eso, la credibilidad y ejemplo tiene que estar en todo lo que hacemos; así, durante 2019, dimos pequeños, pero importantes, pasos.

Desplastificamos la vida al máximo posible, trabajando con alternativas renovables: nuestras tapas y parte de la capa interna de los envases de Tetra Pak® que utilizamos, son hechos de bagazo de caña de azúcar, así como los sorbetes son hechos de papel. El envase es 100% reciclable y hasta 82% de su composición proviene de fuentes renovables.

Aproximadamente el 9% de la energía utilizada en nuestra fábrica ya viene de energía limpia, de origen solar. Logramos la certificación de



Empresa B, que es otorgada a organizaciones que generan triple impacto, siendo la mayor empresa en el país en obtenerla.

Seguimos fortaleciendo nuestro modelo empresarial, asociativo e incluyente, con los productores, llevando desarrollo e inclusión al campo, incluso en momentos de crisis.

En paralelo a TRÜ, y para garantizar el éxito de nuestra estrategia, hemos trabajado simultáneamente en varios frentes, como el fortalecimiento del equipo humano con contrataciones importantes en todas las áreas, trayendo mayor diversidad y experiencia en consumo masivo, lo que, junto con los colaboradores ya existentes, ha creado un equipo sólido y vencedor.

Continuamos con la innovación tecnológica en nuestra planta 4.0, con la instalación de nuevos equipos de procesamiento, para que, además de conseguir el proceso de llenado de última generación, sea ambientalmente más eficiente.

Hemos fortalecido la gobernanza corporativa y nuestros procesos internos, enfocándonos en una cultura de excelencia operativa y mejora continua. De la misma forma, trabajamos en incrementar el nivel de servicio a nuestros clientes, así como en la prospección de nuevos.

Muchas veces, como líderes, durante este

proceso, hemos tomado decisiones que no han sido las más económicamente rentables, pero sí las correctas y alineadas con nuestros principios como empresa. Seguir por este camino, donde los temas social y ambiental tienen un peso igual o superior al económico, solo es posible gracias al apoyo incondicional de nuestros accionistas, que siguen firmes con su propósito de generar bienestar y trabajar por una sociedad más justa e incluyente.

No somos perfectos y no tenemos la pretensión de serlo. Sabemos que todavía tenemos mucho por hacer, pero creemos que vamos por el camino correcto.

Profesionalmente, sigo aprendiendo con estos ejemplos de resiliencia y consistencia y me siento agradecido de poder trabajar en una empresa comprometida con un mundo mejor. Personalmente, me siento feliz de poder compartir esta experiencia con mi familia, principalmente con mis hijas, quienes junto con las nuevas generaciones, llevarán adelante la misión de seguir trabajando por el planeta.

**Guillherme Franklin**  
Chief Operational Officer



# Somos El Ordeño

El Ordeño es una empresa ecuatoriana de alimentos, con visión social, que promueve el desarrollo sostenible de su cadena de valor, a través de un modelo empresarial asociativo, incluyente y sostenible.

## En este capítulo

- ▶ Somos El Ordeño
- ▶ Nuestra filosofía
- ▶ Nuestra historia
- ▶ Nuestra estrategia
- ▶ Nuestro aporte a los ODS
- ▶ Nuestros grupos de interés
- ▶ Nuestras voces
- ▶ Nuestros hitos 2019





# Somos El Ordeño

A través de sus actividades, El Ordeño mejora la calidad de vida de miles de productores y sus familias, garantiza un comercio justo, promueve el desarrollo del sector rural, y aporta a la buena alimentación de los ecuatorianos al entregar productos nutritivos, de calidad y responsables con el medio ambiente.

El Ordeño es una compañía anónima ecuatoriana que pertenece a la industria de alimentos y tiene como principal actividad el procesamiento de lácteos e industrialización de la leche.

Desde el punto de vista societario está conformada por la Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A. y la Corporación Ecuatoriana de Alimentos y Bebidas Corpabe S.A.

Aporta a la alimentación y nutrición de los ecuatorianos a través de sus marcas: El Ordeño en la línea de leche en polvo y leche en funda; y TRÜ en la línea de productos sostenibles en empaques de Tetra Pak® como leche, y crema de leche.

El propósito de la empresa y una visión clara de hacia dónde ir han permitido que alcance un crecimiento sostenido desde sus inicios. Desde hace 18 años ha cultivado también una relación de beneficio mutuo con todos los grupos de interés con los que se relaciona.

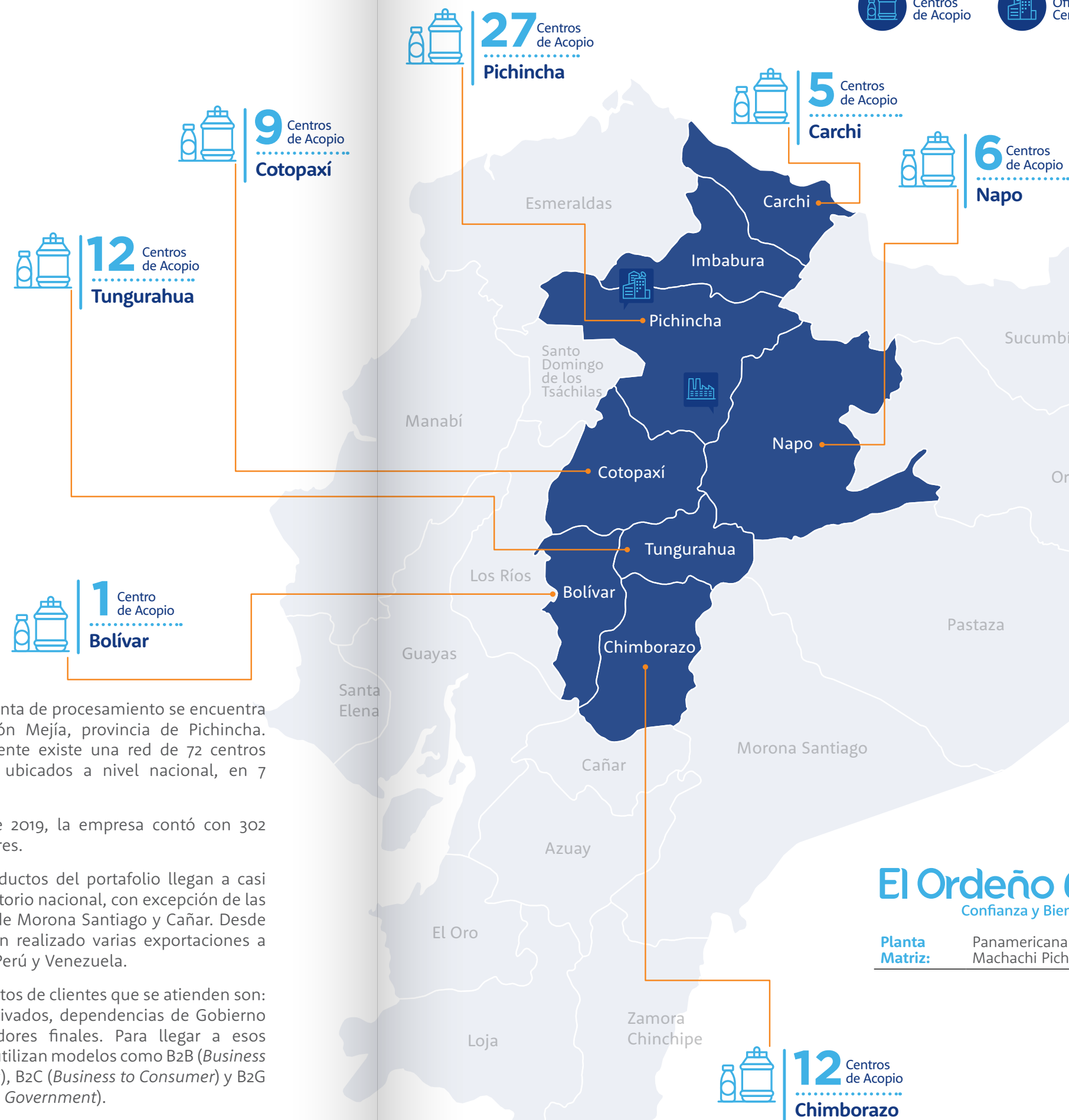
El Ordeño desarrolla sus operaciones en Ecuador. La casa matriz, donde se encuentran las oficinas administrativas, está ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha. Por su

parte, la planta de procesamiento se encuentra en el cantón Mejía, provincia de Pichincha. Adicionalmente existe una red de 72 centros de acopio, ubicados a nivel nacional, en 7 provincias.

Al cierre de 2019, la empresa contó con 302 colaboradores.

Los 231 productos del portafolio llegan a casi todo el territorio nacional, con excepción de las provincias de Morona Santiago y Cañar. Desde 2006 se han realizado varias exportaciones a Colombia, Perú y Venezuela.

Los segmentos de clientes que se atienden son: negocios privados, dependencias de Gobierno y consumidores finales. Para llegar a esos clientes se utilizan modelos como B2B (*Business to Bussiness*), B2C (*Business to Consumer*) y B2G (*Business to Government*).



**El Ordeño**  
Confianza y Bienestar

**Planta Matriz:** Panamericana Sur Km. 34 ½  
Machachi Pichincha - Ecuador.



# Nuestra filosofía

Somos el futuro que nace en el campo. Nuestros valores y principios son la base fundamental del desarrollo y manejo íntegro de todos los procesos de la compañía.

## Nuestro Propósito

En El Ordeño generamos bienestar de manera responsable, producimos alimentos con propósito que impactan positivamente a las personas y protegen al planeta, a través de un modelo de gestión que promueve el desarrollo de una sociedad más justa, consciente y colaborativa.

## Nuestra Visión

Ser el grupo agroindustrial líder en la región, innovando la producción de acuerdo a nuestro modelo de desarrollo empresarial asociativo incluyente.

## Nuestra Esencia

Generamos bienestar a las familias a través de un modelo agroindustrial de desarrollo empresarial asociativo, incluyente y sostenible, con alimentos de calidad mundial.



## Nuestros Valores:

### Confianza

Somos transparentes en nuestras acciones, leales y mantenemos compromisos mediante la responsabilidad.

### Solidaridad

Colaboramos con todas las áreas, hacemos las cosas con buena voluntad.

### Innovación

Nos fijamos metas desafiantes, con planes a corto, mediano y largo plazo.

### Unión

Trabajamos en equipo, buscando la integración con visión compartida.

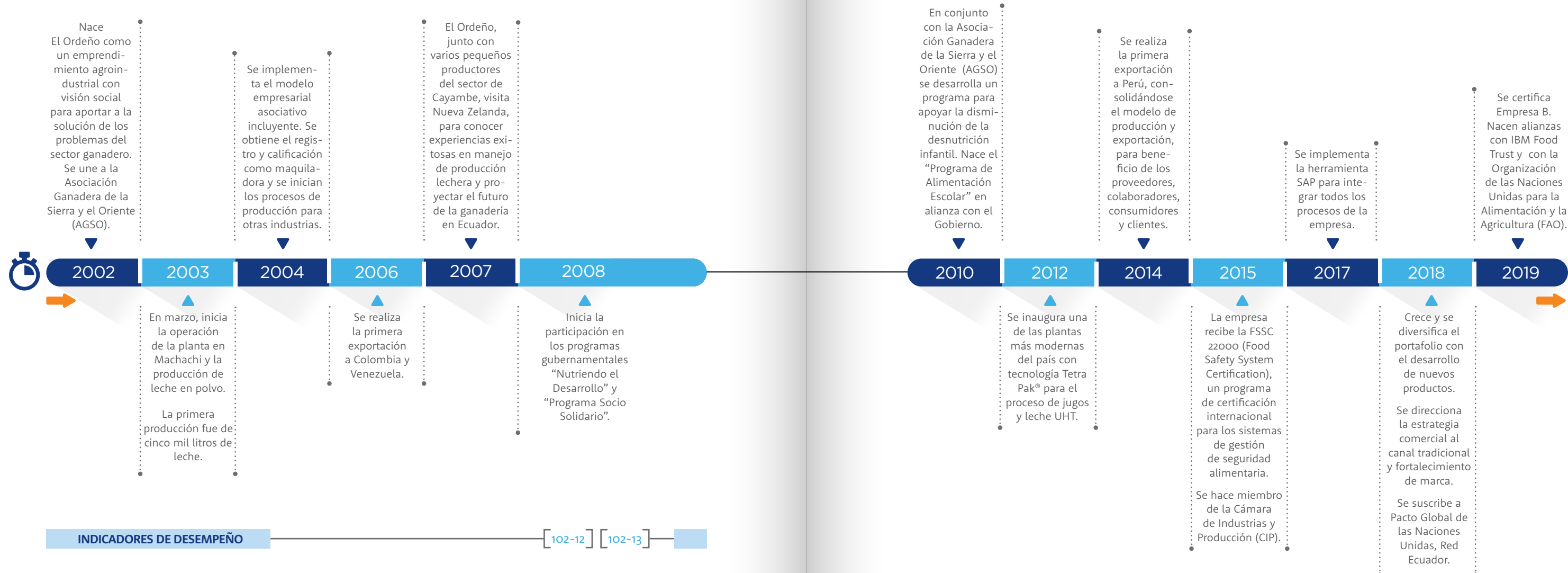
### Respeto

Demostramos nuestra gratitud a través de la objetividad. Siendo tolerantes y justos.

El marco que rige la conducta de todos los colaboradores es el Código de Ética, que permite alinear comportamientos y consolidar la cultura organizacional, afianzando las interrelaciones entre colaboradores.



# Nuestra historia





# Nuestra Estrategia

Desde sus inicios, El Ordeño ha desarrollado una estrategia empresarial que se basa en principios de asociatividad e inclusión, que se centra en las personas. A este modelo innovador se incorpora con el tiempo un enfoque de sostenibilidad que se apoya en la generación de alianzas estratégicas y en un plan de continuidad del negocio.

Con este modelo como base, la estrategia evoluciona y se adapta constantemente y permite a la empresa proyectarse a largo plazo, alineada a los valores y al propósito, integrando a los distintos grupos de interés de la cadena de valor. Esto potencia y fortalece el impacto positivo en la sociedad, la economía y el medio ambiente.

A la capacidad de adaptación se suma la innovación, que permite medir resultados de forma continua para mejorar en el tiempo y alinear las operaciones en busca de la eficiencia.

La estrategia responde a una planificación y genera la oportunidad de vincular las decisiones actuales con la visión a largo plazo, para que el propósito pueda seguir cumpliéndose de manera responsable.

**El modelo Empresarial, Asociativo e Incluyente, es una estrategia de negocio con base colectiva, centrada en la gente. Se ha constituido en una filosofía y distintivo de la empresa.**

INDICADORES DE DESEMPEÑO

[ ENF7 ] [ 103-1 ] [ 103-2 ] [ 103-3 ]

## Redireccionamiento de la estrategia

2019 fue un año muy importante en el desarrollo de la empresa, ya que se tomó la decisión de redireccionar la estrategia para enfrentar de mejor manera los retos futuros, y afianzar el modelo empresarial, asociativo e incluyente, que le ha permitido crecer y consolidarse.

Para plantear un camino estructurado se llevaron a cabo una serie de talleres en diferentes niveles de la empresa, en los que participaron el equipo directivo, colaboradores y asesores externos. En estos espacios se definió como un primer paso, construir una marca comercial que refleje la personalidad y la esencia de la empresa.

Los puntos más importantes de la estrategia que se implementa son:

Atención a otros mercados además del industrial.



Diversificación, innovación y desarrollo de nuevos productos.



Fortalecimiento de la cultura de excelencia en productos y servicios.



Evolución de empresa de productos lácteos a empresa de alimentos.



Consolidación de políticas social y ambiental.



Para enfrentar retos futuros, la empresa ha visto en estos temas, oportunidades a ser aprovechadas en el corto y mediano plazo, con miras al largo plazo y en la sostenibilidad del negocio.

## Impacto en los grupos de interés

La estrategia genera impactos dentro y fuera de la empresa, buscando generar bienestar en todos los grupos con los que se relaciona y la sostenibilidad en toda la cadena productiva.

Impacta en los proveedores de leche, a quienes se les garantiza una compra segura a precios justos, así como soporte técnico en sus actividades productivas; de igual manera actúa positivamente en los colaboradores, a quienes la empresa respalda y se preocupa por su crecimiento y desarrollo personal y profesional. También tiene un impacto en los clientes, ofreciendo productos nutritivos y de calidad.





La permanencia en el tiempo y el crecimiento sostenido de la empresa responde en gran medida a este principio de actuación.

La empresa ha buscado alinear la estructura y trabajar en las competencias del equipo dirigidas a los objetivos que se han definido. Se han implementando sistemas de control de gestión, así como tecnologías que aumentan la eficiencia, reducen los errores y el impacto ambiental.

## El camino de la sostenibilidad

La sostenibilidad y la relación constructiva con el ambiente y las personas forma parte del ADN de la empresa, desde sus inicios. Como parte de su modelo empresarial asociativo e incluyente, promueve el bienestar de cada actor de su cadena de valor y alinea su estrategia a una gestión de triple impacto.

En ese camino, El Ordeño ha encontrado en varias iniciativas y alianzas, la manera más óptima de generar valor en esfuerzos conjuntos.

Es así como se han fortalecido las relaciones con aliados estratégicos como Sistema B y Pacto Global de Naciones Unidas Ecuador, tanto desde la gestión como desde la comunicación, para multiplicar las acciones que generan beneficios a los grupos de interés.

El siguiente paso se dará con la definición de la estrategia de sostenibilidad, la que reunirá todos los esfuerzos realizados y los aprendizajes de la compañía. Adicionalmente, permitirá medir objetivamente la gestión y, con ello, mejorar de forma continua.

Esta estrategia contempla un trabajo de construcción de resiliencia de los proveedores de leche, la minimización del impacto ambiental de las operaciones y la reducción de la brecha nutricional del país.

## Recursos y evaluación

La estrategia cuenta con el respaldo del más alto nivel de dirección, el compromiso del equipo gerencial y de los colaboradores. Para su ejecución, la gestión se ha apalancado en los recursos y plataformas tecnológicas como los sistemas SAP, blockchain y Power BI, que facilitan la gestión de los procesos y aumentan su capacidad de control.

También permite priorizar recursos económicos que se reflejen en los presupuestos de la operación, con una visión clara y un principio de actuación de todo el equipo humano que busca siempre generar bienestar.

El monitoreo, evaluación y seguimiento, se realiza con la metodología de Balance Score Card (BSC), que plantea objetivos e indicadores específicos, alineados al propósito de la empresa, y que permiten alcanzar las metas establecidas.

Para el cumplimiento de indicadores se definen iniciativas críticas, las que conforman un plan operativo anual (POA).

Finalmente, la empresa cuenta con un gobierno corporativo establecido para el seguimiento de la operación y la toma de decisiones.

### SISTEMA B

- ▶ El Ordeño es la primera empresa láctea en Ecuador y la primera industria del sector en la región en obtener la certificación Empresa B.
- ▶ La empresa evaluó sus actividades con la metodología y estándares B, en cuatro pilares: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad y Medio Ambiente.
- ▶ El espíritu de una Empresa B conlleva la redefinición del éxito, a partir del bienestar que generan en la sociedad y el planeta.
- ▶ El Ordeño se ha comprometido con un modelo al que concibe como la extensión de su propio propósito y que le permite formar parte de una comunidad global que impacta y transforma el mundo.



**“Las empresas B  
utilizan los negocios  
como una fuerza  
para hacer el bien.”**



# Nuestro aporte a los ODS

Desde 2018, El Ordeño forma parte del Pacto Global de las Naciones Unidas – Red Ecuador, alianza mundial que promueve el desarrollo sostenible. Se trata de un compromiso a contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

También consiste en alinear la estrategia y prácticas operativas de la empresa, a los 10 Principios del Pacto Global, relacionados con derechos humanos, estándares laborales, ambientales y prácticas anticorrupción.

En el 2019, la empresa fue parte de la iniciativa “Líderes por los ODS”, que tiene como principal objetivo compartir prácticas sostenibles y generar sinergias, a través de un trabajo conjunto entre diferentes actores públicos y privados.

El Ordeño participó en varias mesas de trabajo:

- ▶ **ODS 1:** Fin de la pobreza
- ▶ **ODS 2:** Hambre cero
- ▶ **ODS 6:** Agua limpia y saneamiento
- ▶ **ODS 7:** Energía asequible y no contaminante
- ▶ **ODS 10:** Reducción de las desigualdades
- ▶ **ODS 12:** Producción y consumo responsables

Como parte de su filosofía, El Ordeño cree firmemente en las alianzas que permiten sumar esfuerzos con instituciones, empresas, asociaciones sectoriales e iniciativas con las que se comparte la visión de un mejor país y de impacto positivo en el planeta.

En 2019 se realizó una serie de acciones conjuntas con aliados estratégicos para aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

## FIN DE LA POBREZA



Durante 2019, se trabajó con seis mil pequeños y medianos ganaderos en **72 centros de acopio** a nivel nacional. Se capacitaron en temas sociales, económicos y ambientales para promover su desarrollo.

El Ordeño es parte del Programa de Alimentación Escolar (PAE), que genera más de 22 mil empleos en la cadena productiva. El programa permite utilizar una producción lechera de 212.275 litros por día.

A través de esta plataforma se atiende a más de un millón de niños, niñas y adolescentes, aportando a su nutrición.

## HAMBRE CERO



Se apoyó iniciativas que trabajan con los sectores más vulnerables de la sociedad. Se trabajó de la mano con más de 30 fundaciones e instituciones de ayuda social, beneficiando en promedio a 10 mil personas mensualmente, con la entrega de donaciones de raciones alimenticias y productos de primera necesidad. Se entregó el equivalente a más de 100 mil litros de leche.

Desde 2010, El Ordeño forma parte del PAE, que beneficia a más de un millón de familias ecuatorianas. El programa entrega productos funcionales de alto valor nutricional, que aportan al desarrollo físico e intelectual de niños, niñas y adolescentes entre 3 y 14 años de edad. El programa se desarrolla en instituciones educativas públicas, fiscomisionales y municipales de zonas rurales y urbanas de todo el país.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

[102-12]

## SALUD Y BIENESTAR



Con el aval del Ministerio de Salud Pública y en alianza con el grupo DK Management, se abrieron las primeras salas de lactancia en espacios públicos, ubicadas en centros comerciales de la cadena.

Esta iniciativa aporta con un impacto directo en el futuro de niños y niñas al asegurar una alimentación adecuada a edades tempranas. También permite a las mujeres ejercer su derecho a alimentar a sus hijos de forma libre y segura.

Estos espacios son utilizados anualmente por más de 150 mil madres. Se brindan charlas de acompañamiento enfocadas en la salud y nutrición materno-infantil.

En 2019 se implementaron nueve salas en centros comerciales y una en la Cámara de Industrias y Producción (CIP).

## IGUALDAD DE GÉNERO



Se promueve la igualdad de género con un programa enfocado en el empoderamiento de la mujer, dirigido a mujeres líderes de los centros de acopio.

Seis centros de acopio son dirigidos exclusivamente por mujeres en tres provincias del país. Un total de 460 mujeres dedicadas se dedican a la producción lechera en estos centros.

## PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES



Como parte del sistema de trazabilidad de los productos, el Ordeño se unió a IBM Food Trust, que utiliza la tecnología blockchain para monitorear la producción.

A través de este ecosistema global, la empresa puede difundir con transparencia y responsabilidad los pasos que se han dado desde la producción hasta el consumo de cada producto, conociendo el productor, el centro de acopio, las cadenas de frío y centros de distribución. Para facilitar el proceso, existe un código QR en el empaque de cada producto comercializado bajo la marca TRÜ.

Durante el 2019 culminó la campaña educacional “Aliméntate bien y recicla también”, promovida por El Ordeño, el Ministerio de Educación y Tetra Pak®. Esta iniciativa dirigida a niños y niñas de diferentes unidades educativas beneficiarias del PAE, fomentó hábitos de consumo saludables y el cuidado ambiental, a través de un plan de reciclaje de los envases. Estos materiales recolectados sirven como materia prima para la construcción de techos, paredes, puertas, muebles, pupitres, mesas y otros productos. El proyecto llegó a más de 58 mil estudiantes de Cuenca, Ibarra y Quito.

A través de la iniciativa TRÜ Talks se busca promover conciencia ambiental con todos los grupos de interés. En cada edición se cuenta con la participación de diferentes expertos y líderes de opinión en temas relacionados a sostenibilidad.

## ACCIÓN POR EL CLIMA



En 2019 en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) se desarrolló un proyecto enfocado en ganadería climáticamente Inteligente (GCI). Se desarrolló como programa piloto en Cayambe y Pichincha, con el objetivo de fortalecer las capacidades locales y apoyar el desarrollo productivo de pequeños y medianos sistemas ganaderos.

En Cayambe fueron evaluadas 49 fincas bajo el modelo de GCI. Se identificó que, en promedio, los sistemas ganaderos evaluados tienen una intensidad de emisiones por litro de leche de 2,61 kg CO<sub>2</sub> eq. Se trata de un indicador óptimo de producción, comparado con la intensidad a nivel nacional.

Conforme a las amenazas climáticas y no climáticas evaluadas en la zona de intervención, se levantaron 124 buenas prácticas ganaderas orientadas a reducir la emisión de gases de efecto invernadero, mejorar la capacidad adaptativa al cambio climático e incrementar la producción de sistemas ganaderos.

## ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



En el 2019 El Ordeño se certificó como Empresa B, siendo la primera empresa láctea en el Ecuador en hacerlo y la octava a nivel mundial del sector lácteo.

La empresa participó en el evento de sostenibilidad más grande del país “Ecuador Sostenible 2019”, en la que se dieron cita más de 800 actores y líderes del sector privado, y donde se suscribió el compromiso para trabajar por alcanzar los objetivos planteados en la Agenda 2030.



## Somos El Ordeño



# NUESTRAS VOCES



## TESTIMONIO



**CARLA PÉREZ**  
GERENTE DE OPERACIONES

**Yo ingresé a la empresa en agosto 2019 y me encontré con un buen clima laboral, con apertura de los líderes que escuchan y están dispuestos a hacer cosas diferentes. Para mí era un libro en blanco donde crear.**

Los retos del equipo se definieron en torno a objetivos derivados de la nueva estructura y estrategia, además de hacerlo con indicadores, con datos de satisfacción de servicio.

La importancia de esta estrategia se refleja en la creación de un equipo, de un comité estratégico y de políticas específicas, todo lo que permite una mejor gestión, no solo en el día a día, pero además en lo que se viene.

Los retos a futuro son importantes. Debemos reinventarnos en todo sentido: crecer comercialmente, diversificar la cartera de clientes, abrir nuevos canales de distribución, actualizarnos permanentemente en uso de tecnologías y mejorar los costos de producción.

Para mí es muy gratificante trabajar con un equipo así; siento que todos nos escuchamos. Me permite aplicar mi experiencia en un trabajo con propósito.







## TESTIMONIO



**MANUEL SÁNCHEZ**  
GERENTE NACIONAL DE VENTAS

En poco tiempo hemos experimentado un interesante crecimiento en la participación de mercado en un producto que tiene mucha competencia.

Para esto generamos una estructura interna especializada, una red de distribución y trabajamos en alianzas importantes con canales de distribución. Al mismo tiempo, logramos consolidar en unos casos y convertirnos, en otros, en proveedores de marca blanca para las principales firmas del país.

Ser parte de El Ordeño es trabajar en lo que amo. Lo hago con pasión. Soy parte de un equipo donde no solo es vendemos, sino que hacemos una venta con propósito porque lo que hacemos apoya el desarrollo de los productores del campo, a la vez que permite que el producto nutritivo llegue a las mesas de los ecuatorianos. Nos respaldan los procesos de calidad y las certificaciones.

**Luego del proceso en el que se construyó la nueva marca de forma conjunta, nos enfrentamos al reto de conformar un equipo de ventas para cubrir todos los canales de distribución, establecer el precio justo y estar en los lugares donde deberíamos estar para llegar al consumidor, y así lograr una cobertura nacional.**

## TESTIMONIO



**ROLANDO MOSQUERA**  
GERENTE DE PLANTA

El año 2019 fue un año de un crecimiento importante, prospección de negocios y proyectos, que permitieron aprovechar al máximo a la gente y sus capacidades.

Un reto importante como producción es acompañar al área comercial en el crecimiento que se propusieron, en el proceso de esta estrategia distinta de crecimiento y creación de marca propia. Estamos realizando un trabajo importante de gestión de cambio con la gente, con el equipo operativo, adaptándolo a la nueva visión del negocio.

El liderazgo claro y la gente alineada a esta visión es clave para la motivación del equipo y para enfrentar cualquier problema por más difícil que sea. Cualquier cambio o adaptación que se hace es considerada una inversión en los colaboradores.

Me siento muy agradecido y muy orgulloso de ser parte de un equipo espectacular que ha logrado grandes cosas a lo largo de estos años.

**Todos los años son retadores. Es una compañía con directivos que tienen mucha visión de crecimiento, de desarrollo y de sostenibilidad. Y en esa visión, tenemos una gran responsabilidad al trabajar con productores en el campo.**







## TESTIMONIO



**MARÍA CRISTINA BORJA**  
GERENTE DE MARKETING, INNOVACIÓN  
Y DESARROLLO

**Fue un año de transformación. Un año en el que se planteó que toda el camino recorrido por El Ordeño, muy apegado al bienestar en el campo y a la sostenibilidad, evolucione a una marca comercial, sin perder su esencia.**

Después del exitoso lanzamiento de TRÜ, como una marca diferente, consciente, sostenible, el camino hacia adelante no para. Se inició con leche, se habla de agua, de néctares, de avenas, de leches saborizadas... Un portafolio súper completo, que permite seguir comprando materia prima en el campo, a la vez que se aporta a la nutrición de las familias.

La marca tiene muchas metas, no solo como producto, por su composición y riqueza nutricional, sino como una herramienta de educación al consumidor, al que se llega con mensajes de sostenibilidad, de separar empaques, de reciclaje, de compra justa, de generar un círculo completo de transformación.

Otro tema importante es que si bien no somos la líder en el mercado de lácteos en términos de compra, si estamos impactando, generando tendencia en otras cosas importantes, en nuestro planteamiento de sostenibilidad, en nuestro empaque, en nuestra presentación.

## TESTIMONIO



**ÁLVARO CÉLLERI**  
GERENTE DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA  
Y GERENTE DE TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIOS

**El año 2019 fue un año de cambios importantes. Tuvimos el reto de crecer en la recepción de leche y también en ampliar la cobertura de centros de acopio y con eso fortalecer a los productores. También nos planteamos ser la primera empresa láctea en contar con blockchain y con eso garantizar la trazabilidad del producto.**

Algunos de las metas futuras son consolidar la cobertura y cantidad de compra y agregar más actores en el modelo de trazabilidad de la leche.

Somos una empresa local, 100% ecuatoriana. Trabajar en El Ordeño es un reto constante; tenemos un espíritu muy innovador que sueña con ser la mejor empresa posible. Es por esto que trabajamos de forma incansable en crear propuestas que mejoren las condiciones de vida de todos quienes se relacionan con nosotros.

Valoramos el campo y vemos en la leche un vehículo que nos permite mejorar las condiciones de vida de la gente y también trabajamos intensamente por ofrecer a nuestros consumidores los mejores productos con un mensaje súper fuerte de un mundo mejor. Soñamos mucho y trabajamos duro para lograr nuestros objetivos.







## TESTIMONIO



**JUAN PABLO GRIJALVA**  
GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Y ESTRATEGIA

**Creo que 2019 más que ningún año antes, ratifica el deseo que nosotros tenemos, la idea y la aspiración de convertirnos en una empresa de alimentos. Y lo hacemos para diversificar el negocio, pero sobre todo para generar más oportunidades para toda la cadena productiva, desde nuestros socios en el campo hasta nuestros clientes.**

¿Te puedes imaginar la cantidad de posibilidades para los pequeños productores al ser proveedores de otros alimentos?

También fue un año memorable por el nacimiento de TRÜ, nuestra marca comercial que tiene la particularidad de representar y englobar la esencia de la compañía. TRÜ no es únicamente leche, ni solo lácteos; TRÜ ya puede ser cualquier cosa. Cualquier alimento que tenga propósito, que tenga el compromiso con la gente y con el planeta que tiene El Ordeño.

Todos estos cambios son desafíos para la cultura de la empresa. Siempre hay personas que tienen más resistencia a los cambios; lo importante es encauzar toda la energía en encontrar lo común y no enfocarse en las diferencias. La más importante de las causas de todos será siempre no perder la razón de ser, lo que les llevó a los fundadores a crear El Ordeño. Nos debemos a esa promesa, a esa visión de impactar positivamente, de crear bienestar.

## TESTIMONIO



**JUAN MANUEL VELASCO**  
GERENTE DE PROYECTOS

**2019 fue un año muy importante, en el que se materializaron muchas metas que han abierto los horizontes de la empresa.**

La visión que compartimos como equipo nos hace que todos tengamos el objetivo de que El Ordeño se convierta en una empresa de alimentos y hacia allá estamos trabajando.

Tengo mucho orgullo de ser parte de un proyecto tan ambicioso como es el poner en marcha una planta de procesamiento de alimentos que permita la diversificación del portafolio y la producción de productos con valor agregado.

Este reto es aún más grande si se piensa que los nuevos horizontes se abren no únicamente para la empresa, sino para el país, porque podría pensarse incluso en abastecer mercados internacionales. Esto además permitirá que se impacte positivamente a tres veces más familias que con las que se trabaja en la cadena de abastecimiento de la leche.





# Hitos 2019



## Certificación Empresa B

### HITO

### DESCRIPCIÓN

### OBJETIVO

Primera empresa de lácteos en Ecuador en contar con la certificación B, que avala el cumplimiento de indicadores de triple impacto (ambiental, social y económico), buscando una mejora continua que inspire soluciones colectivas sin olvidar necesidades particulares.

Ser parte de un movimiento global que integran empresas líderes del mercado, comprometidas en cumplir altos estándares de sostenibilidad y responsabilidad social con el propósito de generar valor y bienestar en toda la cadena y en nuestro entorno.



## Firma de Acuerdo interministerial a favor de la lactancia materna y reconocimiento a El Ordeño y Grupo DK Management

El Ministerio de Salud Pública y el Ministerio Trabajo firmaron un acuerdo interministerial a favor de la lactancia materna en espacios públicos. Se reconoció a El Ordeño y Grupo DK Management por su alianza para fomentar la lactancia materna a través de la implementación de salas de lactancia. Se inauguró la sala de lactancia materna en Quicentro Shopping. Existen 10 lactarios con un impacto a 150 mil madres lactantes.

Ser pioneros y referentes en la promoción y prevalencia de lactancia materna a nivel nacional, generando espacios donde las madres puedan ejercer su derecho de manera segura y cómoda y continuar proporcionando alimentación y bienestar a sus hijos.



## Alianza con FAO para implementación de proyecto de GCI

Se realizó el evento de lanzamiento y cierre de alianza con FAO para la implementación de buenas prácticas ganaderas con enfoque climáticamente inteligente

- ▶ Reducir el impacto ambiental de las actividades ganaderas.
- ▶ Ser reconocidos como empresa líder en responsabilidad social y ambiental.



## Lanzamiento marca TRÜ

Se presentó la nueva marca con propósito TRÜ, la nueva generación de alimentos sostenibles, que se enfoca en promover una sociedad más justa, incluyente y colaborativa a través de una nueva generación de alimentos sostenibles. TRÜ nace con el objetivo de materializar la visión de la empresa, de creer que es posible el crecimiento sostenible generando bienestar, un comercio justo y una sociedad más incluyente.

Consolidar la propuesta de valor de la empresa a través de TRÜ, la nueva generación de alimentos sostenibles.



## Campaña TRÜ ganadora en Festival Internacional Caribe

Campaña TRÜ ganó la categoría naranja en el Festival Internacional Caribe, impulsado por el plan de desarrollo BID.

- ▶ Amplificar ideas creativas que aportan valor y tienen un impacto en el mercado y en el desarrollo social de la región.



## Primera empresa de alimentos en Ecuador en implementar tecnología blockchain de IBM

Se implementó el sistema blockchain en los productos TRÜ, para fortalecer el proceso de trazabilidad.

- ▶ Generar confianza en los clientes y consumidores a través de un sistema de trazabilidad transparente y seguro.



## Personas

Desde sus inicios, el modelo de El Ordeño tiene como su eje fundamental a las personas. Genera bienestar y oportunidades a toda la cadena de valor, del campo al consumidor, en un trabajo conjunto con accionistas, colaboradores y proveedores.

### En este capítulo

- ▶ Gobernanza
- ▶ Colaboradores
- ▶ Cliente y consumidor final
- ▶ Comunidad



# Gobernanza

El Ordeño cuenta con políticas, espacios y prácticas de gobernanza lo que hacen que sea una organización que cuenta con una institucionalidad y es al mismo tiempo transparente, participativa, flexible y abierta a la innovación.

## Nuestras cifras 2019

### Ingresos

US\$ 43'186.302,41



### Costos y gastos

US\$ 42'396.597,13



### Valor económico retenido

US\$ 789.705,28



### Ventas netas

US\$ 42'385.489,06



### Deuda a largo plazo

US\$ 4'537.539,99



### Capital

US\$ 6'514.735,00



### Activos Totales

US\$ 30'244.062,25



- El 100% del capital es ecuatoriano.
- Durante 2019, no existieron cambios significativos de tamaño, estructura ni propiedad de la compañía, así como cambio de operaciones o de ubicación.
- Cifras correspondientes a los estados financieros de Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño, entregado y auditados por la Superintendencia de Compañías.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

[102-7] [102-10] [201-1]



# Gobierno Corporativo

El Ordeño cuenta con un Gobierno Corporativo en el que su máximo órgano de dirección es la Junta General de Accionistas. Es transparente y colaborativo y se implementa a través de políticas internas, mecanismos y estructuras de gobernanza.

| ÓRGANO DE GOBIERNO           | CONFORMACIÓN   | PORCENTAJE:<br>MUJERES/HOMBRES |
|------------------------------|--|--------------------------------|
| Junta General de Accionistas | <b>63 personas y organizaciones.</b><br>El Presidente de la Junta no es ejecutivo de la empresa.       | 20% 80%                        |
| Directorio                   | <b>6 directores.</b><br>Incluido el Presidente   | 17% 83%                        |
| Gerente General              | <b>1 persona.</b><br>Es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa.                                   | 0% 100%                        |
| Comité Ejecutivo             | <b>5 personas</b><br>CEO<br>COO<br>Gerente de Finanzas<br>Gerente de DO y Estrategia<br>Asesor externo | 0% 100%                        |

INDICADORES DE DESEMPEÑO

[102-18] [102-22] [102-23] [102-26]

Los comités responsables de la toma de decisiones sobre temas económicos, ambientales y sociales son:

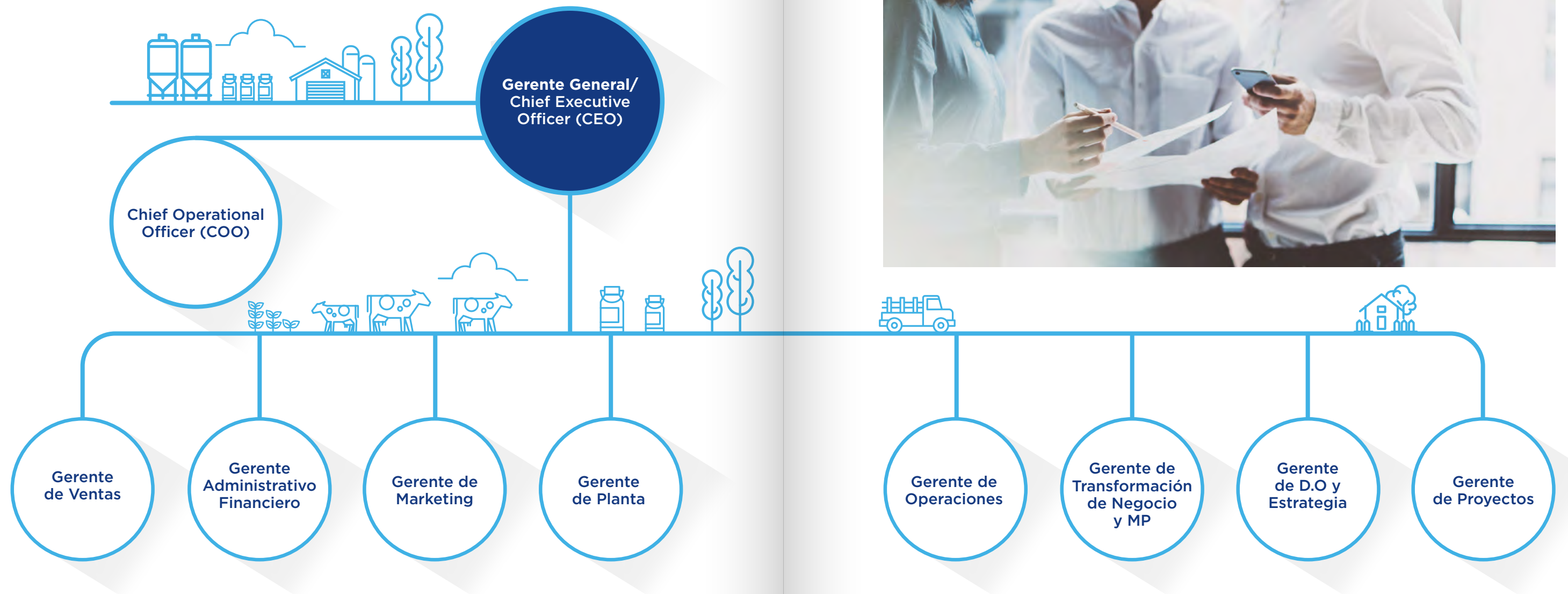
| COMITÉ                 | CONFORMACIÓN   | PORCENTAJE:<br>MUJERES/HOMBRES |
|------------------------|--|--------------------------------|
| Comité Gerencial       | Gerente General/Chief Executive Officer (CEO)<br>Chief Operational Officer (COO)<br>Gerentes de área   | 20% 80%                        |
| Comités IBP demanda    | Gerente OPS<br>Jefe de Demanda<br>Gerente de Transformación de Negocios<br>Gerente de Finanzas<br>Gerente de DO y Estrategia<br>Business controller<br>Gerente de Marketing<br>Gerente de planta<br>Gerente nacional de ventas                   | 18% 82%                        |
| Comités de Innovación  | COO<br>Gerente de Marketing<br>Gerente de Transformación de Negocios<br>Jefe de I+D<br>Gerente de Planta<br>Gerente OPS<br>Gerente de Finanzas<br>Business Controller<br>Gerente Nacional de Ventas  | 22% 78%                        |
| Comité Financiero      | CEO<br>COO<br>Gerente de Finanzas<br>Asesor externo  | 0% 100%                        |
| Comité Gente & Gestión | Gerentes de áreas  | 20% 80%                        |
| Comité Calidad         | COO<br>Gerente de Planta<br>Gerente de Operaciones<br>Gerente de Marketing<br>Gerente de Transformación de Negocios<br>Jefe de Aseguramiento de Calidad<br>Coordinador de Asuntos Regulatorios<br>Coordinador de Certificaciones                 | 63% 37%                        |
| Comité Paritario       | Técnico de Seguridad y Salud Ocupacional<br>Jefe de Mantenimiento<br>Supervisor de Calidad<br>Jefatura de Compra de materia prima<br>Asistente de Compra de materia prima<br>Ayudante de Distribución y Producción<br>Jefatura de Gestión Humana | 42% 58%                        |



La labor de la alta dirección se enmarca en acciones con propósito y visión estratégica, las que se respaldan en los objetivos corporativos, políticas, valores y principios y los lineamientos contenidos en el Código de Ética.

Sus objetivos buscan la excelencia operacional dentro de un modelo de negocio asociativo, incluyente y sostenible, que gestiona acciones de impacto en los ámbitos económico, social y ambiental.

El Gerente General o Chief Executive Officer (CEO) es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa. Sus competencias y atribuciones se encuentran enfocadas en la planificación estratégica, sostenibilidad, análisis de impactos socioeconómicos y legales, con la mira en el core del negocio. El segundo cargo directivo es el Chief Operational Officer (COO). La labor de estas dos posiciones directivas se apoya en ocho gerencias de área.





# Modelo empresarial

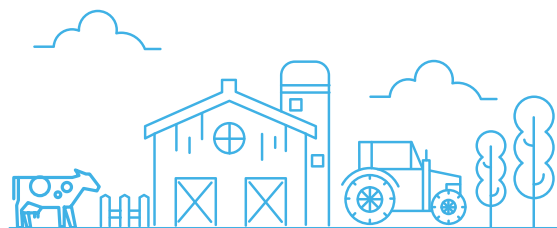
## Desempeño económico

Desde sus inicios, El Ordeño ha desarrollado una modelo empresarial asociativo e incluyente, que toma en cuenta el bienestar de toda la cadena productiva. A este modelo se ha incorporado el tema ambiental y de diversificación del negocio, es decir, una visión de sostenibilidad a largo plazo.

Un adecuado desempeño económico es fundamental tanto para la empresa como para los productores, así como para cada actor de la cadena de valor. Esto incluye también un retorno a la inversión de los accionistas que se basa en una forma de hacer negocios justa, inclusiva, transparente y que va más allá del resultado netamente financiero.

La empresa cuenta con recursos que le permiten fortalecer el modelo e incrementar su desempeño económico, como son un equipo de profesionales con las competencias necesarias, base tecnológica sólida, reputación financiera AAA frente a mercados de crédito, una planta industrial moderna y versátil y, por último, un control óptimo del principal insumo de la compañía y la cadena de suministros.

En 2019 la empresa reforzó las políticas de gobernanza e inició la diversificación del negocio hacia el consumo masivo y la presentación de una nueva marca. Todas las acciones cuentan con objetivos, metas e indicadores específicos y un plan de acción anual que es monitoreado y evaluado constantemente.



## Lineamientos para el desempeño económico

- Mantener fidelidad al propósito de la compañía con un sistema enfocado en la generación de bienestar de la cadena
- Fomentar alianzas importantes y que compartan la visión
- Contar con un equipo de trabajo calificado y profesional para la diversificación del negocio
- Gestionar y mantener una relación fluida con empresas financieras
- Crear mecanismos de financiamiento con instituciones financieras



## HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Es importante contar con un flujo de caja que implique el control de sistemas de gestión contable y financiero. Se busca contar con capacidad de financiamiento, una estructura de costos establecida, fuentes de financiamiento sostenible y generación de rentabilidad para todas las partes involucradas.

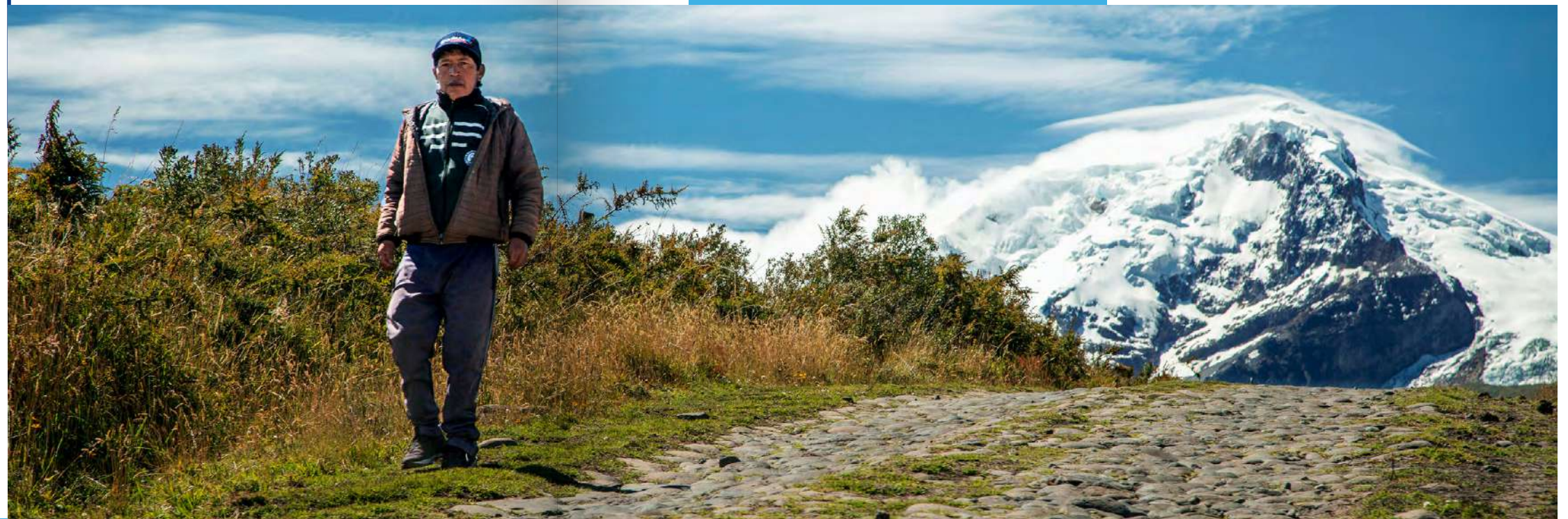
Esta gestión disciplinada, que incluye la priorización de acciones sociales y ambientales, ha generado crecimiento, bienestar y un impacto en la calidad de vida de los aliados en el campo, colaboradores, proveedores y clientes.

**La convicción de El Ordeño es que es posible desarrollar un negocio que tiene un propósito ambiental y social y que, al mismo tiempo, puede ser rentable y sostenible a largo plazo.**

## Nuevos modelos de negocio

Para 2019, la empresa se propuso nuevos desafíos que, combinados con su modelo tradicional, la preparan para enfrentar los desafíos de los nuevos tiempos. Así, la empresa se propone crecer ordenadamente y, con ello, generar más puestos de trabajo y oportunidades de negocio a largo plazo para toda la cadena de valor.

Estos nuevos modelos nacen de un redireccionamiento de la estrategia comercial para el siguiente quinquenio, visión que permitió sumar a la estrategia consolidada, la diversificación del negocio y el enfoque en la sostenibilidad, con un modelo de triple impacto.







De esta manera, la empresa incursionó con mayor fuerza en la relación directa con el consumidor (modelo B2C - Business to Consumer). Para esto creó una nueva marca y abrió nuevos canales de distribución a nivel nacional, sin descuidar su portafolio anterior, pero reduciendo su dependencia. Se trata de una marca sostenible que combina la nutrición con el impacto positivo en la sociedad.

Con el enfoque descrito, el equipo humano se fortaleció con colaboradores expertos en mercadeo, investigación y desarrollo, ventas y operaciones. Se invirtió en recursos tecnológicos, incorporando robótica y *blockchain*. La planta se modernizó con última tecnología y llenadoras asépticas, maquinaria más eficiente que permite el ahorro de recursos, y una empacadora con materiales renovables como el bagazo de caña de azúcar.

En el caso de los indicadores, se incorporaron algunos más alineados al nuevo enfoque como el porcentaje de crecimiento de negocio comercial, porcentaje de *market share*, cantidad de puntos de distribución, indicadores de desempeño de la planta, eficiencia en producción, entre otros

### Nuevas perspectivas

**Para los accionistas:** una empresa más sólida, que cuenta con certificación B, alineada con la esencia y el propósito con los que fue creada.

**Para los proveedores:** una empresa con un mayor crecimiento, una estrategia clara, transparencia y gobernanza. La nueva estrategia también permite un crecimiento diversificado en marcas propias, marcas blancas, y canales B2B (Business to Business) y B2G (Business to Government).

**Para los clientes:** una compañía que ofrece productos más sostenibles, eco-friendly, y a un precio justo para el consumidor final. Una nueva marca que cuenta con apoyo e inversión, promoviendo la responsabilidad social y ambiental e impactando la cadena de valor.



## Una mayor diversificación

genera oportunidades para toda la cadena de valor, desde el campo al consumidor, y permite fortalecer los lazos con clientes, aliados y proveedores



# Cumplimiento de estándares y normas internas

**El Ordeño ha desarrollado las políticas de actuación necesarias para cumplir con todos los requerimientos normativos internos. De esta manera, garantiza el estricto cumplimiento de los procesos enmarcados dentro del sistema de gestión para asegurar la calidad e inocuidad de los productos y la continuidad del negocio.**

Los protocolos internos permiten el control y la estabilidad de los procesos, la aplicación de una mejora continua y una correcta comunicación con clientes internos y externos. También se cuenta con un procedimiento de control documental para elaborar, revisar, aprobar, actualizar y anular los documentos internos y dar seguimiento a las comunicaciones externas.

Se han implementado dos métodos externos de validación y verificación de los procesos de inocuidad. El primero es la validación de laboratorios acreditados, donde se analizan muestras según parámetros establecidos; el



## PARÁMETROS DE VERIFICACIÓN DE LABORATORIOS

- ▶ Composición nutricional de los productos.
- ▶ Verificación de componentes físico químicos.
- ▶ Validación microbiológica de productos.
- ▶ Determinación de ausencia de componentes como metales pesados.

**La implementación de un sistema de cumplimiento se traduce en la satisfacción de las expectativas de los clientes y de todos los grupos de interés.**



## BPM

Buenas Prácticas de Manufactura

Comportamiento e Infraestructura Básica



## HACCP

Análisis de peligros y puntos críticos de control

Evaluación



## ISO 22000

Sistema de Gestión Inocuidad Alimentaria

Inocuidad Alimentaria



## FSSC 22000

Sistema de Certificación para Seguridad Alimentaria

Esquema de certificación completo

segundo son las certificaciones enfocadas en la seguridad alimentaria, que se basa en auditorías presenciales.

La implementación de los procesos y sus acciones de verificación permiten a la empresa tomar acciones correctivas eficaces, así como contar con una revisión interna de estándares, indicadores y normas para su cumplimiento, y un seguimiento de hallazgos para su cierre eficaz.

Los objetivos de inocuidad son plasmados en indicadores de desempeño que garantizan el cumplimiento de la política. Algunos de los indicadores son el cumplimiento de parámetros legales y reglamentarios, cantidad de reclamos por inocuidad, cumplimiento del proceso interno de inocuidad, cantidad de proveedores calificados, entre otros.

## EJECUCIÓN 2019

Gracias a estas políticas, procesos y objetivos, en 2019 no existieron multas o sanciones no monetarias por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social o económica. (419-1)

Tras las auditorías anuales de seguimiento de las normas BPMs, HACCP, ISO y FSSC 22000 los resultados fueron positivos. En una de las plantas la gestión mejoró y no se identificaron no conformidades. En la segunda planta, disminuyeron a la mitad en el caso de BPMs y a la tercera parte en el caso del resto de normas verificadas.

# Colaboradores

Para El Ordeño, el bienestar de los colaboradores es fundamental, por eso implementa un modelo de gestión que prioriza el desarrollo humano y se preocupa y acompaña a cada colaborador durante su trayectoria en la empresa, guiada por un plan de carrera.

Esta gestión se desarrolla alineada al propósito y valores de la empresa y forma parte de la estrategia corporativa del negocio. Esto permite identificar y aprovechar el potencial y habilidades de cada colaborador, enfocados al cumplimiento de objetivos competitivos, productivos y sostenibles. Así, el equipo es un recurso indispensable para la innovación y la evolución que necesita la compañía.

La empresa cuenta con políticas, manuales de convivencia, procesos y procedimientos de selección, medición de clima laboral, evaluación de personal, inducción, beneficios, entre otros. Éstos permiten que los comportamientos individuales se alineen a la cultura y al propósito corporativos.

## Herramientas para el desarrollo humano

- ▶ Planeación de estructura y acompañamiento a la estrategia
- ▶ Selección y retención de talento y acompañamiento personalizado
- ▶ Inducción corporativa y específica al puesto
- ▶ Procesos de formación y capacitación
- ▶ Comunicación Interna

## Empleo y oportunidades de desarrollo

Al cierre de 2019, El Ordeño generó 302 empleos directos, un crecimiento del 19% con relación



### GESTIÓN Y EFICIENCIA

La empresa tiene el compromiso de revisar y actualizar de forma constante el Código de Ética y los procesos de desarrollo humano, para que respondan a la dinámica y las necesidades de los colaboradores. Esto además permite contar con información para la toma de decisiones y oportunidades de mejora.

Existen canales de comunicación a todo nivel, un mecanismo de recepción de quejas, dudas o sugerencias, así como un presupuesto asignado, sistemas de gestión y reportes, recursos tecnológicos y personal capacitado para el eficiente funcionamiento del área.

El progreso, gestión y resultados se mide con indicadores que responden a la planificación estratégica del área como rotación, retención, cumplimiento del plan de capacitación, horas de capacitación, ausentismo, accidentabilidad, cumplimiento del presupuesto, entre otros.

a 2018, debido al crecimiento de fuerza de ventas y canales de distribución a nivel nacional.

La empresa no cuenta con acuerdos de negociación colectiva; todos los colaboradores mantienen un contrato indefinido de trabajo.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

[ ENF8 ] [ 103-1 ] [ 103-2 ] [ 103-3 ] [ 102-8 ] [ 102-41 ] [ 401-1 ]

## COLABORADORES 2019

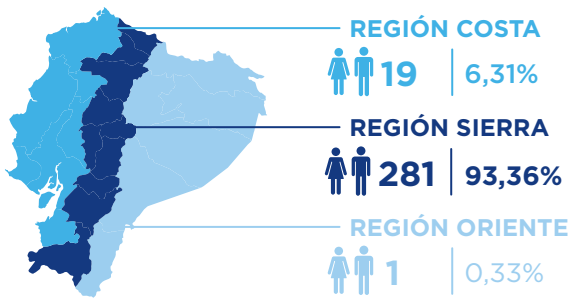
En 2019 la empresa generó 19% más empleos que el año anterior, lo que responde al direccionamiento estratégico del negocio.

### Número de colaboradores por sexo y tipo de contrato

NÚMERO TOTAL: 301



### Número de colaboradores por región



### Número de colaboradores por contrato de trabajo de jornada parcial, completa y por sexo

| Sociedad  | Mujeres |      | Hombres |      | Tipo de contrato               | Total general |
|-----------|---------|------|---------|------|--------------------------------|---------------|
|           | Número  | Tasa | Número  | Tasa |                                |               |
| CORPABE   | 60      |      | 141     |      | Contrato indefinido de trabajo | 201           |
|           | 1       |      | 0       |      | Contrato de tiempo parcial     | 1             |
| El Ordeño | 34      |      | 65      |      | Contrato indefinido de trabajo | 99            |
|           |         |      |         |      |                                |               |
| Total     | 95      |      | 206     |      |                                | 301           |

### Nuevos ingresos, tasa por sexo, región y edad

| Edad               | Sexo    |       |         |       | Región |       |        |       |         |      |
|--------------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|------|
|                    | Mujeres |       | Hombres |       | Sierra |       | Costa  |       | Oriente |      |
|                    | Número  | Tasa  | Número  | Tasa  | Número | Tasa  | Número | Tasa  | Número  | Tasa |
| Menores de 30      | 24      | 22,2% | 25      | 23,1% | 43     | 39,8% | 5      | 4,6%  | 1       | 0,9% |
| Entre 30 y 50 años | 34      | 31,5% | 25      | 23,1% | 47     | 43,5% | 12     | 11,1% | 0       | 0    |
| Mayores de 50      | 0       | 0     | 0       | 0     | 0      | 0     | 0      | 0     | 0       | 0    |
| Total              | 58      | 57,7% | 50      | 46,2% | 90     | 83,3% | 17     | 15,7% | 1       | 0,9% |

### Rotación por sexo, región y edad

| Edad               | Sexo    |       |         |       | Región |       |        |      |         |      |
|--------------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|------|---------|------|
|                    | Mujeres |       | Hombres |       | Sierra |       | Costa  |      | Oriente |      |
|                    | Número  | Tasa  | Número  | Tasa  | Número | Tasa  | Número | Tasa | Número  | Tasa |
| Menores de 30      | 10      | 13,5% | 31      | 41,9% | 41     | 55,4% | 0      | 0    | 0       | 0    |
| Entre 30 y 50 años | 13      | 17,6% | 19      | 25,7% | 31     | 41,9% | 1      | 1,4% | 0       | 0    |
| Mayores de 50      | 0       | 0     | 1       | 1,4%  | 1      | 1,4%  | 0      | 0    | 0       | 0    |
| Total              | 23      | 31,1% | 51      | 46,2% | 73     | 98,6% | 1      | 1,4% | 0       | 0    |



# Diversidad e igualdad de oportunidades

El respeto es un valor que se encuentra arraigado en la cultura corporativa, por eso la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades son pilares del desarrollo humano dentro de la empresa y se reflejan en la conformación de los equipos de trabajo. En El Ordeño se respeta y valora la diversidad de género, generacional, de pensamiento, cultural, de creencia y raza.

## Gerencias por nacionalidad



## Gerentes por sexo y edad

| Edad               | Mujeres            |              | Hombres            |             | Total       |
|--------------------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------|
|                    | Número de personas | Porcentaje   | Número de personas | Porcentaje  |             |
| Menores de 30      | 0                  | 0,00%        | 0                  | 0           | 0           |
| Entre 30 Y 50 Años | 2                  | 22,2%        | 5                  | 55,6%       | 77,8%       |
| Mayores de 50      | 0                  | 0,00%        | 2                  | 22,2%       | 22,2%       |
| <b>Total</b>       | <b>2</b>           | <b>22,2%</b> | <b>7</b>           | <b>77,8</b> | <b>100%</b> |

## Colaboradores por edad, sexo y grupo vulnerable

| Categoría laboral | Sexo          |               |             | Edad          |               |               |             | Personas con discapacidad |
|-------------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|---------------|-------------|---------------------------|
|                   | Femenino      | Masculino     | Total       | Menores de 30 | Entre 30 y 50 | Mayores de 50 | Total       |                           |
| Gerencias         | 0,66%         | 3,32%         | 3,99%       | 0%            | 1,99%         | 1,99%         | 3,99%       |                           |
| Mandos medios     | 6,31%         | 7,31%         | 13,62%      | 1,99%         | 10,96%        | 0,66%         | 13,62%      |                           |
| Asistentes        | 26,25%        | 56,15%        | 82,39%      | 34,55%        | 46,84%        | 1,00%         | 82,39%      | 4%                        |
| <b>Total</b>      | <b>33,22%</b> | <b>66,78%</b> | <b>100%</b> | <b>36,54%</b> | <b>59,80%</b> | <b>3,65%</b>  | <b>100%</b> |                           |



# Desarrollo profesional

El modelo de gestión de desarrollo humano ofrece una estructura transparente de objetivos, indicadores, descripción de competencias y de perfiles, así como un plan de desarrollo que permite el crecimiento de todos los colaboradores.

## Capacitación y formación

Se cuenta con un plan anual de capacitación que permite el desarrollo de capacidades, competencias y habilidades. Se maneja un proceso con el que se identifican y analizan las necesidades de los colaboradores, lo que permite priorizar y focalizar las acciones para el fortalecimiento de habilidades y mejoramiento de procesos.


Los programas de formación se diseñan de acuerdo a los perfiles, considerando competencias y roles de los puestos de trabajo. Con estos elementos se selecciona firmas externas que cumplan con los requisitos de experiencia, manejo de contenidos y adaptabilidad de las necesidades y cultura de la empresa.

La formación y desarrollo de cada colaborador es un compromiso mutuo con la empresa. Las capacitaciones y programas se realizan dentro de la jornada laborales, con metodologías que facilitan el aprendizaje en adultos con una combinación de teoría, técnica y un alto porcentaje de práctica.

**El aprendizaje es evaluado constantemente y se refuerza en temáticas que agregan valor al negocio y aportan en la formación integral a los colaboradores.**



Horas de capacitación por categoría laboral y sexo

|  | Mujeres                  |                                   | Hombres                  |                                   |
|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
|   | Total horas capacitación | Promedio de horas de capacitación | Total horas capacitación | Promedio de horas de capacitación |
| Alta dirección  | 0                        | 0                                 | 12                       | 1,20                              |
| Jefaturas   | 34                       | 3,09                              | 71                       | 2,29                              |
| Mandos medios   | 198                      | 3,25                              | 112                      | 2,80                              |
| Asistentes  | 1.136                    | 2,88                              | 3.271,50                 | 2,12                              |
| Total   | 1.368                    | 9,22                              | 3.466,50                 | 8,41                              |



## BENEFICIOS

Existe un paquete de beneficios para todos los colaboradores a tiempo completo y parcial, excluyendo contratos temporales:

- ▶ Permiso parental extendido (5 días adicionales a lo estipulado en la normativa).
- ▶ Plan de teléfono celular según el cargo.
- ▶ Alimentación cubierta.
- ▶ Parqueaderos
- ▶ Tarjeta de beneficios supermercados
- ▶ Beneficios en compra de productos de la empresa.



# Seguridad y salud en el trabajo

El compromiso de la empresa con la seguridad y salud en el trabajo se implementa con el programa “Seguros Somos Más”, que tiene el objetivo de prevenir accidentes e incidentes relacionados con las operaciones y proteger la vida tanto de los colaboradores como de clientes, proveedores y otros visitantes a las instalaciones de la empresa.

El programa y sus planes de manejo se basan en la información que consta en el sistema simplificado de evaluación de riesgos de accidente (NT 330). Estos riesgos, que pueden ser naturales, operativos y sociales, se evalúan y comparan con las deficiencias existentes y la probabilidad de ocurrencia, a lo que se suma la magnitud de posibles consecuencias.

Este programa y los escenarios son compartidos con aliados estratégicos, como el Cuerpo de Bomberos, con el propósito de contar con una respuesta inmediata en caso de eventualidades.

La tasa de cálculo de horas hombre trabajadas responde al procedimiento de investigación de accidentes, que toma como referencia la constante según lo estipulado en la Resolución CD 513 (Reglamento General de Riesgos del Trabajo). Se calcula por 1'000.000 horas trabajadas y el índice de gravedad, índice de frecuencia y tasa de riesgo.

**La empresa cuenta con brigadas de primera respuesta para manejo de fuego, evacuación y rescate, primeros auxilios y comunicación.**

INDICADORES DE DESEMPEÑO

**Durante 2019**  
se alcanzó el objetivo  
de cero accidentes  
laborales.



Para la investigación de accidentes de la compañía no se ha excluido a ningún trabajador. El procedimiento contempla a todos los puestos de trabajo.

## Plan de capacitación y entrenamiento 2019

El enfoque del plan es la prevención de accidentes de trabajo, con base en los riesgos identificados.

Los cursos de formación son impartidos por profesionales competentes en la naturaleza

**El Cuerpo de Bomberos de Quito y la Cruz Roja Ecuatoriana son aliados estratégicos en la gestión de riesgos del trabajo.**



## COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE

Reporta a la Gerencia General y funciona en forma paritaria por la representación de los colaboradores y la compañía. Se reúne de forma ordinaria y promueve la observancia de las disposiciones para la prevención de riesgos en el trabajo.

El 100% de los colaboradores cuenta con representación en el comité paritario. Los miembros son elegidos a través de postulaciones internas y se formalizan ante el ente regulador.

Las posiciones de elección son presidente, secretario y vocales, con sus respectivos suplentes. El equilibrio interno se consigue con la alternabilidad de los dos puestos principales.

de cada curso y son evaluados por el área de capacitación de acuerdo a los procedimientos internos.

Los cursos impartidos en 2019 fueron:

- ▶ Reglamento Interno de Seguridad e Higiene
- ▶ Plan de emergencias y contingencias
- ▶ Tipos de riesgos y su prevención
- ▶ Entrenamiento de brigadas de primera respuesta
- ▶ Manejo de emergencias con amoníaco
- ▶ Trabajo en alturas
- ▶ Riesgos químicos

- ▶ Ergonomía aplicada al trabajo
- ▶ Primeros auxilios
- ▶ Prevención de riesgos psicosociales
- ▶ Orden y limpieza en el trabajo
- ▶ Certificación en prevención de riesgos laborales a través de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales (SETEC)
- ▶ Operación segura de montacargas





# Seguridad alimentaria y nutrición

La seguridad alimentaria e inocuidad de los productos son ejes fundamentales de la gestión y de los procesos productivos de El Ordeño. Para esto, existe un sistema de aseguramiento de la calidad, con enfoque en prevención, en cada una de las etapas productivas.

Existe un estricto monitoreo y verificación del cumplimiento de requisitos y estándares, según especificaciones técnicas, legales e internas, que inicia desde la recepción de materia prima e insumos de todo tipo.

El Área de Aseguramiento de Calidad acompaña los procesos productivos, verificando el cumplimiento de los productos terminados, mediante validación de atributos físico químicos y microbiológicos, para asegurar la inocuidad de cada uno de los lotes que se producen.

El cumplimiento de cada lote se hace con la verificación de fichas técnicas y los estándares para cada producto, los cuales están basados en la normativa legal respectiva para cada tipo.

**Las políticas y procesos de inocuidad de los alimentos tienen como objetivo garantizar la salud del consumidor final.**

## Prevención de riesgos

Adicional a los estrictos controles, El Ordeño cuenta con varias certificaciones de calidad que permiten la identificación, prevención y



control de peligros y riesgos en los procesos productivos. Este análisis se basa en matrices de etapas, factores y otros elementos y está enfocado en la seguridad alimentaria, fraude y defensa alimentaria.

El sistema se basa en la implementación de procesos y registros de control para comprobar el cumplimiento de los puntos críticos en el proceso.

Para garantizar la seguridad alimentaria y nutrición de los productos se cuenta con tecnología de punta en los procesos productivos. Durante 2019 se instalaron equipos para la obtención de agua por osmosis inversa, los cuales serán utilizados para la fabricación de agua purificada en 2020. Adicionalmente, se cuenta con equipos tecnológicos para realizar análisis microbiológicos a los productos terminados.

El 100% de los productos son elaborados en las plantas industriales de la empresa o fabricados en sitios certificados por un tercero independiente, de acuerdo con la norma internacionalmente reconocida del sistema de gestión de la seguridad alimentaria.

**Todos los lotes de productos atraviesan una medición estricta en parámetros de inocuidad, calidad y nutrición. La meta es que el 99,7% de los productos sean liberados por cumplimiento.**



En 2019 la empresa fue reconocida como proveedor nivel 1 para Grupo KFC y se renovó la certificación Unilever de abastecimiento sostenible con 12 fincas.

#### CUMPLIMIENTO NORMATIVO 2019

Durante 2019 se desarrollaron ocho inspecciones a Corpabe y cinco a El Ordeño, por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Estas constaron ya sea de visitas a las plantas o muestreo de productos para revisión de cumplimiento de etiquetado o de contenido nutricional y microbiológico.

Durante 2019 las inspecciones realizadas a las plantas y/o a los productos, obtuvieron un cumplimiento del 100%.



#### Datos 2019



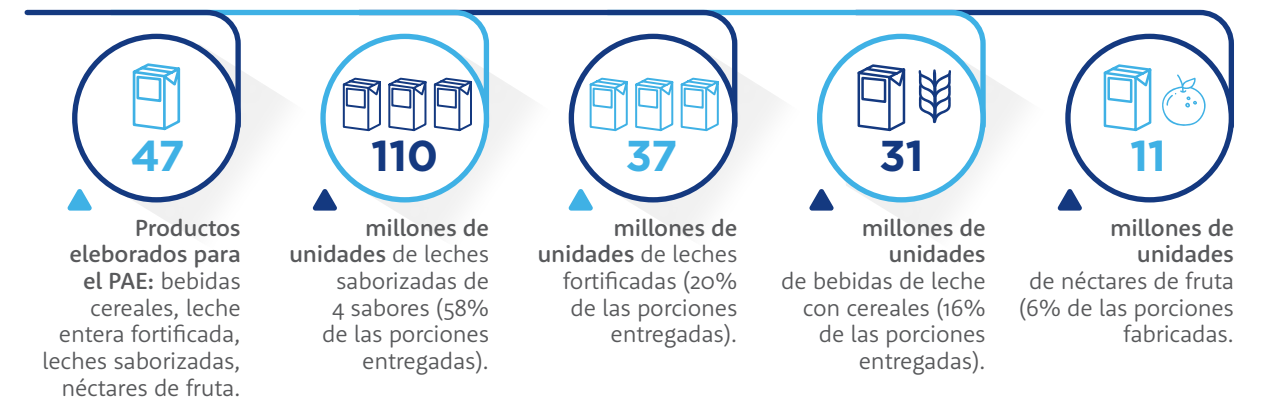
#### Programa de alimentación escolar

Desde 2010, la empresa forma parte del Programa de Alimentación Escolar (PAE), que beneficia a más de un millón de familias ecuatorianas. Es a través de esta iniciativa como

El Ordeño impacta en la seguridad alimentaria de la comunidad y más específicamente, en la nutrición y alimentación balanceada de niños y niñas de escasos recursos.

En una alianza con el Ministerio de Educación, se entrega productos funcionales con alto valor nutricional en zonas urbanas y rurales del país.

#### Datos 2019



Durante el 2019, se fabricó alrededor de 189 millones de unidades de leche, bebidas y néctares de fruta







**Los indicadores de gestión en 2019 tuvieron resultados positivos con un aumento de 9 puntos porcentuales en el índice de satisfacción. Además, el 100% de los productos cumplió con la normativa vigente y los estándares voluntarios.**

## Información al consumidor

Además de la información nutricional que consta en los empaques de todo producto alimenticio, durante 2019, se trabajó en nuevas estrategias y formas de comunicación para posicionar nuevos atributos tangibles e intangibles de diferentes productos de El Ordeño.

En los empaques de productos destinados al programa escolar se incluyó información de separación de residuos para reciclaje. Los productos con marca TRÜ incluyeron en su empaque información sobre los materiales de fuentes renovables así como el trabajo con medianos y pequeños productores, a través del modelo empresarial asociativo e incluyente.

A esto se sumó la comunicación complementaria a través de canales propios, en los que se difundió las propiedades y beneficios del consumo de diferentes tipos de leche en distintos segmentos de la población.

**En cada producto de El Ordeño existe información sobre nutrición, cuidado ambiental y desarrollo en el campo. Los empaques se han transformado en una oportunidad de difusión de mensajes educativos.**

# Cliente y consumidor final

**Durante 2019, en línea con el redireccionamiento estratégico, se amplió el portafolio de clientes con el objetivo de llegar a un mayor número de consumidores.**

**E**n el canal moderno, se trabajó con todas las principales cadenas de autoservicios del país como son Corporación Favorita, Tía y Supermercados Santa María. Con este respaldo se fortaleció las líneas de maquila y producción de marca blanca para sus marcas, al mismo tiempo que se abrió paso a la entrada de TRÜ, la marca propia de la empresa, en el mes de octubre.

Por otro lado, se fortaleció el canal tradicional con el establecimiento de un modelo de distribución, con un nuevo equipo de venta directa a nivel nacional. Se logró atender a 100 mayoristas y se abrieron 16 nuevos distribuidores para fortalecer la red de distribución.

Además de fortalecer el canal directo con el consumidor (modelo B2C), se aplicaron varias estrategias de consolidación con clientes corporativos (modelo B2B), con lo que se captó la totalidad de la demanda de los clientes clave y se abrieron nuevas oportunidades con clientes de mediana y pequeña industria.

## Reporte y cumplimiento

Para medir la gestión de la cadena de distribución, durante el 2019 se implementaron indicadores de nivel de servicio. Entre los resultados más importantes están: el cumplimiento del plan de producción de acuerdo con las prioridades comerciales, la ejecución en tiempo y día de fabricación, la liberación de calidad efectiva y el despacho a clientes en cantidad y tiempo solicitado.

La compañía no registró ningún incumplimiento a la normativa legal vigente ni a normas voluntarias, así como en temas relacionados a seguridad y salud ocupacional.



INDICADORES DE DESEMPEÑO

[ ENF4 ] [ 416-1 ] [ 416-2 ] [ G4-FP8 ]



# Comunidad

## Desarrollo sostenible de la comunidad

La pasión y el compromiso que mueven a toda la cadena de valor han permitido consolidar un modelo productivo único, en el que las personas son el eje y motor fundamental. La vivencia diaria del propósito y los valores corporativos es clave para impulsar la productividad, la innovación, la generación de valor compartido en toda la cadena productiva y, finalmente, la entrega de productos de calidad.

**D**esde sus inicios la empresa ha desarrollado una estrategia empresarial de base colectiva, que es el modelo empresarial asociativo e incluyente, que se ha constituido en una filosofía y sello distintivo de El Ordeño.

Este sistema busca formar a pequeños y medianos productores de zonas rurales, promover el desarrollo técnico y generar una mejor calidad de vida a través del comercio justo. La red de productores es la base de la cadena de valor, en la que, alineada a su propósito, la empresa busca impactar de forma positiva.

### Trabajo conjunto de la cadena de valor

Desde su inicio en 2004 el modelo apuntó a que la comunidad alcance un desarrollo sostenible. Inició con el empoderamiento de la gente y el fortalecimiento de su autoestima, al identificar su trabajo como una contribución fundamental en la mejora de la nutrición y el desarrollo del campo y del país.

Así, varios de los impactos que ha generado en la comunidad son el potenciar capacidades, competencias y actitudes, aportar al crecimiento económico, generar empleo y fomentar el empoderamiento de la mujer. A esto se suma la educación del consumidor final en consumo responsable, cuidado ambiental y nutrición.

El Ordeño realiza un trabajo continuo con todos los grupos de interés, a través de una relación permanente, formal y sostenida que permite conocer las expectativas, riesgos y oportunidades del negocio y su impacto. De estos acercamientos se han identificado como principales intereses los relacionados

INDICADORES DE DESEMPEÑO [ENF12] [103-1] [103-2] [103-3] [203-1] [204-1] [413-1]



al desarrollo productivo, formativo, técnico y tecnológico, al crecimiento económico, al comercio justo y a la mitigación de impactos ambientales y sociales.

Es un compromiso de la empresa generar oportunidades de desarrollo conjunto con todos los grupos de interés. Es por ello que se trabaja constantemente en fortalecer las estrategias, políticas, procedimientos, procesos y alianzas estratégicas, para solventar las necesidades identificadas en toda la cadena de valor. Para esto, la empresa también a destnado recursos humanos, tecnológicos y financieros.

**El Ordeño realiza un trabajo conjunto con toda su cadena de valor para consolidar el modelo de negocio de triple impacto que está en la visión estratégica de la empresa y tiene su origen en el modelo empresarial asociativo e incluyente.**

Herramientas de medición

Se cuenta con herramientas de medición alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como es el B Impact Assessment. Esta metodología parte del modelo empresarial asociativo e incluyente al que suma otros aspectos relevantes relacionados con gobernanza, colaboradores, comunidad, medio ambiente y clientes. También se reporta anualmente al Pacto Global el compromiso

y avances en el cumplimiento de sus 10 principios. Adicionalmente, se cuenta con indicadores internos que permiten gestionar y dar seguimiento a los avances respecto al desarrollo de la comunidad.

Por otra parte, la empresa ha tomado la decisión de, a partir de 2019 su memoria anual se alineará al Global Reporting Initiative (GRI).

Dinamizador de la economía

El Ordeño contribuye a dinamizar la economía en las zonas donde opera. La empresa está comprometida con facilitar la igualdad de oportunidades para todos, en cada eslabón de su cadena productiva. Promueve el comercio justo y apoya técnicamente a productores pequeños y medianos en el campo, contribuyendo al desarrollo de las zonas rurales en 11 provincias del Ecuador.

Como parte del modelo empresarial asociativo e incluyente, se han desarrollado centros de acopio en sociedad con los mismos productores. Así se ha contribuido a la eliminación de intermediarios dando paso a un relación directa.

Se estima que desde la existencia de este modelo, los productores han podido duplicar su ganancia promedio, de US\$ 0,20 a US\$ 0,42 por litro de leche.

Para reforzar la evaluación de impacto en comunidades locales,, cada año se realizan auditorías a los productores para evaluar el cumplimiento de estándares ambientales y manejo de bienestar animal como parte del proceso de mejora continua y certificación como proveedores B2B.

Compra de leche a proveedores



| Proveedores              | Número | Gasto              | % Compra |
|--------------------------|--------|--------------------|----------|
| Locales (ganaderos)      | 74     | US\$ 8.467.957,84  | 38%      |
| Locales (acopios)        | 3.713  | US\$ 13.552.850,57 | 61%      |
| Locales (intermediarios) | 195    | US\$ 168.268,19    | 1%       |
| Extranjeros              | 0      | 0                  | 0%       |
| Total                    | 3.982  | \$ 22.189.076,60   | 100%     |

La compra en cifras 2019



**El 100% de la compra de leche se realiza exclusivamente a productores ecuatorianos.**



EQUIDAD DE GÉNERO EN EL CAMPO

Como parte del proyecto de abastecimiento de materia prima, El Ordeño impulsa a la Asociación de Mujeres Luz del Día, en el sector de Totoras, provincia de Chimborazo, conformada por alrededor de 300 mujeres socias.

La asociación ha logrado incrementar su producción anual de leche el 41%, de 578 mil litros en 2018 a 818 mil litros en 2019. La empresa apoyó a esta agrupación con capacitación y la instalación de un tanque frío con capacidad para dos mil litros.

El Ordeño también ha establecido relaciones de largo plazo con cinco

asociaciones promovidas y administradas por mujeres productoras: Asociación de Productores Nueva Esperanza, Asociación de Mujeres San Francisco, Asociación De Productores Agropecuarios Tahualag Avanza “Asotahualag” y Centro de Acopio de Mujeres de Quisapincha.

Fueron capacitadas y accedieron a asistencia técnica en cuidado de la salud, el estado nutricional del ganado de leche y otros temas técnicos, con el objetivo de que se incremente la producción de su ganado lechero.





## TESTIMONIO



**JUAN MANUEL USHIÑA**  
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE OLMEDO

Con mi familia llevamos 17 años trabajando con El Ordeño. Es un orgullo saber que nuestros productos alimentan a otras familias en las ciudades, por eso llevamos el proceso con mucho cuidado.

Todo empieza con la crianza de los terneros y con la preparación del ganado que va a producir. Ponemos especial cuidado en la higiene en el momento de la recolección y en el uso de antibióticos, porque en los centros de acopio somos muy exigentes con el producto.

Para El Ordeño somos importantes y la empresa también es importante para nosotros, porque nos ha permitido generar recursos económicos para nuestras familias y crecer juntos.

## TESTIMONIO



**JESSICA MORELIA**  
ADMINISTRATIVA CENTRO DE ACOPIO EL ORDEÑO

Yo me siento orgullosa de trabajar en este centro de acopio que lleva el mismo nombre de la empresa. El acopio y las actividades de producción ayudan en la economía a las familias productoras, y también en su alimentación.

El Ordeño me ha permitido crecer porque he conocido a más personas, y el esfuerzo y el trabajo detrás de las personas y de la producción. Ya sé un poco más de dónde viene la materia prima y cómo llega hasta la planta para que se conviertan en los productos que llegan a todos.

Debemos valorar el trabajo de los productores. Ellos se levantan a las tres de la mañana y empiezan a movilizarse a sus fincas para recolectar la leche cruda y así llegar al centro de acopio que recibe la leche a las cinco. En la tarde ya se van a las fincas y vuelven a producir la leche para entregar al otro día al centro de acopio. Eso, todos los días.





# Planeta

Como parte de su propósito, El Ordeño tiene un compromiso con el medio ambiente y ha tomado la decisión de desarrollar un negocio sostenible. Así, ha desarrollado una gestión estructurada para el correcto manejo de recursos y su impacto en el planeta.

## En este capítulo

- ▶ Ganadería sostenible
- ▶ Medio ambiente
- ▶ Gestión ambiental y manejo de recursos
- ▶ Emisiones y cambio climático
- ▶ Agua





# Ganadería sostenible

El modelo empresarial asociativo e incluyente tiene su corazón en el potencial de generar bienestar en toda la cadena de valor, de manera especial en los aliados en el campo, en quienes ha impactado positivamente mejorando su calidad de vida e impulsando su desarrollo.

**P**or otro lado, la empresa reconoce que el cambio climático es un desafío para el desarrollo de los países y el bienestar de ecosistemas y sociedades.

Las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) continúa en aumento, generando incremento de la temperatura media global y del nivel del mar, así como cambios en patrones de precipitación y mayor intensidad y frecuencia de eventos extremos.

## Iniciativa sostenible

Encontrar salidas eficaces a la problemática mundial de aumento de emisiones de GEI es parte del compromiso de El Ordeño. Como



Se trabaja con 49 fincas en la zona de Cayambe en la implementación de buenas prácticas que permiten la productividad y la calidad de la leche, al mismo tiempo que contribuye con el desarrollo de las comunidades y se reduce el impacto ambiental.

una iniciativa pionera desde 2018, trabaja con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), en el desarrollo de ganadería climáticamente inteligente.

El proyecto cuenta con metas en productividad, calidad de la leche, bienestar animal, desarrollo de comunidades y reducción del impacto ambiental. Además, se alinea con el objetivo corporativo de mantener liderazgo en sostenibilidad, lo que involucra a la cadena de valor, que es otra de las fortalezas del modelo productivo de la empresa.

Este proyecto tiene un impacto directo en el mercado y los consumidores, que cada vez más buscan productos que sean respaldados por acciones responsables y sostenibles en todos los ámbitos. Sobre él también existen expectativas del resto de grupos de interés involucrados.

## Acciones Sostenibles



► Identificar de manera participativa los problemas productivos y ambientales y las potenciales soluciones, en los sistemas productivos ganaderos vinculados a la empresa.



► Realizar el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y Análisis de Vulnerabilidad Local de los sistemas ganaderos de productores vinculados a la compañía.



► Aplicar Buenas Prácticas Ganaderas orientadas a:

- Reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI)
- Adaptarse a efectos adversos del cambio climático y,
- Aumentar los niveles de productividad y eficiencia en la producción láctea de la zona de Cayambe.



► Fortalecer las capacidades locales y el desarrollo de los productores, para impulsar soluciones efectivas para la erradicación del hambre y la pobreza.



► Mejorar las capacidades del pequeño y mediano productor, optimizando su producción.



► Evaluar medidas de mitigación frente al cambio climático.



► Mejorar la calidad de oferta de alimentos en el país.

## CAPACITACIÓN TÉCNICA

- Se han capacitado a 15 técnicos de El Ordeño y 30 productores de la zona.
- Los temas de los talleres han sido: vulnerabilidad, emisiones, potencial de emisiones de GEI, diagnóstico rural participativo y análisis de vulnerabilidad.
- 15 técnicos de la empresa se han preparado en talleres de capacitación, recolección y análisis de datos con la plataforma Mobile Data Collection (ONA) y Open Data Kit (ODK).
- La iniciativa se enmarca en el trabajo que realiza FAO en Ecuador para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS).

Además de la capacitación técnica, la FAO y el equipo técnico de la empresa han obtenido información en campo, entrevistando a más de 50 ganaderos de Cayambe sobre producción de leche; salud, alimentación y reproducción del hato; manejo de pastos, forrajes y cercas vivas; manejo de excretas; e infraestructura. Se identificaron 124 buenas prácticas ganaderas.

Actualmente se ha desarrollado una herramienta para la estimación de emisiones de gases de efecto invernadero en sistemas ganaderos. Con este aplicativo, los ganaderos tienen la capacidad de calcular las emisiones en sus fincas y formular una propuesta sobre buenas prácticas ganaderas con enfoque de la ganadería climáticamente inteligente.

Durante los próximos años se manejará indicadores específicos del tema que permitan medir los avances y tomar decisiones.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

[ENF11] [103-1] [103-2] [103-3]



# Medio ambiente

El objetivo de la empresa es promover una gestión de mejora continua para asegurar un ambiente saludable y minimizar el impacto de las operaciones.

Se implementan los más altos estándares ambientales y principios de sostenibilidad, con lo que se busca optimizar procesos, prevenir y contrarrestar posibles impactos y brindar productos de calidad, mientras se contribuye de manera integral al desarrollo sostenible.

Al promover una propuesta de valor basada en la sostenibilidad, existe una gran expectativa por parte de las audiencias internas y externas para conocer las prácticas ambientales y verlas reflejadas en los productos. Se trata además de un sello propio que se capitaliza como una ventaja competitiva en los productos y marcas de la empresa.

La gestión ambiental se basa en dos ejes: Gestión de Recursos y Gestión de Residuos.

**El compromiso de la empresa con el medio ambiente se da a todo nivel.**

**Los colaboradores son gestores y multiplicadores de buenas prácticas; se trata de una cultura corporativa.**

## Políticas ambientales

Se desarrolla una serie de acciones para optimizar el uso de los recursos agua, energía y materiales en los procesos productivos. Se cuenta con una política ambiental, con énfasis en la optimización de recursos y el manejo y disposición adecuada de los residuos.

Existe además una política de adquisición de equipos que plantea estándares de eficiencia y reducción de consumo energético.

Los objetivos se enfocan en:

- Optimizar la gestión de recursos y residuos, reduciendo las emisiones directas de GEI.
- Implementar un sistema de energía limpia para reducir el consumo energético.
- Medir los impactos ambientales e implementar un plan anual de mitigación.

Se han desarrollado varias estrategias para alcanzar los objetivos.

Además, se cuenta con un equipo técnico calificado y recursos tecnológicos con el fin de optimizar los procesos, reducir el consumo

energético y promover prácticas de eficiencia energética. De igual manera, la empresa cuenta con una constante renovación de equipos y maquinaria que permiten optimizar el uso de recursos, a lo que suman acciones permanentes de mantenimiento.

El compromiso y el trabajo diario, alineado a la política ambiental, ha permitido que la empresa no tenga sanciones relacionadas al cumplimiento de la Ley Ambiental y tampoco en el ámbito local relacionado con el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha. Además, la empresa cumple con todos los parámetros ambientales exigidos por la normativa a través de los análisis periódicos establecidos para los efluentes industriales y emisiones al aire.

**La gestión ambiental se mide y monitorea a través de herramientas, metodologías de diagnósticos e indicadores definidos por la empresa.**



## RESPONSABILIDAD EN TODA LA CADENA DE VALOR

Una correcta gestión ambiental ha permitido implementar políticas aplicables a los stakeholders para asegurar un procedimiento efectivo en la cadena de valor.

De la misma manera en que se transfiere conocimiento especializado a los colaboradores a través de planes de formación, se trabaja con la comunidad en programas socio ambientales, capacitación en manejo de sustancias y materiales peligrosos, y manejo y gestión de riesgos ambientales.

Los consumidores tienen en la marca TRÜ un aliado que busca crear conciencia y educar para lograr cambios positivos, con acciones sencillas pero de gran impacto. Entre las acciones están la reducción del consumo de energía y agua, el consumo responsable, el reciclaje, entre otros temas.







# Gestión ambiental y manejo de recursos

El Ordeño está comprometido con el cuidado, protección y preservación del medio ambiente, a través de acciones de producción limpia, economía circular y diferentes programas que garantizan el uso sostenible de los recursos naturales.

Asimismo, asegura el adecuado manejo y disposición final de los residuos y la mitigación de los impactos ambientales negativos derivados de los procesos productivos.

Se realizan controles constantes de las operaciones y sus posibles impactos utilizando tecnología de última generación.

Para cumplir con el principio de precaución, desde el 2018 la empresa se encuentra en un constante proceso de fortalecer sus políticas ambientales y de Responsabilidad Social, con el fin de comunicarlas y ponerlas en práctica.

El desarrollo sostenible representa un pilar fundamental que depende del apoyo y compromiso continuo de todos los actores relacionados a la empresa.

# Materiales

Para la elaboración de los productos se utilizan materiales renovables como Tetra Pak®, cartón, bolsas de papel, agua, azúcar y materiales no renovables como diésel, fundas, sorbetes, vitaminas y saborizantes.

Los productos de El Ordeño utilizan envases y materiales 100% reciclables.

Costos de compra de material renovable versus no renovable.

|                       | 2018               |      | 2019               |      |
|-----------------------|--------------------|------|--------------------|------|
| Material renovable    | US\$ 17'411.557,62 | 90%  | US\$ 26'085.074,14 | 89%  |
| Material no renovable | US\$ 1'915.271,34  | 10%  | US\$ 3'176.391,16  | 11%  |
| Total                 | US\$ 19'328.847,96 | 100% | US\$ 29'263.484,30 | 100% |



Cantidad de materiales renovables utilizados en la producción (litros)

| Materia prima | Planta Polvo | Planta Corpabe |
|---------------|--------------|----------------|
| 2018          | 32.256,14    | 14.306,69      |
| 2019          | 51.679,86    | 54.419,82      |

Cantidad de materiales no renovables utilizados en la producción (litros)

|      | Consumo GLP | Diésel GLP |
|------|-------------|------------|
| 2018 | 440.026     | 270.501    |
| 2019 | 187.130     | 118.985    |

Cantidad de unidades Tetra Pak® utilizadas en la producción

| Tetra Pak® | Unidades utilizadas |
|------------|---------------------|
| 2018       | 206'077.665,00      |
| 2019       | 197'653.540,00      |

Los envases de Tetra Pak® se componen principalmente de cartón, en un 75% para ser más específicos, que proviene de bosques certificados por el Forest Stewardship Council (FSC), quien certifica que solo se use papel proveniente de aprovechamientos forestales



manejados de manera responsable. Además, el envase está compuesto en 20% por polietileno y 5% de aluminio.”

### En el 2019 se implementaron varias campañas y acciones de reutilización y reciclaje de materiales con el fin de reducir el uso de nuevos materiales.

Durante 2019 se ejecutó un proyecto para el retorno de pallets, reutilización y refaccionamiento en las instalaciones. Los resultados se vieron en ahorro de compra de estos materiales. Todo pallet reparado se utiliza siete veces antes de volver a ser refaccionado o reemplazado. Se refaccionó un total de 45.600 pallets.

Otra forma de optimización se dio en el transporte de productos para el desayuno escolar. Se reemplazaron los camiones simples con capacidad para 21 pallets por camiones de dos pisos, con capacidad para 36 pallets. La eficiencia en traslado logró reducir la contaminación y los costos en la tarifa de transportes.

Las cajas en buen estado son devueltas a los proveedores como otra forma de reutilizar los recursos.

#### PROYECTOS TETRA PAK

Tetra Pak, aliado estratégico de El Ordeño, desarrolló una campaña de reciclaje de los envases de leche y jugos. El material recuperado se utiliza en la elaboración de tableros, tejas, pastas de cuadernos y casas ecológicas.

Dentro de las líneas productivas, se reemplazaron dos máquinas procesadoras Tetra Pak® por máquinas más eficientes que producen con un menor desperdicio.

Este cambio representa un hito importante, ya que es la primera empresa en el Ecuador que cuenta con líneas de producción de Tetra Pak con este tipo de tecnología, con beneficios económicos y ambientales.



#### GENERADOR SOLAR

El Ordeño ha iniciado el camino hacia la energía limpia y renovable, a través de un proyecto de implementación de paneles solares en la planta industrial de Machachi, acompañado de un programa de sensibilización sobre la eficiencia energética dirigida a colaboradores y proveedores.

La implementación del proyecto comenzó con el diseño de un generador solar fotovoltaico. En una primera etapa, el sistema producirá 125kW. Más de 350 paneles solares generarán 200 mil kWh de energía al año, evitando la emisión aproximada de 38 mil kg. de CO2 cada año.

Durante los próximos años el sistema irá creciendo en tamaño y potencia hasta lograr que el 100% de la electricidad que consume la planta sea de origen renovable.

## Energía

Parte de los compromisos de la empresa es reducir el consumo de energía para la producción, por lo que se promueven prácticas de eficiencia energética en la planta de procesamiento. Existe además una política de adquisición de equipos que cumplan estándares fijados para este objetivo.

En 2019 se anunció el compromiso de desarrollar acciones urgentes que contribuyan a frenar la crisis climática y a mantener el aumento de temperatura del planeta por debajo de los 1,5°C. Se conformó un equipo de acción rápida constituido por personal directivo y asesoría especializada.

Se realizó un análisis de utilización de energía, a partir del cual se elaboró un plan de acción energético para 10 años. Éste permitirá, a partir

de 2020, desarrollar acciones de mitigación del cambio climático y generación de energía limpia y renovable. El plan contiene las medidas de mitigación y reducción de emisiones de carbono y de impacto ambiental de los productos.

Adicionalmente, El Ordeño es pionera a nivel nacional en el cumplimiento y promoción de los principios de energía sostenible al ser parte del “Acuerdo Nacional por la Energía Sostenible”, promovida por Pacto Global.

A través de la medición de gestión ambiental con la herramienta de Sistema B se realiza un análisis del reporte de consumos y emisiones y permite plantear metas de reducción. De esta manera se logra cumplir con estándares que van más allá del cumplimiento normativo.

Como apoyo a este objetivo se ejecutarán campañas de comunicación, sensibilización y capacitación.

**La estrategia de energía limpia y renovable y el proceso de transformación energética contempla la promoción de la generación de cultura y la implementación de buenas prácticas y tecnología.**



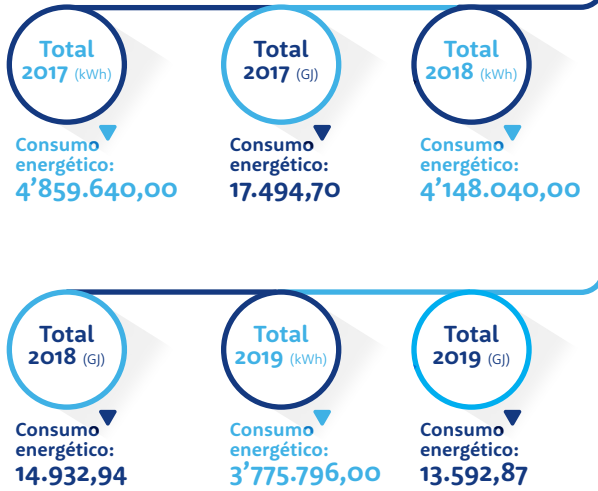
Indicadores de consumo

| Indicador   | TOTAL 2018 (Galones)   | TOTAL 2018 (GJ)   | TOTAL 2019 (Galones)   | TOTAL 2019 (GJ)  | Reducción / Aumento consumo |
|---|------------------------|-------------------|------------------------|------------------|-----------------------------|
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Diésel / Planta Polvo)        | 270.621,00             | 39.651,39         | 127.616,00             | 18.698,30        | - 52,84%                    |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (GLP / Planta Polvo)           | 116.242,55             | 11.712,35         | 49.434,63              | 4.980,93         | - 57,47%                    |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Diésel / Planta UHT)          | 333.067,00             | 48.800,98         | 363.456,00             | 53.253,57        | + 9,12%                     |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Diésel / Vehículos propios)   | 6.700,00               | 981,68            | 7.848,00               | 1.149,89         | + 17,13%                    |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Gasolina / Vehículos propios) | 7.300,00               | 961,85            | 9.540,00               | 1.256,99         | + 30,68%                    |
| TOTAL   | 733.930,55 galones/año | 102.108,25 GJ/año | 557.894,63 galones/año | 79.339,68 GJ/año | - 22,30%                    |

Si bien durante 2019 no se utilizó energía de fuentes renovables, se dio inicio con el plan energético que permitirá llevar a cabo acciones de mitigación al cambio climático. Adicionalmente, las prácticas internas de mantenimiento y optimización de recursos se han visto reflejadas en una reducción considerable de 22,30% del total del consumo energético que se produce a partir del uso de combustibles fósiles.

Gracias a su compromiso con el medio ambiente, la empresa ha evolucionado en la forma en la que realiza sus procesos industriales. De ahí que, en el 2019 implementó nuevas maquinarias de alta tecnología que cumplen con los más altos estándares de eficiencia energética y optimización de recursos y que a su vez reducen el uso de espacios físicos; de esta manera se genera mayor eficiencia en la producción y se optimiza los procesos logísticos. Todas estas medidas se traducen directamente en una reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Indicadores



A partir del 2017 ha reducido el consumo energético de manera sostenida, disminuyendo en un 15% al año 2018 y un 8,9% a 2019.

Residuos

Se impulsa un programa de manejo adecuado de residuos, que busca disminuir al mínimo el posible impacto ambiental de las actividades productivas, así como aumentar el porcentaje de recuperación de materiales reusables y reciclables, aplicando principios de economía circular.

Para los residuos peligrosos se utiliza la incineración, que es la combustión completa de la materia orgánica hasta su conversión en cenizas. La incineración se lleva a cabo en hornos mediante oxidación química en exceso de oxígeno.



Residuos peligrosos tratados y transportados por tipo de residuos y tipo de eliminación en kg.

|  | 2018     | 2019     | Tipo de eliminación                                |
|--|----------|----------|--|
| Aceites Minerales usados gastados NE-30              | 1.009,5  | 1.202,6  | Incineración (quema de masa) a través de INCINEROX |
| Desechos químicos del laboratorio de análisis NE-23  | 791,3    | 1018     |  |
| Luminarias, lámparas, tubos fluorescentes NE-40      | 53,1     | 53,3     |  |
| Envases contaminados con materiales peligrosos NE-27 | 138,26   | 182,9    |  |
| Filtros usados de aceite mineral NE-32               | 74,7     | 50,4     |  |
| Total  | 2.066,86 | 2.507,20 |  |

Residuos no peligrosos tratados y transportados por tipo de residuo y tipo de eliminación en kg.

|                | 2018      | 2019      | Tipo de eliminación   |
|----------------|-----------|-----------|---|
| Cartón y papel | 5.380,00  | 13.698,00 | Reciclaje a través de gestores ambientales-vertedero Municipio de Mejía |
| Plástico       | 1.779,70  | 3.550,00  |   |
| Tetra Pak      | 2.725,13  | 8.656,00  |   |
| Chatarra       | 770,00    | 2.300,00  |   |
| Total          | 10.654,83 | 28.204,00 |   |



# Emisiones y cambio climático

A partir del año 2017 en El Ordeño mantiene un registro de las emisiones de gases de efecto invernadero relacionadas a la operación de la compañía, de acuerdo con lo establecido con la metodología del Green House Gas (GHG) Protocol y a través de factores de emisión del sistema eléctrico del Ecuador.

Para el presente reporte se establece al 2018 como año de línea base, debido a que a partir de este año mejoró el proceso de recolección de información, con lo que las cifras cuentan con mayor fiabilidad. Estas cifras permiten que se tomen medidas necesarias, enmarcadas en la estrategia corporativa, para la reducción de las emisiones.

**Inició la implementación para la generación de 125 kW de energía limpia solar, con la finalidad de minimizar la huella de carbono.**

| Indicador                        | Total emisiones 2018 (Ton CO2eq) | Total emisiones 2019 (Ton CO2eq) | Reducción |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------|
| Emisiones directas (Alcance 1)   | 7.006,51                         | 5.467,78                         | -21.96%   |
| Emisiones indirectas (Alcance 2) | 2.227,91                         | 2.044,60                         | -8.23%    |
| Emisiones indirectas (Alcance 3) | 3.722,42                         | 1.499,22                         | -59.72%   |
| Total                            | 12.956,84                        | 9.011,60                         | -30.45%   |

INDICADORES DE DESEMPEÑO



El reporte de emisiones GEI de Alcance 1, fue desarrollado en función de los parámetros de consumo interno de combustibles para generación de energía en los diferentes procesos de la planta industrial. Asimismo, se ha considerado el uso de combustibles de la flota vehicular propia de la compañía.

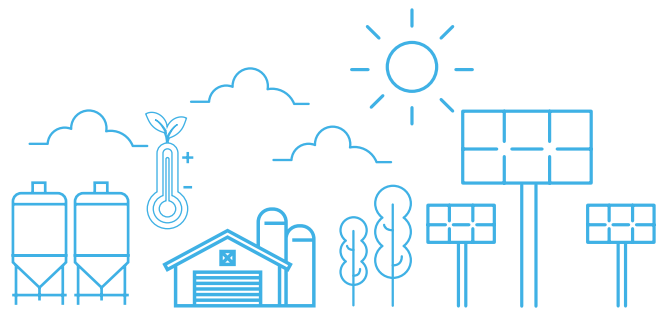
de consumo interno de combustibles para generación de energía en los diferentes procesos de la planta industrial. Asimismo, se ha considerado el uso de combustibles de la flota vehicular propia de la compañía.

Para el cálculo de emisiones de GEI Alcance 2, se tomó en consideración los datos de energía eléctrica comprada al Sistema Nacional Interconectado del Ecuador y para el año 2019 se incluyó dentro del cálculo la energía que consumen las oficinas administrativas.

Para el cálculo de emisiones de GEI Alcance 3, se tomó en consideración las fuentes de emisión indirectas, es decir que son consecuencia de las actividades que ocurren en fuentes que no son propiedad, ni están controladas por la empresa. Se considera: consumo de energético de centros de acopio y bodegas externas; transporte de terceros desde y hacia centros de acopio, haciendas, planta y bodegas; y, transporte de terceros para colaboradores.

Para el cálculo de intensidad de emisiones se consideró las emisiones de alcance 1, 2 y 3 versus los litros de productos procesados, tanto en la planta de polvo como en la de leche ultra pasteurizada.

**Las emisiones se redujeron en un 14,81% de entre 2018 y 2019.**



| Intensidad de emisiones                                      |               |               |
|--|---------------|---------------|
| Detalle  | Total 2018    | Total 2019    |
| Total emisiones (Ton CO2eq)                                  | 12.956,84     | 9.011,60      |
| Total litros procesados Planta Polvo y bebidas líquidas (Lt) | 83'835.963,00 | 67'886.333,00 |
| Intensidad de emisiones (Ton CO2eq / Lt procesados)          | 0,00015       | 0,00013       |



# Agua

El Ordeño busca el uso sostenible del recurso agua, a través del desarrollo de sistemas de optimización en el proceso productivo.

La fuente del agua que se utiliza para el proceso productivo proviene 100% de pozos subterráneos que cuentan con los debidos permisos de uso y a los que se les realiza evaluaciones periódicas del nivel freático.

El agua se almacena en cisternas con una capacidad de 150 m3. Para la operación no se extrae agua de ninguna zona con estrés hídrico.

Desde agosto 2019 se encuentra en marcha la planta de tratamiento de aguas residuales, con el objetivo de minimizar la carga contaminante de los efluentes generados.

Consumo total de agua

|                 | El Ordeño        | Corpabe            | Total                 |
|-----------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| Consumo de agua | 46,47 megalitros | 224.476 megalitros | 224.522,47 megalitros |

Agua vertida programada versus no programada en mega litros

|                                  | El Ordeño | Corpabe   | Total   |
|----------------------------------|-----------|-----------|---------|
| Vertidos de aguas programados    | 46.466    | 224.476   | 270.942 |
| Vertidos de aguas no programados | 116,65    | 21.325,22 | 21.442  |

Indicadores de calidad de agua

| Indicador                           | 2019       |
|-------------------------------------|------------|
| Demanda bioquímica de oxígeno (DBO) | 583,12 ppm |
| Demanda química de oxígeno (DQO)    | 450 ppm    |
| Nivel pH                            | 8,5        |



Planta de tratamiento de aguas residuales

- Ingresa un caudal diario de entre 300 a 500 m³
- Pasa por una trampa de grasa
- Continúa por un tanque de aireación con micro membranas
- Ingresa al DAF para el tratamiento y retiro de los sólidos suspendidos
- El resultado es el residuo a manera de lodo orgánico que se deshidrata antes de enviar a un gestor ambiental autorizado.

En El Ordeño se reutiliza 149,76 m³ del total del consumo de agua.

La calidad del agua de la planta de tratamiento es medida a través de un análisis de laboratorio externo para garantizar que no es perjudicial para la salud y que está dentro de los parámetros de la normativa.

Metodología de cálculo para indicadores ambientales

| Indicador   | Forma de cálculo  |
|---|---|
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Diésel / Planta Polvo)            | 1 galón de diésel = 0.14652 gigajulio GJ = (Galones de diésel x factor de conversión)   |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (GLP / Planta Polvo)               | 1 galón de GLP = 0.10075783845 gigajulio GJ = (Galones de GLP x factor de conversión)   |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Diésel / Planta bebidas líquidas) | 1 galón de diésel = 0.14652 gigajulio GJ = (Galones de diésel x factor de conversión)   |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Diésel / Vehículos propios)       | 1 galón de diésel = 0.14652 gigajulio GJ de diésel = (Galones de diésel x factor de conversión)   |
| Consumo total de combustibles de fuentes no renovables (Gasolina / Vehículos propios)     | 1 galón de gasolina para automóviles = 0.13176 gigajulio GJ = (Galones de GLP x factor de conversión)   |
| Consumo energético  | 1 kWh = 0.0036 gigajulio<br>Consumo energético (GJ) = Consumo kWh x factor de conversión  |
| Emisiones directas (Alcance 1)  | Calculadora de emisiones GHG Protocol<br>Los gases que se consideraron dentro del cálculo de emisiones de GEI son: CO2, CH4 y N2O                     |
| Emisiones indirectas (Alcance 2)  | Emisiones alcance 2 = Consumo energético (kWh) x factor de emisión del sistema eléctrico del Ecuador (0,0005371 Ton CO2/kWh)<br>Solo se consideró CO2 |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Emisiones indirectas (Alcance 3) | Calculadora de emisiones GHG Protocol Emisiones alcance 3 = Consumo energético (kWh) x factor de emisión del sistema eléctrico del Ecuador (0,0005371 Ton CO2/kWh)<br>Los gases que se consideraron dentro del cálculo de emisiones de GEI son: CO2, CH4 y N2O |
|----------------------------------|--|



# Negocio

La gestión adecuada de la tecnología en los procesos productivos ha permitido mejorarlos, tomar decisiones con base en la interpretación de la información y los datos y anticiparse a las necesidades de los consumidores.

## En este capítulo

- ▶ Abastecimiento sostenible
- ▶ Transformación digital y eficiencia
- ▶ Marketing y comunicación responsable
- ▶ Innovación de productos sostenibles



# Abastecimiento sostenible

El abastecimiento sostenible es un tema vital en la cadena productiva de El Ordeño. El modelo empresarial asociativo e incluyente tiene su base en la producción ganadera y agrícola, de las que obtiene sus materias primas. Desde sus inicios buscó la compra directa de leche a los productores, al eliminar la intermediación y ofrecer precios justos y acompañamiento técnico.



Este modelo, busca en el futuro aplicarse de la misma manera para cualquier otro producto, con miras a conseguir un abastecimiento sostenible, que permita consolidarlo aún más y asegurar la cadena productiva en el mediano y largo plazo.

Todas estas acciones están guiadas por la política formal para la compra de materia prima.

## Tecnología de vanguardia

Con ayuda de la tecnología, desde 2019 se implementa un sistema de blockchain para la línea de alimentos TRÜ. La metodología ofrece una conexión permanente y con información en tiempo real, permitiendo la trazabilidad de todos los productos. Así, la cadena se vuelve más eficiente y la empresa mantiene una conexión con todos sus eslabones, desde los proveedores en el campo hasta los hogares de los consumidores.

Para su implementación, el proyecto tiene el soporte de IBM. Como contraparte, la empresa ha invertido en la robotización de ciertos procesos y la contratación de un equipo humano especializado en transformación digital.

Aún no se implementa un sistema de indicadores de gestión y medición para este proyecto, sin embargo, dentro de las operaciones se evalúa el promedio de recepción diario, el costo de puesta en planta y otros indicadores de calidad de grasa, proteína, sólidos totales, entre otros.



**El modelo empresarial asociativo e incluyente utilizado en la producción de leche puede ser aplicado a cualquier producto agroindustrial, asegurando un abastecimiento sostenible.**



# Proveedores

La calificación de los proveedores de insumos del proceso productivo establece el cumplimiento de una lista de requisitos de calidad, financieros, de responsabilidad social, logísticos, entre otros. La puntuación mínima requerida es de 80%, en un proceso que se realiza con una combinación de autocalificación con auditorías virtuales, lo que garantiza el cumplimiento de certificaciones, inocuidad en los productos y verificación física de los pedidos.

Dentro del proceso, los proveedores completan un cuestionario con temas relacionados a su gestión ambiental, en los que demuestran el cumplimiento de ciertos parámetros y también la alineación con la visión de la empresa.

El Ordeño piensa en sus proveedores como aliados estratégicos y tiene el compromiso de trabajar de forma conjunta para alcanzar metas comunes e identificar temas y áreas de oportunidad y mejora.

El segundo semestre del año 2019 fue un gran reto para el abastecimiento de materia prima. La empresa firmó convenios de cooperación para la compra de materia prima con la Prefectura de Cotopaxi y su red lechera y la Alcaldía del Cantón Espejo, en la provincia del Carchi.

## Logística y distribución

El cambio más importante en la cadena de suministros durante 2019 fue la implementación de un nuevo servicio de logística, que responde tanto a las condiciones de almacenaje y administración de inventarios como a las proyecciones de crecimiento.

Este sistema se gestiona con Warehouse Management System (WMS) y con certificaciones de buenas prácticas de almacenaje y distribución, lo que permite un manejo integral del Centro de Distribución y la implementación de medidas de control y optimización de espacios, stock, recursos humanos y recursos tecnológicos.

Con su operación, se logra un control más eficiente de las fechas de elaboración y vencimiento de los productos, así como un seguimiento detallado de las entregas. Gracias a la tecnología y la disponibilidad de información en línea se gestiona mejor toda la cadena logística.

## Compra a proveedores de insumos (excepto leche)

| PROVEEDORES | NÚMERO | MONTO DE COMPRA | % COMPRA |
|-------------|--------|-----------------|----------|
| Locales     | 6.201  | \$29'261.465,30 | 98%      |
| Extranjeros | 26     | \$87.918,51     | 2%       |
| Total       | 6.227  | \$29'349.383,80 | 100%     |

El 98% de compras se realiza a empresas ubicadas en el país. El Ordeño mantiene una política de apoyo a los proveedores locales.

## Compra centralizada

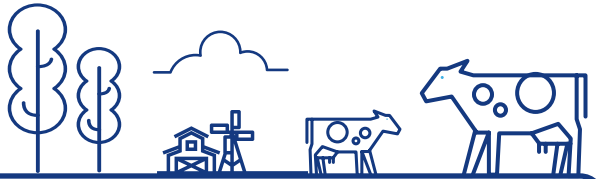
En 2019 se inició un proceso de consolidación de compras y abastecimiento bajo un mismo lineamiento para todas las áreas de la empresa. Los proveedores tanto de productos como de servicios atraviesan un exigente proceso de selección, que permite evaluarlos continuamente y verificar el cumplimiento de los acuerdos.

Otra medida fue el manejo centralizado de una base de datos de proveedores, lo que permitió

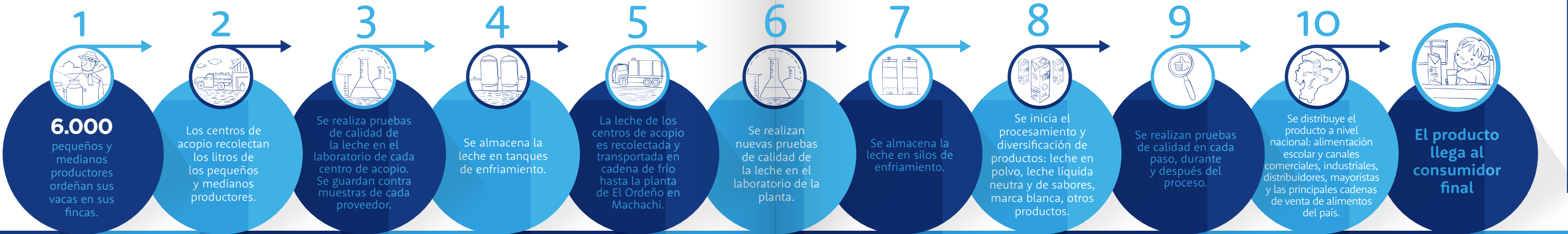
mantener el abastecimiento oportuno al mejor costo y en los mejores tiempos de entrega, buscando beneficios tanto para ellos como para la empresa.

Durante el año se ejecutaron varias auditorías, tanto de gestión como financieras, que evaluaron el cumplimiento de los procesos de selección de nuevos proveedores y el de compras generales. Gracias a procesos y lineamientos claros y unificados, todas tuvieron resultados positivos.

Las auditorías ejecutadas durante el año demostraron que el 100% de los proveedores cumplen con la política y procesos de abastecimiento.



## Cadena de producción de la leche





# Transformación digital y eficiencia

**La gestión adecuada de la tecnología en los procesos productivos ha permitido mejorarlos, tomar decisiones con base en la interpretación de la información y los datos y anticiparse a las necesidades de los consumidores.**

**L**a empresa ha asumido a la transformación digital como una herramienta fundamental para enfrentar los retos presentes y futuros.

Aplicadas a los procesos productivos, la tecnología y la robotización permiten ser más eficientes, más flexibles, responder con mayor efectividad, optimizar tiempo y recursos y contar con un mayor control, lo que se traduce en competitividad.

El cambio digital en la empresa es una oportunidad inmejorable para potenciar y rediseñar el modelo de negocio. Permite acortar las distancias con los productores y con los consumidores; haciéndolos parte esencial del desarrollo de una empresa que apunta a la sostenibilidad.

Bajo este enfoque, El Ordeño apunta a alcanzar la excelencia operacional y el desarrollo de nuevos modelos de negocio que permitan conocer y satisfacer las necesidades de los consumidores.

## Tecnología y cadena de valor

Gracias a la tecnología blockchain, se ha logrado rediseñar muchos de los procesos, impactando de forma positiva en toda la cadena de valor.

En el frente interno, la automatización de procesos permite reducir los tiempos de las tareas, evitar las actividades repetitivas y dedicar más tiempo a las de análisis y control, dando como resultado que el trabajo de cada colaborador agregue valor a la empresa.

En relación a los proveedores de materia prima, la digitalización permite ofrecer respuestas más ágiles a sus requerimientos de información y facilita la coordinación en los procesos de recolección de leche.

Las expectativas de los grupos de interés en la transformación digital varían según la relación con la empresa. No obstante, coinciden en su necesidad de contar con información oportuna y relevante, en búsqueda de eficiencia y agilidad en la interacción con la empresa.

Los proveedores y consumidores esperan de la empresa transparencia y una mejora continua de sus procesos. Para responder a estas expectativas, se ha iniciado la construcción de políticas y una estructura de transformación digital que continúe impulsando iniciativas acorde al propósito de la empresa.

**La aplicación OrdeñoGo es usada por los transportistas y genera información para la optimización del proceso de recolección, identifica los mejores horarios y rutas, reduciendo así los costos logísticos y la huella de carbono.**



La comunicación de la empresa se enmarca en el propósito y refleja su filosofía, más allá del ámbito comercial. El objetivo es que los consumidores no solo compren un producto por su calidad si no por todo lo que está detrás de él.

El Ordeño reconoce la corresponsabilidad que como empresa tiene de educar al consumidor, fomentando buenos hábitos alimenticios.

El Ordeño ejerce sus actividades de mercadeo y comunicación de una forma responsable, ética, educativa y que agrega valor a la sociedad. Como consecuencia de esto, todas las estrategias, actividades, herramientas y canales están alineados al propósito y a la promesa de valor, tanto de la empresa, como de las marcas y de cada producto.

En 2019 inició la elaboración de la política de marketing y comunicación responsable, que se formalizará en la gestión de 2020. Asimismo, desde este año existe un procedimiento que contempla una validación legal de toda la información que se difunde los diferentes medios, lo que garantiza su veracidad y el cumplimiento pleno de la normativa vigente.

# Marketing y comunicación responsable

Durante 2019 no existieron casos de incumplimiento de las regulaciones relacionados con la información, etiquetado o comunicación de los productos, que hayan dado lugar a multas, sanciones o advertencias.

Para 2020 se espera ampliar el portafolio de productos que generen valor social y ambiental y, en consecuencia, campañas de comunicación que permitan impactar positivamente en los hábitos de consumo de los ecuatorianos.

Adicional al Balance Score Card (BSC) que se completa cada año, se espera medir otros parámetros como brand awareness, market share leche y penetración hogares leche.



La comunicación hacia el consumidor y cliente es clara y cuenta con el respaldo de los procesos y productos, además de que busca agregar valor. Más allá de la información nutricional o de calidad del producto, se propone generar procesos de educación para la consolidación de buenos hábitos alimenticios y el fomento del bienestar.

## Equipo y liderazgo

La gestión de mercadeo y comunicación se asienta en un equipo multidisciplinario de profesionales de alto nivel, una estructura fortalecida, herramientas tecnológicas y presupuesto para implementar el plan operativo anual del área.

Al equipo interno se sumó durante 2019 una firma especializada en publicidad que fue contratada mediante un proceso de licitación, cumpliendo con todos los estándares de la normativa vigente para sus actividades.

Adicionalmente, la responsabilidad que conlleva ser una de las pioneras de Sistema B en Ecuador y las expectativas de los diferentes grupos de interés, inspiran a la empresa a fortalecer con buenas prácticas su compromiso y gestión de sostenibilidad.

## Comunicación para los públicos

Una óptima gestión de marketing y comunicación responsable permite la toma de decisiones, la definición de acciones comerciales y el relacionamiento con actores estratégicos, de la misma manera que impulsa la tecnología y la generación de canales comunicacionales para la integración correcta en el modelo de negocio y sus públicos.

Así, se logra conectar a los diferentes stakeholders de manera especial, consolidando la plataforma necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

INDICADORES DE DESEMPEÑO [ENF4] [103-1] [103-2] [103-3] [417-1] [417-2] [417-3]



# La nueva marca TRÜ

TRÜ fue concebida como una marca con propósito, la materialización de la esencia de El Ordeño y de varios de sus atributos corporativos como son la innovación y la sostenibilidad.

Los productos cuentan con empaques 100% reciclables, con más del 70% de los materiales de fuentes renovables.

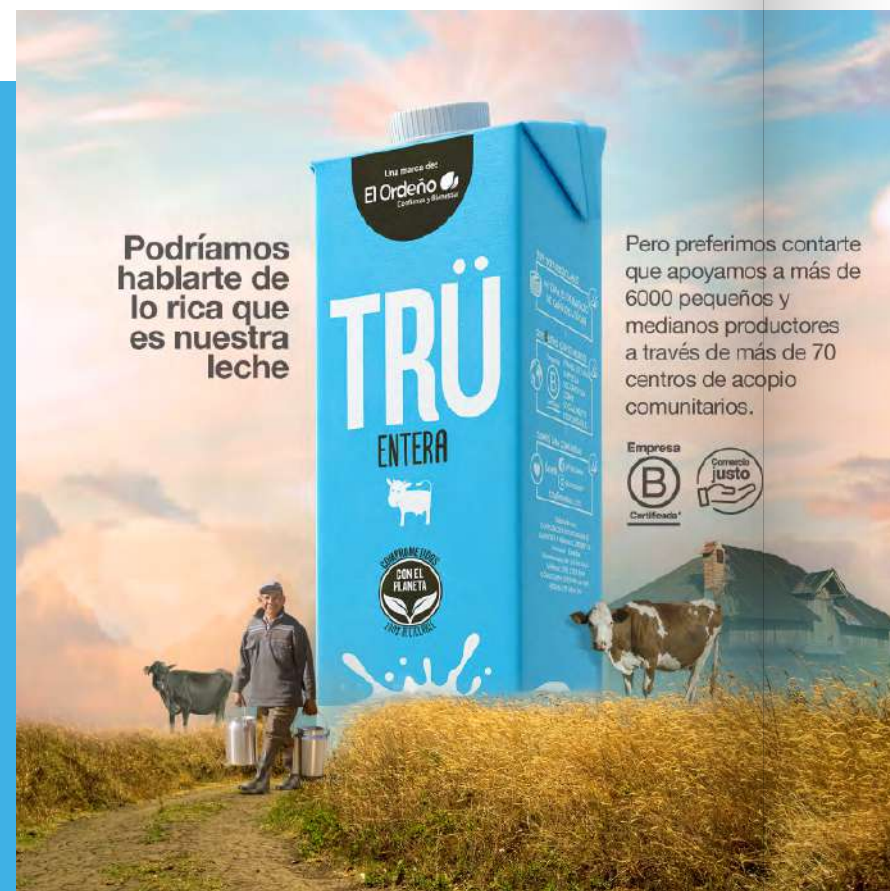
La marca se desarrolló desde inicios del 2019, después de un análisis profundo de la propuesta de valor, valores y pilares de El Ordeño. A través de un proceso participativo se definió el posicionamiento, promesa y atributos de marca que dieron nacimiento a la nueva TRÜ.

Con todas las credenciales y la trayectoria de El Ordeño, esta nueva línea de productos busca representar a una empresa que es consciente y evalúa su impacto en el ambiente y en las personas; una empresa que promueve el cambio y genera bienestar para toda su cadena de valor, a la vez que busca nutrir y alimentar adecuadamente a los niños, niñas y familias ecuatorianas.

TRÜ es una marca disruptiva, innovadora y responsable, respaldada por una estrategia clara que refleja el compromiso de mejora continua. Cree en el poder de una nueva generación, consciente y deseosa de formar parte de algo extraordinario.

La marca se plantea resolver las expectativas de un nuevo consumidor que espera y exige ser informado sobre los beneficios que ofrece la empresa y la marca.

Para El Ordeño, el consumo de cada producto de esta nueva línea representa no únicamente un retorno económico, si no la oportunidad de entregar información sobre cuidado del planeta o sobre cadenas productivas sostenibles y la expectativa de con ello, iniciar procesos más sostenidos de educación y cambio de hábitos.



El éxito del lanzamiento de la marca se ve reflejada en un crecimiento de ventas del 81% comparando el mes de diciembre contra el mes de lanzamiento octubre del 2019.

## EDUCACIÓN AMBIENTAL

Con la nueva marca llegaron nuevos desafíos comunicacionales, ya que TRÜ se había planteado educar al consumidor sobre temas ambientales.

Así, la campaña 2019 tuvo ese enfoque y priorizó los medios digitales, en los que se impulsaron campañas con contenidos, instrucciones y recomendaciones sobre el manejo de los empaques de los productos después de ser consumidos.

Se incluyeron experiencias de realidad aumentada para ofrecer contenidos interactivos y divertidos.

Adicionalmente, se trabajó proyectos para facilitar el reciclaje de los envases, como la instalación de máquinas recicladoras en espacios públicos. Se concretaron alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas, con el fin de unir esfuerzos y reducir el impacto ambiental de los productos.





# Innovación de productos sostenibles

El Ordeño se encuentra en un constante proceso de ideación y desarrollo de productos sostenibles. En línea con su trabajo en innovación se ha impuesto el reto de crear productos no únicamente novedosos o con atributos diferenciadores, sino relevantes para el consumidor.

Así, los productos alimenticios deben suplir las necesidades nutricionales y de salud de los diferentes segmentos de una forma segura y práctica, y además contar con un empaque que pueda ser manejado adecuadamente, minimizando su impacto ambiental.

Este proceso se enriquece con la participación de proveedores y clientes que son considerados aliados estratégicos y que se involucran en iniciativas y proyectos conjuntos.

## Gestión de la innovación

El consumidor percibe a la marca TRÜ como una marca innovadora, nueva, que incentiva el cuidado del medio ambiente, con un empaque ecológico y socialmente responsable. (IPSOS, 2019)

Para fortalecer el componente de innovación, en 2019 se desarrollaron lineamientos para la medición de factibilidad y viabilidad para cada nuevo producto, minimizando el riesgo en el lanzamiento.

Además, se planificó la conformación del Comité de Innovación en el que, a partir de 2020, se involucrarán las áreas de planta, operaciones, ventas y marketing.

La gestión de innovación de productos sostenibles se mide con indicadores como la aceptación del producto por parte del consumidor. En 2019, la firma IPSOS realizó un estudio de marca que arrojó resultados positivos sobre el impacto causado en los consumidores por el lanzamiento de la nueva marca y su portafolio de productos.

## Nutrición y salud

Con el marco de la propuesta de valor de El Ordeño, la estrategia de innovación se ha enfocado en desarrollar y mejorar los productos para que estos sean nutritivos y saludables. Así, se obtienen productos que no solo contienen un valor nutricional adicional, sino que han reducido aquellos componentes

que, consumidos en exceso, pueden resultar perjudiciales para la salud.

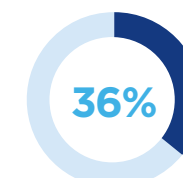
De esta manera, se redujo la cantidad de azúcar añadida en todos los productos y se desarrollaron nuevas opciones para enfrentar problemas de malnutrición en la población ecuatoriana, como son el sobrepeso y la obesidad, de acuerdo a datos estadísticos oficiales. En el caso de la leche en polvo industrial, también se cuenta con un producto reducido en grasa.

En cuanto a vitaminas o minerales como zinc, hierro y calcio, se adicionó un porcentaje a los nutrientes inherentes del alimento natural tomando como referencia el valor diario recomendado para cada vitamina o mineral.

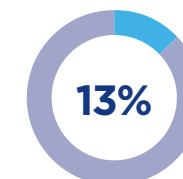
El desarrollo del portafolio considera tendencias mundiales y locales sobre las necesidades nutricionales de la población.

**En el 2019 identificamos la necesidad de generar una política de desarrollo de productos para garantizar que todo producto cuente con semáforo amarillo o verde, y contenga atributos nutricionales adicionales.**

## Nuevas fórmulas



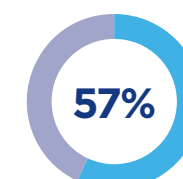
▲ del portafolio del producto leche blanca está compuesto por alternativas reducidas en grasa.



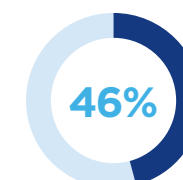
▲ de las leches blancas cuentan con algún nutriente adicionado.



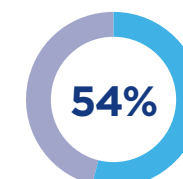
▲ de la leche en polvo cuenta con nutrientes añadidos: vitaminas y minerales.



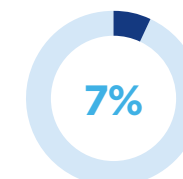
▲ de la categoría jugos son presentaciones reducidas en azúcar.



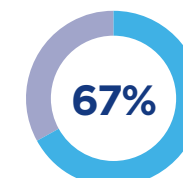
▲ de los jugos se reformularon para disminuir su contenido de azúcar.



▲ de jugos fueron creados con nuevas fórmulas de bajo contenido de azúcar.



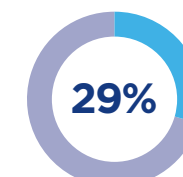
▲ del portafolio son bebidas con base en cereales y clasificación color amarillo en el semáforo nutricional.



▲ de las leches saborizadas son semáforo amarillo.



▲ de las leches saborizadas cuentan con fórmula reducida en azúcar desde su inicio.



▲ de los productos comercializados en 2019 contó con nutrientes adicionados para alimentos funcionales.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

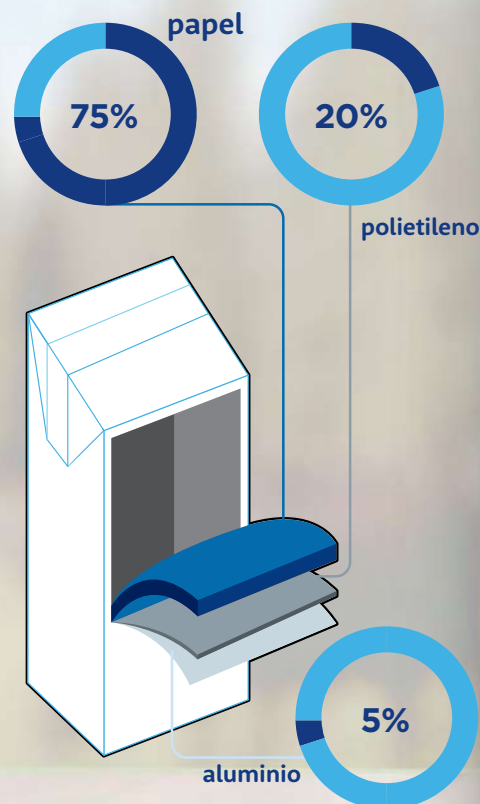
[ ENF3 ] [ G4-FP6 ] [ G4-FP7 ] [ 103-1 ] [ 103-2 ] [ 103-3 ]



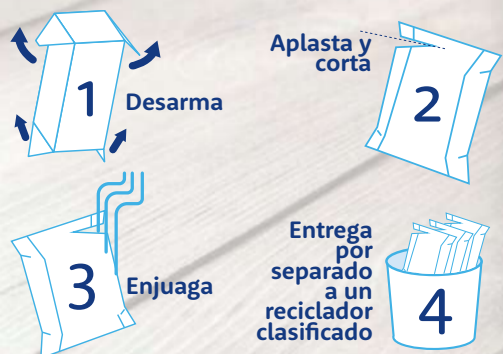
## ¡Hola! Soy TRÜ

- ▶ TRÜ la nueva generación de alimentos sostenibles
- ▶ Somos una comunidad

Los productos TRÜ están empacados en Tetra Pak®, compuesto de materiales **100% reciclables**:



Para reciclar los productos TRÜ hay que seguir unos pasos sencillos:



La tapa está hecha con bagazo de caña.



El envasar en Tetra Pak® asegura la calidad de productos naturales y sin aditivos.

Sistema de blockchain con información en tiempo real que permite la trazabilidad del producto



Parte de una comunidad global que impacta y transforma el mundo.

Del reciclaje de Tetra Pak® se puede obtener:



▶ Material para mobiliario o construcción



▶ Tejas y techos



▶ Papel para impresión

La leche TRÜ conecta el campo con la ciudad

# Empaques sostenibles y con propósito



# A Futuro

En su camino a convertirse en una empresa de alimentos, El Ordeño ha asumido muchos retos que responden a una visión a largo plazo que, a su vez, nace de un modelo consolidado y exitoso en el que la empresa tiene sus raíces.

## En este capítulo

- ▶ El Ordeño y los alimentos sostenibles



# El Ordeño y los Alimentos Sostenibles

En su camino a convertirse en una empresa de alimentos, El Ordeño ha asumido muchos retos que responden a una visión a largo plazo que, a su vez, nace de un modelo consolidado y exitoso en el que la empresa tiene sus raíces.

**E**n el mediano plazo, la empresa se plantea continuar con la diversificación del portafolio, lo que le permitirá contar con una mejor rentabilidad del negocio. Ese fortalecimiento de la rentabilidad facilitará continuar con el desarrollo del modelo empresarial, asociativo e incluyente y con su posible aplicación en cualquier otra cadena productiva, y no únicamente en la de la leche.

También en el mediano plazo, se plantea el fortalecimiento de los aspectos ambientales, que también están presentes desde los productores en los centros de acopio hasta el consumidor final. Durante 2019, El Ordeño se certificó como Empresa B, suscribió el Pacto Global y arrancaron varios proyectos de generación de energía renovable y de ganadería sostenible.

## La diversificación y sus desafíos

Entrar en la producción de otros alimentos es el primer paso en la estrategia de diversificación, lo que permite reducir la vulnerabilidad intrínseca en una sola línea de productos. No obstante, la estrategia no aplica únicamente a la empresa, sino a la base del negocio que son los productores del campo. Expandir las líneas de negocio significa expandir las oportunidades de desarrollo para ellos y para el resto de la cadena.

Con una visión a los próximos cinco años, la intención es trabajar con otros productos a los que El Ordeño pueda generar valor agregado y compartir el beneficio con todos los actores involucrados en la cadena. La planta de

alimentos cuenta con una gran versatilidad, que le permitirá adaptarse a nuevas necesidades de producción.

En este contexto, en 2019 se inició un primer proyecto piloto, con cebolla, que se ha desarrollado de la mano tanto de las comunidades como del mercado, en este caso, la cadena de supermercados Supermaxi. El potencial de este proyecto es enorme, tanto para construir una nueva línea de producción como para llegar a otros mercados con la exportación de productos ecuatorianos.

## Sostenibilidad: una apuesta por el futuro

Para consolidar el liderazgo de la empresa en los ámbitos de sostenibilidad, se llevarán a cabo algunas acciones inmediatas relacionadas a los temas ambientales en la cadena de valor como es la producción, el acopio, el transporte, el empaque y la distribución. A esto se suma el desarrollo, durante 2020, de la estrategia y los indicadores ambientales.

La investigación y desarrollo de alternativas de empaques que contengan menos plástico y que sean cien por ciento reciclables, es otra línea fundamental del negocio a largo plazo. Esta decisión puede toparse en el futuro inmediato con varias limitantes tanto internas por el incremento en el costo del producto, como externas, por el aún limitado conocimiento y preferencia del consumidor.

No obstante, estas acciones constan en la planificación estratégica de la empresa y responden a su propósito y visión, alineadas a lo que se desarrollarán según lo planificado en los próximos años.

En cuanto al reporte de indicadores, se seguirá reforzando su aplicación y cumplimiento, como un paso adicional a la decisión estratégica tomada en 2019 al alinearse a los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI).





## TRÜ Y LOS ALIMENTOS SOSTENIBLES

El lanzamiento en 2019 de la marca TRÜ, dejó abiertas las posibilidades y las expectativas sobre desarrollar toda una línea de alimentos con propósito.

La empresa cuenta con una planificación al 2023 en la que constan leches saborizadas, jugos, avenas, crema de leche y agua y más adelante, otras líneas de alimentos que no guardan relación con la leche.



### El camino al futuro



En lo relacionado a los proveedores del campo, la empresa ha logrado mantener una comunicación directa y oportuna, lo que les ha permitido desarrollar en conjunto estrategias innovadoras para la compra y venta de la materia prima.

La inserción de la tecnología como parte del negocio también permitió que el teletrabajo se active de forma ordenada, manteniendo el flujo de información necesaria.

Como un aspecto positivo, pese a la pandemia, la marca TRÜ ha continuado posicionándose en el mercado, como una marca con propósito, que genera bienestar y que está lista para competir con otras ya consolidadas en su nicho.

Lo sucedido en 2020 es también un desafío a la cultura y al modelo mismo del negocio. La crisis ha puesto en juego el liderazgo, las fortalezas, las debilidades y la capacidad de resiliencia de personas y organizaciones. El Ordeño y su propósito han construido sus relaciones basadas en objetivos comunes y bienestar compartido, así como orgullo y sentido de pertenencia. El año 2020 pondrá a prueba estas estructuras y la visión a futuro, que deben facilitar no únicamente atravesar este momento difícil, si no, salir de él fortalecidos.

## LOS RETOS DEL 2020

Durante la preparación de esta memoria de sostenibilidad, transcurre una emergencia mundial, derivada de la expansión de Covid-19. Ecuador no es la excepción; el país atraviesa una crisis económica y social, además de sanitaria, que se sumó al impacto que tuvo la conmoción social de octubre de 2019.

Al ser parte de la industria de alimentos, El Ordeño es calificada como actividad prioritaria, por lo que continúa con sus actividades, aunque con muchas limitaciones. Se espera una reducción significativa de la facturación y un cierre del año con números mucho menores a los proyectados.

La primera evaluación a la situación, indica que la crisis ha golpeado a la empresa de la misma forma que a todos los negocios. No obstante, las decisiones estratégicas que se tomaron en 2019 han permitido enfrentar de mejor manera la contingencia, de una forma más ágil y con un norte claro.



# Momentos El Ordeño

## El Ordeño 4.0

Evento interno de socialización con colaboradores, acerca de la nueva estrategia corporativa.

marzo 2019



## Día de la Madre

Reconocimiento a madres de la empresa con un espacio "spa express" para recompensar y reconocer su trabajo en casa y en la empresa.

mayo 2019



## Día del Niño

Entrega de cajitas felices con productos El Ordeño.

junio 2019



## Día del Padre

Desayuno de celebración a los padres colaboradores de la empresa.

junio 2019



## Evento de ganadería climáticamente Inteligente (GCI) con la FAO

Evento de socialización de primera etapa de implementación de GCI con la FAO para dar a conocer los primeros resultados.

junio 2019



## Inauguración de primera sala de lactancia en Granados Plaza

Inauguración de sala de lactancia en Granados Plaza, Quito.

agosto 2019



## Inauguración de primera sala de lactancia en Guayaquil

Inauguración de sala de lactancia materna en san Marino Shopping, Guayaquil.

agosto 2019



## Empresa B certificada

Formalización de la certificación B en evento Día B.

septiembre 2019



## Lanzamiento TRÜ

Eventos interno y externo de lanzamiento marca TRÜ.

octubre 2019



## Acuerdo por la energía sostenible

Firma del acuerdo del ODS 7 por la energía sostenible con Pacto Global.

octubre 2019

## Ecuador Sostenible

Participación en evento de sostenibilidad más importante del país realizado por Pacto Global.

noviembre 2019



## Inauguración sala de lactancia materna en El Bosque

Inauguración de sala de lactancia en centro Comercial El Bosque, Quito.

diciembre 2019



## Inauguración sala de lactancia materna en El Portal

Inauguración sala de lactancia materna en El Portal Shopping, Quito.

diciembre 2019



## Evento interno de navidad

Evento interno de celebración de Navidad con colaboradores.

diciembre 2019





# Sobre esta memoria

A partir de la primera publicación en 2018, la compañía se comprometió a reportar anualmente lo más destacado de los diferentes ámbitos de su gestión, en sistemas de indicadores que se irán consolidando año a año.

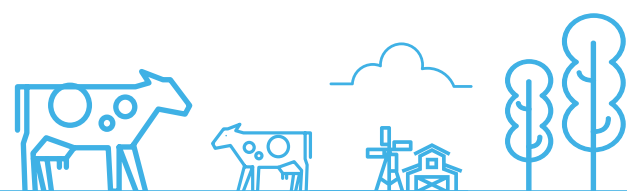
## En este capítulo

- ▶ Reportando lo importante
- ▶ Materialidad
- ▶ Índice de contenidos GRI



# Reportando lo importante

Por segundo año consecutivo, El Ordeño presenta su memoria anual de sostenibilidad, que contiene la gestión integral de la compañía comprendida en el período de enero a diciembre de 2019, así como algunos datos comparativos con el período previo.



**P**ara la elaboración del presente reporte se han considerado los 10 principios establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI)

1. Participación de los grupos de interés
2. Materialidad
3. Contexto de sostenibilidad
4. Exhaustividad
5. Equilibrio
6. Comparabilidad
7. Precisión
8. Puntualidad
9. Claridad
10. Fiabilidad

INDICADORES DE DESEMPEÑO [101][102-48][102-49][102-50][102-51][102-52][102-53][102-54][102-56]



A lo largo de la Memoria de Sostenibilidad 2019 no se han detectado cambios significativos en alcance o cobertura, considerando que es el primer reporte de sostenibilidad bajo la metodología GRI Estándares opción Esencial.

La empresa expone para conocimientos de todos los grupos de interés con los que se relaciona, indicadores referentes a aspectos universales y temáticos, así como lineamientos del suplemento sectorial para el procesamiento de alimentos GRI, y que se considerará como línea base para reportes posteriores.

Existió una actualización en los factores de emisión que modificó información de algunos indicadores ambientales con respecto a la memoria del año pasado.

Este reporte se ha estructurado a partir de un proceso previo de construcción de un mapa de grupos de interés (*stakeholders*) y estudio de materialidad, en el que se han involucrado a todos y cada uno de los actores.

Para sugerencias, dudas o cualquier comentario relacionado con este

reporte, escribir al correo electrónico: [comunicacion@elordeño.com](mailto:comunicacion@elordeño.com)

Este año, no se llevará a cabo una verificación externa del informe. Sin embargo, se realizó una exhaustiva revisión de cada contenido expresado y de su aplicación con los indicadores GRI.





# Materialidad

Al ser esta la primera memoria que se publica bajo estándares GRI se reportan 18 temas materiales que proporcionan una guía de gestión a corto y mediano plazo. Al mismo tiempo que dan respuesta a las expectativas de nuestros grupos de interés.

Temas materiales identificados

| Cobertura Interna  | Cobertura Externa  | Cobertura Interna/Externa   |
|--|--|---|
| <div>1. Continuidad del negocio</div> <div>2. Desempeño Económico</div> <div>3. Estrategia corporativa con enfoque sostenible</div> <div>6. Transformación digital y eficiencia</div> <div>7. Gestión y desarrollo humano</div> <div>9. Cumplimiento de estándares y normas internas</div> <div>11. Nuevos modelos de negocios</div> <div>14. Gestión ambiental y manejo de recursos</div> <div>15. Emisiones y cambio climático</div> <div>17. Agua</div> | <div>4. Cliente y consumidor</div> <div>5. Innovación de productos sostenibles</div> <div>10. Seguridad alimentaria y nutrición</div> <div>13. Desarrollo sostenible de la comunidad</div> <div>18. Ganadería sostenible</div> | <div>8. Marketing y comunicación responsable</div> <div>12. Alianzas estratégicas</div> <div>16. Abastecimiento sostenible y trazabilidad</div> |

Matriz de materialidad



Una vez identificada de la materialidad de la memoria se definieron 13 Enfoques de Gestión:

- Desempeño económico
- Estrategia corporativa con enfoque sostenible, alianzas estratégicas y continuidad del negocio
- Innovación de productos sostenibles
- Marketing y comunicación responsable, cliente y consumidor final
- Cumplimiento de estándares y normas internas
- Seguridad alimentaria y nutrición
- Nuevos modelos de negocio
- Gestión y desarrollo humano
- Ambiente (Gestión ambiental y manejo de recursos, emisiones y cambio climático y agua)
- Abastecimiento sostenible
- Ganadería sostenible
- Desarrollo sostenible de la comunidad
- Transformación digital y eficiencia

Con el fin de aplicar los principios para la definición de contenidos del informe se incluyó las expectativas de todos los grupos de interés. Al mismo tiempo, se analizó el contexto de sostenibilidad para empresas de la misma industria. De esta manera, se identificó los temas materiales de impacto para los grupos de interés; y finalmente se analizó la información que refleja impactos económicos, ambientales y sociales significativos para que los actores puedan evaluar el desempeño de la compañía.

Con el mismo objetivo, la compañía empezó con la planificación de una estrategia de sostenibilidad para el 2020 basada en: la materialidad de esta publicación, los planes de relacionamiento con cada uno de los actores y la implementación de un BSC con indicadores de triple impacto. Priorizando los siguientes temas según grupo de interés:

|                      |  |   |
|----------------------|--|---|
| Aliados estratégicos |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Estrategia corporativa con enfoque sostenible</li><li>Desarrollo sostenible de la comunidad</li><li>Seguridad alimentaria y nutrición</li></ul>         |
| Alta dirección       |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Continuidad del negocio</li><li>Desempeño Económico</li><li>Estrategia corporativa con enfoque sostenible</li></ul>                                     |
| Autoridades          |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Ganadería sostenible</li><li>Desarrollo sostenible de la comunidad</li><li>Abastecimiento sostenible y trazabilidad</li></ul>                           |
| Clientes             |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Cliente y consumidor</li><li>Innovación de productos sostenibles</li><li>Desempeño económico</li></ul>  |
| Colaboradores        |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Desempeño Económico</li><li>Continuidad del negocio</li><li>Alianzas estratégicas</li></ul>   |
| Comunidad            |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Ganadería sostenible</li><li>Desarrollo sostenible de la comunidad</li><li>Desempeño económico</li></ul>  |
| Consumidores finales |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Seguridad alimentaria y nutrición</li><li>Cliente y consumidor</li><li>Desempeño económico</li></ul>  |
| Proveedores          |  | <ul style="list-style-type: none"><li>Abastecimiento sostenible y trazabilidad</li><li>Estrategia corporativa con enfoque sostenible</li><li>Gestión ambiental y manejo de recursos</li></ul> |



# Índice de contenidos GRI

| Estándar GRI                             | Contenido   | Pág    | ODS   | Meta ODS  | Pacto Global | ISO 26000                   |
|--|---|--------|-------|-----------|--------------|-----------------------------|
| INDICE DE CONTENIDOS GRI                 |   |        |       |           |              |                             |
| GRI 101: FUNDAMENTOS 2016                |   | 110    |       |           |              |                             |
| GRI 102: Contenidos Generales 2016       |   |        |       |           |              |                             |
| GRI 102:<br>CONTENIDOS<br>GENERALES 2016 | 102-1: Nombre de la organización  | 10     |       |           |              | 7.4.2                       |
|  | 102-2: Actividades, marcas, productos y servicios                             | 10     |       |           |              |                             |
|  | 102-3: Ubicación de la sede   | 11     |       |           |              |                             |
|  | 102-4: Ubicación de las operaciones   | 11     |       |           |              |                             |
|  | 102-5: Propiedad y forma jurídica   | 10     |       |           |              |                             |
|  | 102-6: Mercados servidos  | 10     |       |           |              |                             |
|  | 102-7: Tamaño de la organización  | 10, 37 |       |           |              |                             |
|  | 102-8: Información sobre empleados y otros trabajadores                       | 49     | 8, 10 | 8.5, 10.3 | 3            |                             |
|  | 102-9: Cadena de suministro   | 88     |       |           |              |                             |
|  | 102-10: Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro   | 37, 88 |       |           |              | 6.4.1, 6.4.12, 6.4.4, 6.8.5 |
|  | 102-11: Principio o enfoque de precaución                                     | 74     |       |           | 7, 8, 9      |                             |
|  | 102-12: Iniciativas externas  | 14, 20 |       |           |              |                             |
|  | 102-13: Afiliación a asociaciones   | 14     |       |           |              |                             |
|  | 102-14: Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones | 4      |       |           |              | 6,2                         |
|  | 102-16: Valores, principios, Estándares y normas de conducta                  | 12     | 16    | 16.3      | 10           | 6,6                         |

|  |   |     |    |      |      |
|--|---|-----|----|------|------|
| GRI 102:<br>CONTENIDOS<br>GENERALES 2016 | 102-18: Estructura de gobernanza  | 38  |    |      |      |
|  | 102-22: Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités                                   | 38  | 16 | 16.7 |      |
|  | 102-23: Presidente del máximo órgano de gobierno  | 38  | 16 | 16.6 |      |
|  | 102-26: Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia | 40  |    |      |      |
|  | 102-40: Lista de grupos de interés  | 22  |    |      | 4, 3 |
|  | 102-41: Acuerdos de negociación colectiva   | 48  | 8  | 8.8  | 1, 3 |
|  | 102-42: Identificación y selección de grupos de interés   | 22  |    |      |      |
|  | 102-43: Enfoque para la participación de los grupos de interés                                    | 23  |    |      |      |
|  | 102-44: Temas y preocupaciones clave mencionados  | 113 |    |      |      |
|  | 102-45: Entidades incluidas en los estados financieros consolidados                               | 10  |    |      |      |
|  | 102-46: Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema                    | 112 |    |      |      |
|  | 102-47: Lista de temas materiales   | 112 |    |      |      |
|  | 102-48: Reexpresión de la información   | 110 |    |      |      |
|  | 102-49: Cambios en la elaboración de informes   | 110 |    |      |      |
|  | 102-50: Periodo objeto del informe  | 110 |    |      |      |
|  | 102-51: Fecha del último informe  | 110 |    |      |      |
|  | 102-52: Ciclo de elaboración de informes  | 110 |    |      |      |
|  | 102-53: Punto de contacto para preguntas sobre el informe   | 111 |    |      |      |
|  | 102-54: Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI              | 111 |    |      |      |
|  | 102-55: Índice de contenidos GRI  | 114 |    |      |      |
|  | 102-56: Verificación externa  | 111 |    |      | 10   |



TEMA MATERIALES ENF1: Desempeño económico (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; GRI 201: Desempeño económico 2016; GRI 202: Presencia en el mercado 2016)

|   |   |    |      |                         |   |   |
|---|---|----|------|-------------------------|---|---|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016      | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura                     | 42 |      |                         |   |   |
|   | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes                          | 42 |      |                         |   |   |
|   | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión                                | 42 |      |                         |   |   |
| GRI 201:<br>DESEMPEÑO<br>ECONÓMICO 2016     | 201-1: Valor económico directo generado y distribuido                   | 37 | 8, 9 | 8.1, 8.2, 9.1, 9.4, 9.5 | 6 | 1 |
| GRI 202:<br>PRESENCIA EN EL<br>MERCADO 2016 | 202-2: Proporción de altos ejecutivos contratados de la comunidad local | 50 | 8    | 8.5                     |   | 2 |

TEMA MATERIALES ENF2: Estrategia corporativa con enfoque sostenible, alianzas estratégicas y continuidad del negocio (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016)

|  |   |    |  |  |  |  |
|--|---|----|--|--|--|--|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura | 16 |  |  |  |  |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes      | 16 |  |  |  |  |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión            | 16 |  |  |  |  |

TEMA MATERIALES ENF3: Innovación de productos sostenibles (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; G4-FP6 2014; G4-FP7 2014)

|  |   |    |   |  |  |  |
|--|---|----|---|--|--|--|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura   | 96 |   |  |  |  |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes  | 96 |   |  |  |  |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión  | 96 |   |  |  |  |
| G4-FP6 2014                            | G4-FP6: Porcentaje de ventas totales de productos de consumo, por categoría de producto, que han sido sometidos a una reducción en su composición de las grasas saturadas, grasas trans, sodio y azúcares   | 97 | 2 |  |  |  |
| G4-FP7 2014                            | G4-FP7: Porcentaje de ventas totales de productos de consumo, por categoría de producto, que contienen un incremento de ingredientes nutricionales, como fibra, vitaminas, minerales o aditivos funcionales | 97 | 2 |  |  |  |

TEMA MATERIALES ENF4: Marketing y comunicación responsable, cliente y consumidor final (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016; GRI 417: Marketing y etiquetado 2016; G4-FP8 2014)

|  |  |    |    |      |    |   |
|--|--|----|----|------|----|---|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016                   | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura  | 92 |    |      |    |   |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes   | 92 |    |      |    |   |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión   | 92 |    |      |    |   |
| GRI 416:<br>SALUD Y<br>SEGURIDAD DE<br>LOS CLIENTES 2016 | 416-1: Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios   | 60 |    |      |    | 6 |
|  | 416-2: Casos de incumplimiento relativo a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios                                  | 61 | 16 | 16.3 | 10 | 6 |
|  | 416-3: Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios  | 92 | 12 | 12.8 |    | 6 |
| GRI 417:<br>MARKETING Y<br>ETIQUETADO 2016               | 417-1: Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios   | 92 | 12 | 12.8 |    | 6 |
|  | 417-2: Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios  | 92 | 16 | 16.3 | 10 | 6 |
|  | 417-3: Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing  | 92 | 16 | 16.3 | 10 | 6 |
| G4-FP8 2014  | G4-FP8: Políticas y prácticas en comunicaciones a los consumidores sobre ingredientes e información nutricional que van más allá de requerimientos legales | 61 | 2  |      |    |   |

TEMA MATERIALES ENF5: Cumplimiento de estándares y normas internas (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016; G4-FP4 2014)

|  |   |    |  |  |  |  |
|--|---|----|--|--|--|--|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura | 46 |  |  |  |  |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes      | 46 |  |  |  |  |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión            | 46 |  |  |  |  |



|   |   |    |    |      |    |
|---|---|----|----|------|----|
| <b>GRI 419: CUMPLIMIENTO SOCIOECONÓMICO 2016</b>  | <b>419-1:</b> Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico  | 47 | 16 | 16.3 | 10 |
| <b>G4-FP4 2014</b>  | <b>G4-FP4:</b> 4 Naturaleza, alcance y eficiencia de programas y prácticas (contribuciones en especie iniciativas voluntarias, transferencia de conocimiento, partenariados y desarrollo de producto) que promuevan acceso a estilos de vida saludables; prevención de enfermedades crónicas; acceso a alimentación sana, asequible y nutritiva; mejora del bienestar de las comunidades necesitadas. | 56 | 3  |      |    |
| <b>TEMA MATERIALES ENF6: Seguridad alimentaria y nutrición</b><br>(GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; G4-FP5 2014)  |   |    |    |      |    |
| <b>GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016</b>   | <b>103-1:</b> Explicación del tema material y su Cobertura  | 56 |    |      |    |
|   | <b>103-2:</b> El enfoque de gestión y sus componentes   | 56 |    |      |    |
|   | <b>103-3:</b> Evaluación del enfoque de gestión   | 56 |    |      |    |
| <b>G4-FP5 2014</b>  | <b>G4-FP5:</b> Porcentaje de producción realizada en centros certificados por una tercera parte independiente, de acuerdo a los estándares internacionales de seguridad alimentaria.  | 57 | 2  |      |    |
| <b>TEMA MATERIALES ENF7: Nuevos modelos de negocio</b> (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016)  |   |    |    |      |    |
| <b>GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016</b>   | <b>103-1:</b> Explicación del tema material y su Cobertura  | 43 |    |      |    |
|   | <b>103-2:</b> El enfoque de gestión y sus componentes   | 43 |    |      |    |
|   | <b>103-3:</b> Evaluación del enfoque de gestión   | 43 |    |      |    |
| <b>TEMA MATERIALES ENF8: Gestión y desarrollo humano</b><br>(GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; GRI 401: Empleo 2016; GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018; GRI 404: Formación y enseñanza 2016; GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016) |   |    |    |      |    |
| <b>GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016</b>   | <b>103-1:</b> Explicación del tema material y su Cobertura  | 48 |    |      |    |

|   |  |    |             |                                    |                 |
|---|--|----|-------------|------------------------------------|-----------------|
| <b>GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016</b>                     | <b>103-2:</b> El enfoque de gestión y sus componentes  | 48 |             |                                    |                 |
|   | <b>103-3:</b> Evaluación del enfoque de gestión  | 48 |             |                                    |                 |
| <b>GRI 401: EMPLEO 2016</b>                                 | <b>401-1:</b> Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal  | 49 | 5, 8, 10    | 5.1, 8.5, 8.6, 10.3                | 4, 5, 6<br>2; 3 |
|   | <b>401-2:</b> Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales                                    | 53 | 3, 5, 8     | 3.2, 5.4, 8.5                      | 3               |
| <b>GRI 403: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO 2018</b>        | <b>403-4:</b> Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo  | 54 | 8, 16       | 8.8, 16.7                          | 2; 3            |
|   | <b>403-5:</b> Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo  | 54 | 8           | 8.8                                | 3               |
|   | <b>403-7:</b> Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados mediante relaciones comerciales | 54 | 8           | 8.8                                | 3               |
|   | <b>403-9:</b> Lesiones por accidente laboral   | 54 | 3, 8, 16    | 3.6, 3.9, 8.8, 16.1                | 3               |
| <b>GRI 404: FORMACIÓN Y ENSEÑANZA 2016</b>                  | <b>404-1:</b> Media de horas de formación al año por empleado  | 53 | 4, 5, 8, 10 | 4.3, 4.4, 4.5, 5.1, 8.2, 8.5, 10.3 | 3               |
| <b>GRI 405: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES 2016</b> | <b>405-1:</b> Diversidad en órganos de gobierno y empleados  | 50 | 5, 8        | 5.1, 5.5, 8.5                      | 1; 2; 3         |





**TEMA MATERIALES ENF9: Ambiente (Gestión ambiental y manejo de recursos, emisiones y cambio climático y agua)** (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; GRI 301: Materiales 2016; GRI 302: Energía 2016; GRI 303: Agua 2016; GRI 305: Emisiones 2016; GRI 306: Efluentes y residuos 2016; GRI 307: Cumplimiento ambiental 2016)

|  |   |    |                         |   |         |   |
|--|---|----|-------------------------|---|---------|---|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016   | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura             | 72 |                         |   |         |   |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes                  | 72 |                         |   |         |   |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión                        | 72 |                         |   |         |   |
| GRI 301:<br>MATERIALES 2016              | 301-1: Materiales utilizados por peso o volumen                 | 75 | 8, 12                   | 8.4,<br>12.2                                  | 7, 8, 9 | 4 |
| GRI 302: ENERGÍA<br>2016                 | 302-1: Consumo energético dentro de la organización             | 78 | 7, 8, 12,<br>13         | 7.2, 7.3,<br>8.4,<br>12.2,<br>13.1            | 7, 8, 9 | 4 |
|  | 302-2: Consumo energético fuera de la organización              | 78 | 7, 8, 12,<br>13         | 7.2, 7.3,<br>8.4,<br>12.2,<br>13.1            | 7, 8, 9 | 5 |
| GRI 303: AGUA<br>2016                    | 303-1: Extracción de agua                                       | 82 | 6                       | 6.4   |         | 4 |
|  | 303-3: Agua reciclada y reutilizada                             | 82 | 6, 8, 12                | 6.3,<br>6.4,<br>8.4,<br>12.2                  |         | 4 |
| GRI 305:<br>EMISIONES 2016               | 305-1: Emisiones directas de GEI (alcance 1)                    | 80 | 3, 12,<br>13, 14,<br>15 | 3.9,<br>12.4,<br>13.1,<br>14.3,<br>15.2       | 7, 8, 9 | 4 |
|  | 305-2: Emisiones directas de GEI al generar energía (alcance 2) | 80 | 3, 12,<br>13, 14,<br>15 | 3.9,<br>12.4,<br>13.1,<br>14.3,<br>15.2       | 7, 8, 9 | 5 |
|  | 305-3: Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)            | 80 | 3, 12,<br>13, 14,<br>15 | 3.9,<br>12.4,<br>13.1,<br>14.3,<br>15.2       | 7, 8, 9 | 6 |
|  | 305-4: Intensidad de las emisiones de GEI                       | 81 | 13, 14,<br>15           | 13.1,<br>14.3,<br>15.5                        | 7, 8, 9 | 7 |
|  | 305-5: Reducción de las emisiones de GEI                        | 81 | 13, 14,<br>15           | 13.1,<br>14.3,<br>15.5                        | 7, 8, 9 | 7 |
| GRI 306:<br>EFLUENTES Y<br>RESIDUOS 2016 | 306-1: Vertido de aguas en función de su calidad y destino      | 83 | 3, 6, 12,<br>14         | 3.9,<br>6.3,<br>6.4,<br>6.6,<br>12.4,<br>14.1 | 7, 8, 9 | 4 |

|  |    |          |                               |         |   |
|--|----|----------|-------------------------------|---------|---|
| 306-2: Residuos por tipo y método de eliminación | 79 | 3, 6, 12 | 3.9,<br>6.3,<br>12.4,<br>12.5 | 7, 8, 9 | 4 |
| 306-4: Transporte de residuos peligrosos         | 79 | 3, 12    | 3.9,<br>12.4                  |         | 4 |
| GRI 307:<br>CUMPLIMIENTO<br>AMBIENTAL 2016       | 72 | 16       | 16.3                          |         | 4 |

**TEMA MATERIALES ENF10: Abastecimiento sostenible** (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; G4-FP1 2014)

|  |  |        |  |
|--|--|--------|--|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura  | 70, 86 |  |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes   | 70, 86 |  |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión   | 70, 86 |  |
| G4-FP1 2014                            | G4-FP1: Porcentaje de compras a proveedores que cumplan con la política de aprovisionamientos de materias primas de la compañía. | 86     |  |

**TEMA MATERIALES ENF11: Ganadería sostenible** (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016)

|  |   |    |  |
|--|---|----|--|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura | 70 |  |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes      | 70 |  |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión            | 70 |  |

**TEMA MATERIALES ENF12: Desarrollo sostenible de la comunidad** (GRI 103: Enfoques de Gestión 2016; GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016; GRI 204: Prácticas de adquisición 2016; GRI 413: Comunidades locales 2016)

|  |   |    |  |
|--|---|----|--|
| GRI 103:<br>ENFOQUE DE<br>GESTIÓN 2016 | 103-1: Explicación del tema material y su Cobertura | 63 |  |
|  | 103-2: El enfoque de gestión y sus componentes      | 63 |  |
|  | 103-3: Evaluación del enfoque de gestión            | 63 |  |



|   |   |               |                 |                            |          |
|---|---|---------------|-----------------|----------------------------|----------|
| <b>GRI 203: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS 2016</b> | <b>203-1:</b> Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados  | <b>64</b>     | <b>5, 9, 11</b> | <b>5.4, 9.1, 9.4, 11.2</b> | <b>6</b> |
| <b>GRI 204: PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN 2016</b>       | <b>204-1:</b> Proporción de gasto en proveedores locales  | <b>65, 89</b> | <b>8</b>        | <b>8.3</b>                 | <b>7</b> |
| <b>GRI 413: COMUNIDADES LOCALES 2016</b>            | <b>413-1:</b> Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo | <b>65</b>     | <b>3; 6; 12</b> | <b>3.9; 6.3; 12.4</b>      | <b>7</b> |

**TEMA MATERIALES ENF13: Transformación digital y eficiencia**  
(GRI 103: Enfoques de Gestión 2016)

|   |  |           |  |
|---|--|-----------|--|
| <b>GRI 103: ENFOQUE DE GESTIÓN 2016</b> | <b>103-1:</b> Explicación del tema material y su Cobertura | <b>90</b> |  |
|   | <b>103-2:</b> El enfoque de gestión y sus componentes      | <b>90</b> |  |
|   | <b>103-3:</b> Evaluación del enfoque de gestión            | <b>-</b>  |  |



