

# El Ordeño:

• REDEFINIENDO EL 'ÉXITO' EMPRESARIAL

*Bajo su marca TRÜ, esta compañía ecuatoriana busca alcanzar un triple impacto: sostenibilidad social, ambiental y económica de la mano de nuevas tecnologías.*

Por: Joan H. Bocanegra G.  
Editor revista IAlimentos

**Corría el año** 2002 y la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente del Ecuador había emprendido una iniciativa para estabilizar los precios del mercado, captar leche en época de excedentes y atender los programas de Gobierno, momentos también en las que las importaciones de leche en polvo generaban incertidumbre en los productores locales, quienes, además de no contar con una cadena de comercialización adecuada, tenían un acceso limitado a insumos y financiamiento.

Fue en este contexto en el que nació El Ordeño S.A., el entonces un modesto emprendimiento, es hoy una importante compañía que en 2019 alcanzó ventas por 43 millones de dólares, según los datos más recientes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Bajo el modelo empresarial, asociativo e incluyente, esta compañía ha trabajado por incluir en la cadena a los productores que se encuentran en el campo, con plena certeza, afirma su directivo, que en la búsqueda de bienestar para todos no solo se encuentran resultados económicos.

Hoy El Ordeño busca convertirse en sinónimo de sostenibilidad e innovación, y, de hecho, ya empezó a trazar este camino: es la primera compañía láctea del Ecuador, la primera industria del sector en la región y la octava en el mundo en obtener la certificación como empresa Tipo B. En paralelo, se convirtió en la primera compañía de ese país en aplicar tecnología blockchain para la trazabilidad de los productos de su marca TRÚ, como parte de la iniciativa Food Trust de IBM.

Conversamos con Juan Pablo Grijalva, gerente general de El Ordeño, quien resaltó los retos que aún debe afrontar la industria láctea en ese país, un reflejo del sector en la región, adolecido por la falta de capacitación y tecnología, y que se encuentra trabajando en hacerle frente a una campaña en contra del consumo de lácteos y el creciente mercado de los mal llamados 'sustitutos'.



**litros**

Consumo promedio anual de leche por persona en Ecuador.



**16%**

Aumentó el consumo de

**leche**

en Ecuador durante 2020.



**Alimentos: Ustedes han sido unos abanderados de la sostenibilidad como motor empresarial, ¿cómo se ha materializado este compromiso?**

**Juan Pablo Grijalva:** Nosotros creemos y practicamos la sostenibilidad en sus tres dimensiones: social, ambiental y económica. Manejamos responsablemente los recursos financieros y generamos confianza y transparencia para nuestros accionistas, mirando la rentabilidad siempre en contextos de largo plazo.

Nuestro negocio impacta positivamente en todos los involucrados, desde los productores del campo, a quienes compramos materia prima en las mejores condiciones, hasta los consumidores, a quienes entregamos los mejores productos en calidad y nutrición; así también a otros proveedores y clientes.

Nos manejamos con las mejores políticas y prácticas ambientales para la optimización del uso de recursos, con proyectos de energía renovable, manejo de residuos y disminución de emisiones. Además, los envases de nuestros productos están elaborados con materiales reciclables en su totalidad.

Nuestra planta de producción funciona con energía renovable, proveniente de paneles solares. Estamos fomentando políticas de sostenibilidad en toda la cadena productiva,

para llegar a tener productos carbono cero.

Somos la primera empresa láctea en Ecuador, la primera industria del sector en la región y la octava en el mundo, en obtener la certificación Empresa Tipo B, una certificación internacional que reconoce y acompaña a las empresas de triple impacto.

**I.A: La apuesta por la sostenibilidad es un imperativo y es de gran atractivo publicitario, pero ¿es rentable?**

**J.P.G.:** Ser sostenibles no es una moda, es una profunda creencia con la que trabajamos todos los días y un objetivo a largo plazo. El desafío de la sostenibilidad es siempre que no se quede únicamente en la imagen, sino que se base en acciones concretas.

Tomar decisiones que impactan positivamente en el planeta y en la gente no siempre resulta lo más rentable económicamente, pero siempre será el camino correcto.

**I.A: ¿Cómo se ha forjado la alianza con Tetra Pak y por qué decidieron trabajar con esta compañía?**

**J.P.G.:** Es una alianza natural, con una empresa con la que compartimos la visión y muchos de nuestros valores. Tetra Pak nació con el pro-

pósito de ayudar a que alimentos de calidad lleguen a zonas lejanas, de forma segura y garantizando la inocuidad, gracias a las características de sus empaques y su tecnología. Es una empresa extremadamente seria que está innovando permanentemente.

Todos los empaques de Tetra Pak tienen la certificación FSC, que garantiza que su material proviene de fuentes forestales sustentables.

**I.A: ¿En qué constituye el trabajo conjunto que están realizando con IBM? ¿Por qué es importante aplicar tecnología blockchain en la industria de alimentos?**

**J.P.G.:** Nos convertimos en la primera empresa del país en implementar el sistema blockchain, lo último en tecnología de trazabilidad para nuestros productos con marca TRU. Gracias a este proyecto de monitoreo, ahora somos parte del Food Trust de IBM, que es un ecosistema global para la industria alimenticia, que ofrece responsabilidad y transparencia en el manejo de productos.

**I.A: ¿Qué tan desarrollada se encuentra la industria láctea del Ecuador y cuáles son los principales aspectos en los que se deben trabajar?**

**J.P.G.:** La industria láctea es muy importante en el Ecuador. La leche es un alimento esencial en la dieta de los ecuatorianos, y una fuente de proteínas, vitaminas y minerales, indispensable en la etapa de crecimiento.

Es una cadena productiva que involucra directamente a más de 300 mil personas y genera trabajo indirecto para alrededor de 1,5 millones de ecuatorianos. Tiene la posibilidad de ser la base del desarrollo local, de permitir que el campo sea una opción verdadera de crecimiento.

Se debe trabajar en que las cadenas productivas sean más incluyentes, en capacitación, en dotar de insumos de la más alta calidad y en que exista acceso a créditos.

Además, la cadena de la leche es fundamental para la lucha contra la desnutrición, un problema grave e impositivo en nuestro país.

**I.A.: ¿Cuál fue el impacto la pandemia en las ventas y en el consumo de productos lácteos?**

**J.P.G.:** Como para todas las empresas del país, el año 2020 fue un año lleno de desafíos que puso a prueba no únicamente el desempeño económico sino los valores de las empresas.

Desde el punto de vista económico, los impactos fueron indiscutibles. Sin embargo, la pandemia nos ha permitido conocer más las debilidades que teníamos como cadena productiva y trabajar en fortalecernos.

Nuestra política fue trabajar junto con los productores, trabajando en mecanismos que nos permitían seguir comprando materia prima, a pesar de la baja de ventas que tuvo el mercado.

En un inicio tuvimos problemas de logística, pese a ser declarado un sector estratégico por el abastecimiento de alimentos. No obstante, las alianzas que hemos mantenido a largo plazo y el trabajo en equipo con otras empresas permitieron que nuestros productos lleguen a su destino. Fue vital un proyecto con varias marcas de consumo masivo para llegar a las tiendas y el trabajo conjunto con las cadenas de supermercados fue muy importante también.

**I.A.: Según estimaciones, los ecuatorianos tienen un consumo promedio de leche entre 90 y 94 litros al año, muy por debajo de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS). ¿A qué factores acuan este comportamiento y con qué estrategias están fomentando un mayor consumo?**

**J.P.G.:** Las cifras bordean entre 90 y 100 litros anuales en consumo de productos lácteos. No obstante, según recomendaciones nutricionales a nivel mundial, deberíamos alcanzar los 180 litros anuales por habitante.

Es una oportunidad para el sector, porque si logramos duplicar el consumo, como consecuencia se impactaría positivamente en toda la cadena productiva, especialmente en el campo.

Por otro lado, cuando se compara el valor de un litro de leche con el de otras bebidas azucaradas o de fantasía, podemos ver que el consumidor paga mucho menos por la leche que por estas bebidas, a lo que se debe sumar que la cadena productiva de la leche tiene mucho mayor impacto que el de otros productos.

Vemos en esta crisis también una posibilidad de que la venta se pueda incrementar, por la conciencia y el cambio de prioridades en el consumo. Hay mucha gente buscando cambiar sus hábitos para bien, buscando un consumo responsable y haciendo que cada dólar sea invertido mejor. Un dólar es más valioso si está invertido en nutrición.



*“Tomar decisiones que impactan positivamente en el planeta y en la gente no siempre resulta lo más rentable económicamente, pero siempre será el camino correcto.”*

**Juan Pablo Grijalva**

Gerente general de El Ordeño

**I.A.: ¿Tienen planeado, al mediano plazo, llegar a mercados internacionales en América Latina?**

**J.P.G.:** Acabamos de obtener el Certificado de Exportaciones por parte de Agrocalidad, el que ratifica nuestro compromiso y el cumplimiento de calidad e inocuidad. Este hito abre las puertas para enviar productos del campo ecuatoriano al mundo.

En los últimos años, hemos tenido algunas experiencias de exportación a países de la región. En el corto y mediano plazo es un objetivo que queremos cumplir.

**I.A.: ¿Tienen planeado ingresar al mercado de sustitutos lácteos, amparados en su política de sostenibilidad?**

**J.P.G.:** Los productos lácteos no pueden ser sustituidos y no es responsable que las empresas fomenten la sustitución de la leche.

En nuestro camino por la diversificación estamos acercándonos mucho más al consumidor para entender sus necesidades y, al mismo tiempo, explorar la posibilidad de generar otro tipo de cadenas de valor, que involucren al sector agropecuario, generen desarrollo y que podamos implementar con el mismo modelo empresarial, asociativo e incluyente que hemos generado para la producción de leche. 

