



NEGOCIOS SOSTENIBLES: EXPERIENCIA PRODUBANCO-PNUD

NEGOCIOS SOSTENIBLES: EXPERIENCIA PRODUBANCO-PNUD



**PROGRAMA ODS CADENAS DE VALOR
NEGOCIOS SOSTENIBLES experiencia produbanco
PNUD.**

Período 2022– 2024

Produbanco

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Cristina Burgos, PNUD

Marcelo Silva, PNUD

Edición, diseño y diagramación

Manthra Comunicación

Publicación realizada en el marco del proyecto

**Hacia una recuperación económica verde, inclusiva
y competitiva en 2030**, del PNUD

Copyright © PNUD 2023

Todos los derechos reservados

Elaborado en Ecuador

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.

Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de sus Estados Miembros.

El objetivo de este documento es el de sistematizar los resultados y lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto de implementación de la metodología «Creciendo Con Su Negocio» (CCSN), llevado a cabo por el PNUD-PRODUBANCO en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

EL PROYECTO

Implementación de la metodología «Creciendo Con Su Negocio» (CCSN), PNUD-PRODUBANCO.

El objetivo del proyecto del PNUD-PRODUBANCO de implementación de la metodología «Creciendo Con Su Negocio» (CCSN) fue asesorar a 10 empresas de la cartera de clientes de crédito de PRODUBANCO, ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Además, se buscó certificar a un equipo de 20 asesores de crédito de PRODUBANCO como implementadores calificados de la metodología CCSN.

El resultado esperado es que la asesoría con la metodología «Creciendo Con Su Negocio» fortalezca los modelos de negocios de estas 10 empresas, permitiéndoles enfrentar los retos de la transición hacia una economía social, económica y ambientalmente sostenible. La capacitación a los asesores de crédito tuvo el fin de promover la institucionalización de un servicio no financiero de asistencia técnica a PYMES.

LOS PARTICIPANTES

PNUD

El Área de Gobernabilidad y Desarrollo Inclusivo (AGDI) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el programa Objetivos del Desarrollo-Cadenas de Valor (ODSCV) han desarrollado e implementado una familia de metodologías, cuyo objetivo es asesorar y acompañar a empresas, asociaciones de producción, cooperativas y organizaciones productivas, en el fortalecimiento de sus capacidades para enfrentar los retos del desarrollo sostenible y orientar su trabajo hacia la agenda ODS-2030.



Los objetivos directos que se buscan impactar con esta metodología son:

- trabajo decente y crecimiento económico,
- producción y consumo responsable,
- igualdad de género,
- reducción de las desigualdades,
- desarrollo de la industria, innovación e infraestructura,
- fomentar alianzas para lograr los objetivos.

Las empresas desempeñan un papel fundamental dentro del sistema económico al contribuir a la generación de empleo, la producción de riqueza y la creación de ambientes de trabajo que fomentan relaciones de igualdad. Además, son responsables de desarrollar productos y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad y tienen el potencial para promover la innovación y el consumo responsable. Por lo tanto, las empresas son aliadas clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, instituciones financieras como PRODUBANCO, desempeñan un papel crucial, ya que su influencia puede impactar en los modelos de calificación de créditos e inversiones.



Visión

Ser el mejor de los mejores para trascender en la vida de las personas.

Misión



Acompañar cada día a las personas y empresas a superar sus límites, compartir las mejores experiencias y consolidar relaciones de largo plazo.



Propósito

Mantener la sostenibilidad en nuestro ADN para generar valor a cada uno de nuestros grupos de interés y ser agentes de cambio del desarrollo sostenible.



PRODUBANCO

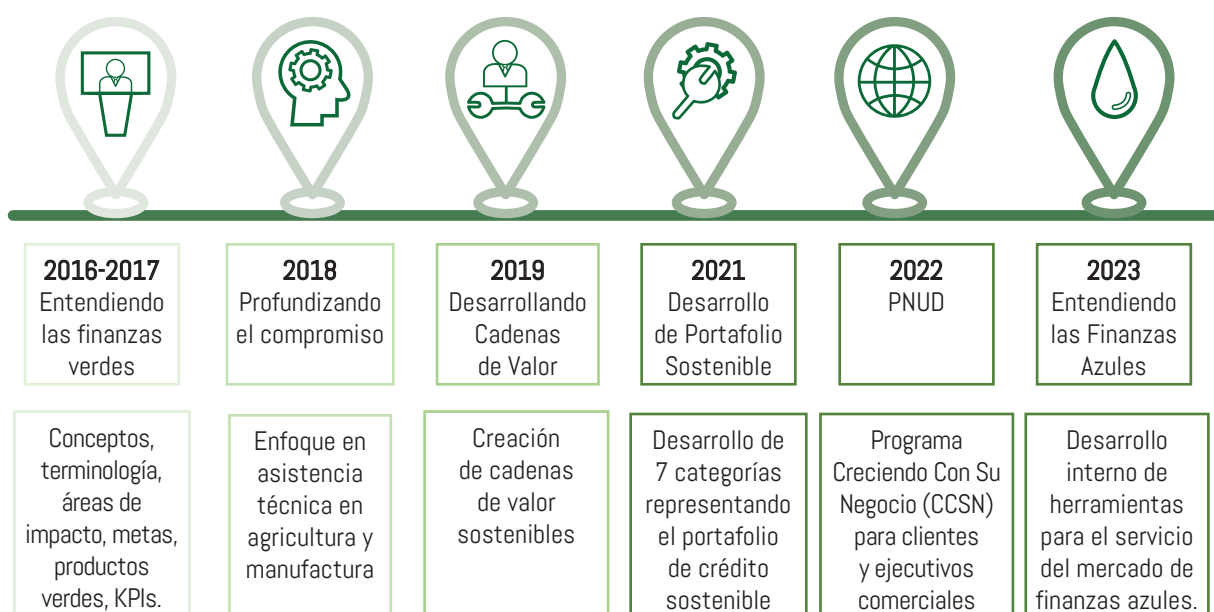
PRODUBANCO llega a 1.4 millones de clientes a través de 230 puntos de atención. Es el primer banco latinoamericano de capital privado en obtener la Certificación Empresa B¹. Adicionalmente, en colaboración con varias instituciones nacionales e internacionales, ha desarrollado estrategias para mantenerse como líder en el financiamiento sostenible en Ecuador. PRODUBANCO ha asumido el compromiso de cumplir con los Principios para una Banca Responsable desarrollados por la UNEP

1 **Empresa B:** Las empresas B son empresas que se han comprometido en apoyar un sistema económico que beneficia al planeta y a todas las personas, miden su impacto social y ambiental y se comprometen a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente.

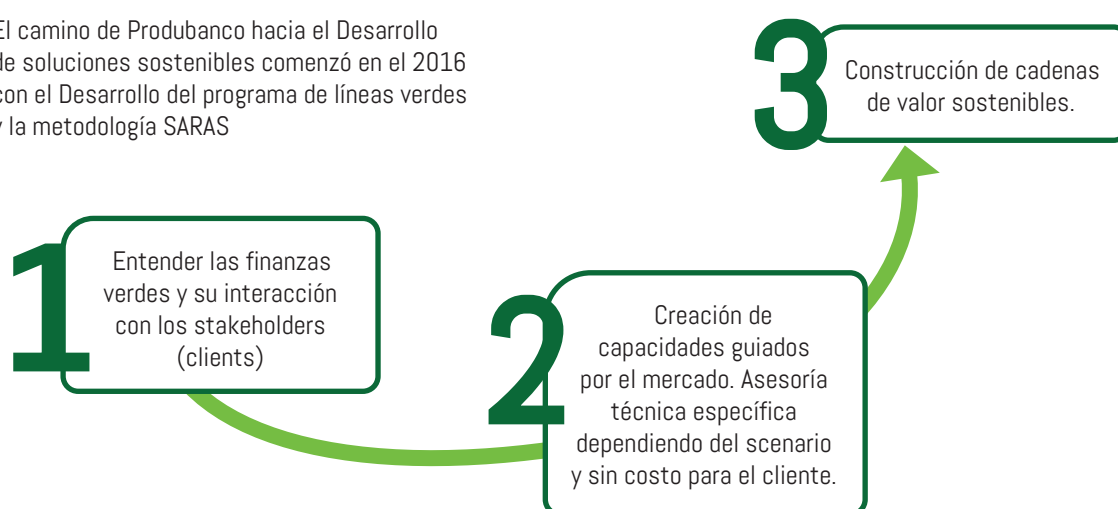
Finance Initiative². Esto implica que la institución se compromete voluntariamente a implementar estrategias que fomenten la transición hacia una economía sostenible e inclusiva.

Esto se refleja claramente en el propósito corporativo de PRODUBANCO, tomado de su Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social 2022. Para el PNUD, esta alianza con PRODUBANCO permite abrir un espacio amplio de colaboración para la escalabilidad de proyectos encaminados al desarrollo sostenible.

PRODUBANCO, LÍNEA DE TIEMPO EN EL DESARROLLO DE SOLUCIONES SOSTENIBLES



El camino de Produbanco hacia el Desarrollo de soluciones sostenibles comenzó en el 2016 con el Desarrollo del programa de líneas verdes y la metodología SARAS



2 **UNEP Finance Initiative:** Amplia red de bancos, aseguradoras e inversoras, que catalizan colectivamente acciones a través del sistema financiero para lograr una economía global más sostenible

LA METODOLOGÍA

La metodología seleccionada para el proyecto fue «Creciendo Con Su Negocio» (CCSN), la cual despliega una serie de herramientas empresariales que, dependiendo de la tipología del negocio, se complementan o flexibilizan para cubrir las necesidades específicas de cada empresa asesorada.

La metodología CCSN desarrolla 6 etapas de implementación, para las cuales se estima de 6 a 8 meses de duración. Las etapas buscan, a través de herramientas prácticas, asesorar a la empresa en una serie de análisis de la información y los datos compartidos por la empresa en 7 áreas principales: comercial, financiera, operaciones, abastecimiento, administración, recursos humanos y tecnología y medioambiente. Paralelamente con los análisis, se identifican con la empresa proyectos de mejora, denominados quick wins, que consisten en acciones rápidas que permiten una mejora inmediata y de alto impacto en el giro del negocio.

Después del análisis de las 7 áreas, se identifican los principales problemas y se diseñan proyectos de mejora de mediano y largo plazo, cuyas acciones estratégicas buscan impactar las variables causantes de los problemas identificados.

De esta manera, al finalizar la implementación de la metodología, las empresas asesoradas se posicionan sobre un modelo de negocio de base para la transición hacia modelos ambiental y socialmente sostenibles.

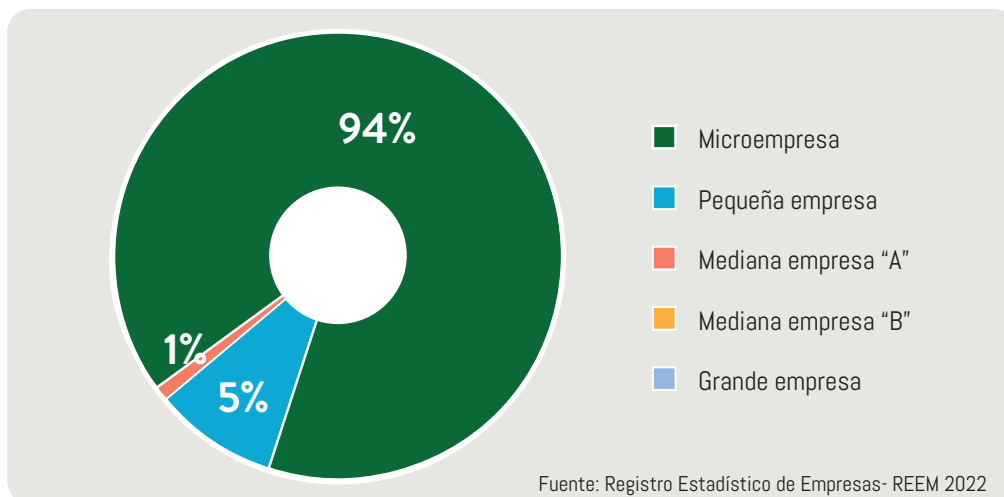


LAS EMPRESAS

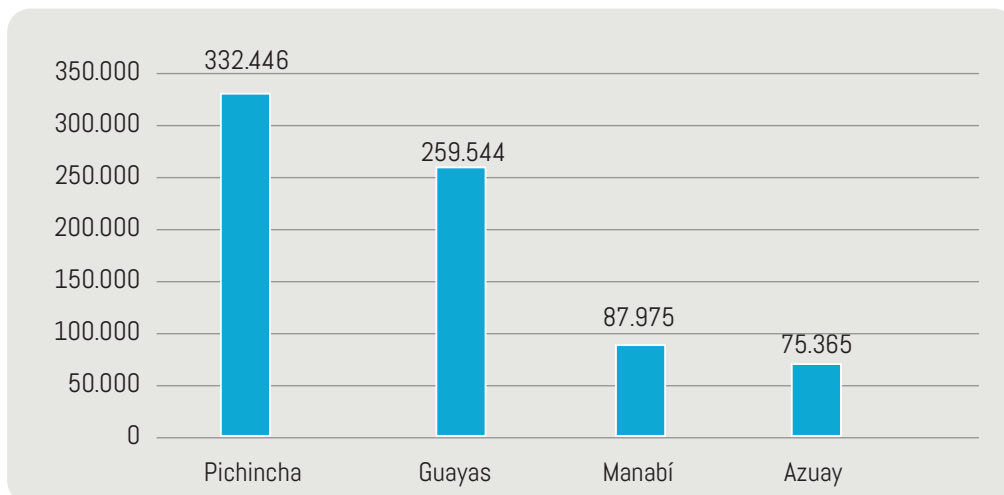
Las empresas participantes invierten su tiempo y dedicación en la implementación de CCSN, para sentar las bases del cambio hacia un modelo de negocio que les permita adaptarse de mejor manera a las cambiantes situaciones económicas, sociales y medioambientales. Las empresas y el mundo enfrentan grandes retos que requieren la confluencia de todos los actores involucrados. En esta red de actores, las empresas cumplen un papel fundamental para enfrentar con éxito el reto de hacer que la producción de bienes y servicios sea sostenible y se acerque a una economía que funcione para todas las personas, sin dejar a nadie atrás.

En el Ecuador, las cifras muestran que en el año 2022 funcionaron 1.23 millones de empresas a nivel nacional, de las cuales cerca del 94 % son microempresas que generan el 0,8 % de las ventas y el 23 % de los empleos. Las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Azuay concentran cerca del 62 % del número de empresas y generan el 76 % del empleo.

NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO, ECUADOR, 2022



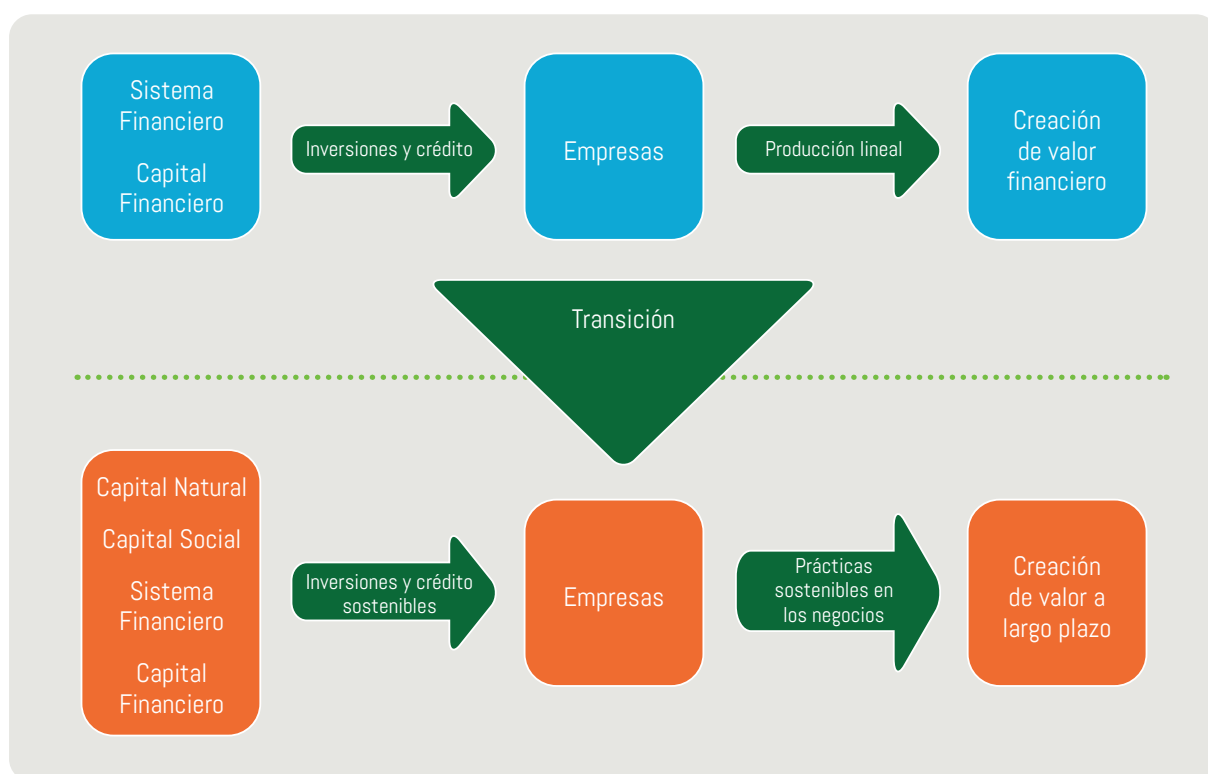
EMPRESAS SEGÚN PARTICIPACIÓN NACIONAL (UNIVERSO REEM) AÑO 2022 POR PROVINCIA



Nota. Del Registro Estadístico de Empresas (REEM), 2022.

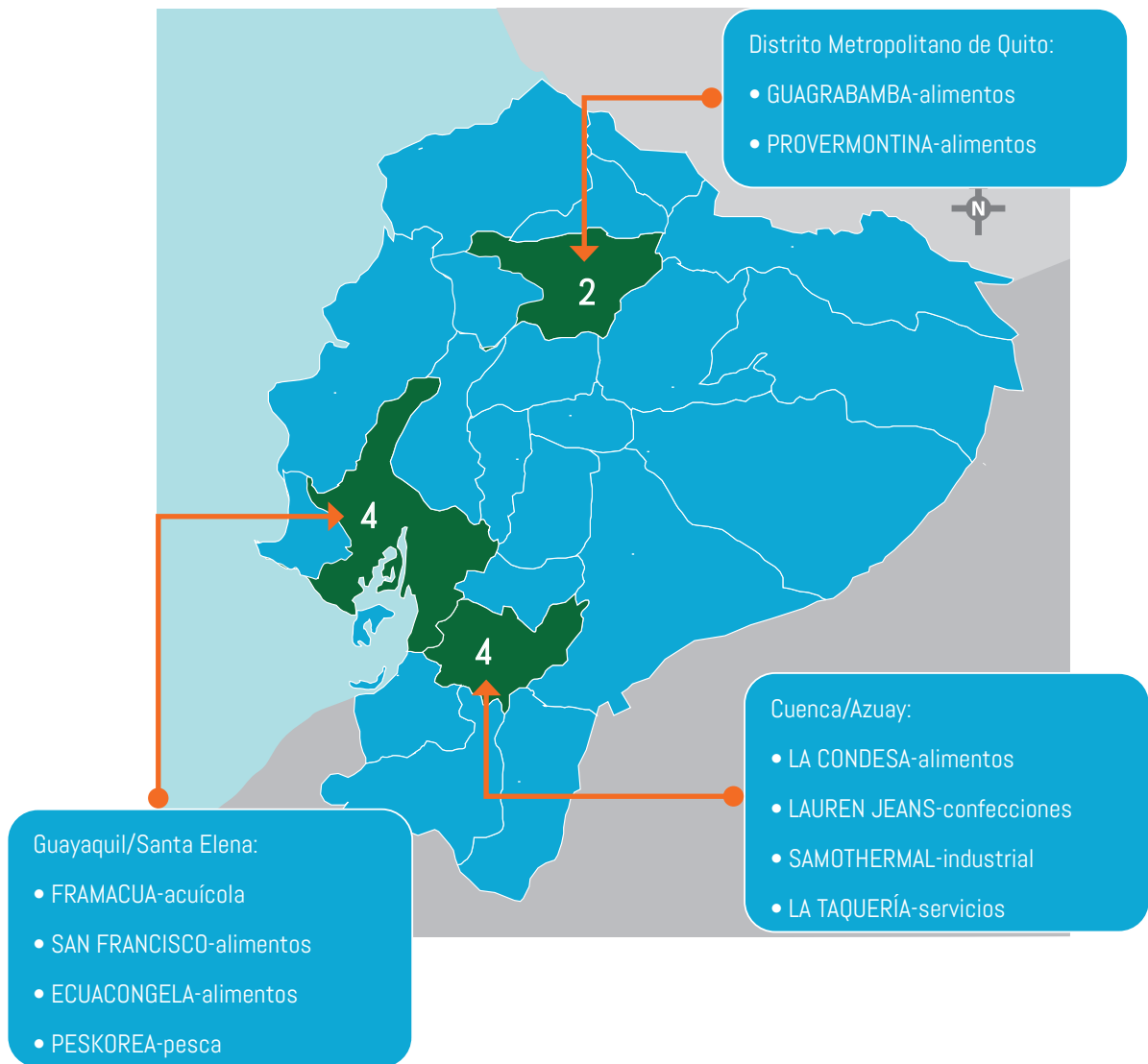
El proyecto tuvo como beneficiarios finales MIYPMES, con el objetivo de brindar asesoría en su transición hacia modelos más sostenibles. En otras palabras, con este proyecto se pretende preparar el camino de las empresas para una transición hacia una economía sostenible.

Para conseguirlo, se busca que las empresas pasen de la maximización de los beneficios hacia la maximización del valor integral ($I=F+S+A$). Para esto, se requiere que todo el sistema se transforme, desde un sistema donde el sector financiero y el capital financiero presta los recursos a las empresas y estas los canalizan a través de modelos de negocio que aplican la producción lineal para maximizar el valor financiero, a modelos en los que se amplía la visión considerando no solo al capital financiero, sino que también se incorpora al capital natural y al capital humano dentro de esquemas de financiamiento de empresas sostenibles que maximizan el valor integral a largo plazo.



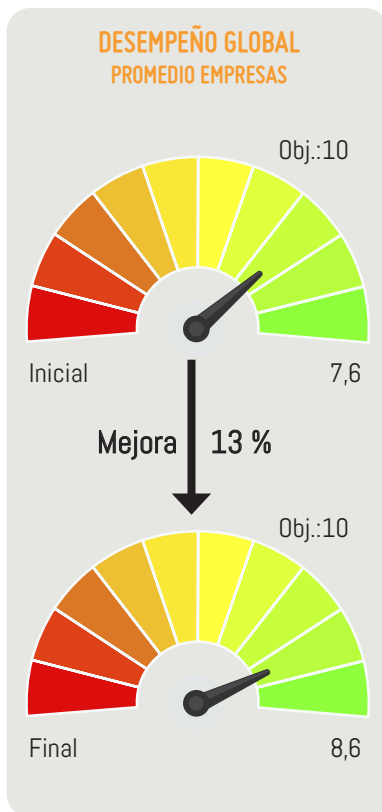
Nota. De *Sustainable online course*, Erasmus University Rotterdam.

Con esto en mente, se seleccionaron 10 empresas de la cartera de clientes de PRODUBANCO: 2 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, 4 en Guayaquil/Santa Elena y 4 en Azuay. Estas empresas trabajaron fortaleciendo sus esquemas de gobernanza, afinando su enunciado de propósito y misión, apuntalando las estrategias, la propuesta de valor y el modelo de negocio. Muchas de ellas trabajaron en esquemas gerenciales para el reporte de indicadores financieros y sociales. Esto les abre la puerta para recibir financiamiento para proyectos sostenibles con un menor riesgo en la implementación.



LA IMPLEMENTACIÓN

Durante la implementación de la asesoría, se evaluaron alrededor de 78 variables agrupadas en siete áreas: finanzas, comercial, operaciones, abastecimiento, administración, recursos humanos, tecnología y medioambiente. El puntaje promedio de las 10 empresas durante la evaluación inicial fue de 7,6/10, un puntaje aceptable con varias oportunidades de mejora. En términos globales, luego de la implementación de la metodología CCSN, la calificación promedio mejoró en un 13 %, lo cual implica un avance importante dentro de los modelos de negocio de cada empresa. Con las estrategias y los planes de largo plazo se espera una mejora global superior en los próximos meses.



El 13 % de mejora en las variables de desempeño evaluadas es el resultado del trabajo conjunto en varios de los siguientes proyectos de mejora:

- Planes de gestión de la calidad
- Planes comerciales o de marketing
- Gestión empresarial
- Gestión de proveedores
- Gestión de información financiera
- Matrices de decisión
- Organigrama y manuales de funciones
- Manuales de procesos
- Plan de capacitación
- Presupuestación
- Planificación estratégica y planes de negocio
- Diseño de cuadro de indicadores
- Diseño de modelos de control interno
- Estrategias de fortalecimiento de la comunicación interna
- Planes de exportación

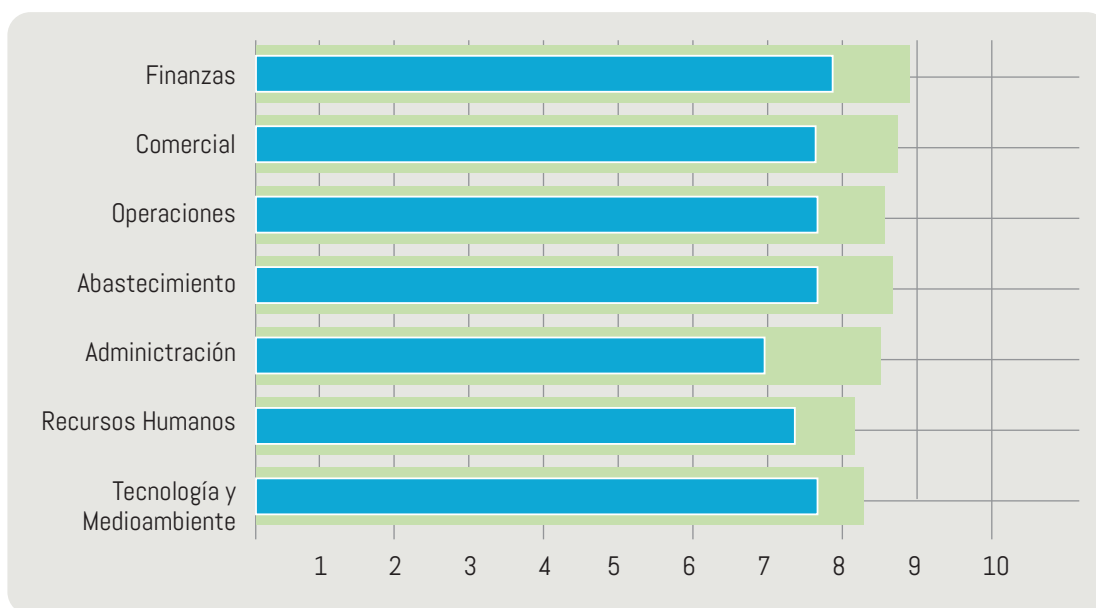
Estos proyectos de mejora requirieron de la inversión de importantes cantidades de tiempo por parte de los equipos directivos de cada empresa para consolidar su implementación. Se diseñaron espacios cortos y periódicos para la coordinación, el monitoreo, el análisis y la toma de decisiones estratégicas de los planes de mejora.

De las 6 áreas analizadas, las que tuvieron mayor impacto con la implementación de CCSN fueron la administrativa, la de recursos humanos y la comercial.

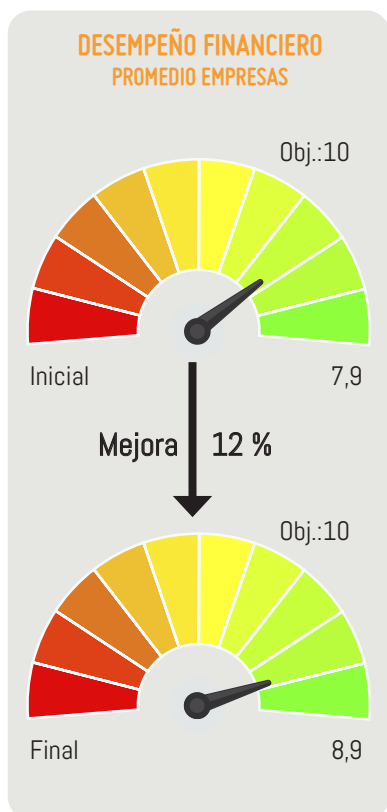
Varios de los proyectos de mejora priorizados por las empresas se desarrollaron para impactar el área administrativa, con una mejora global del 22 %, seguida del área de recursos humanos con una mejora del 14 % y del área comercial con el 12 %.

DESEMPEÑO INICIAL Y FINAL POR ÁREAS

Final Inicial



ÁREA FINANCIERA

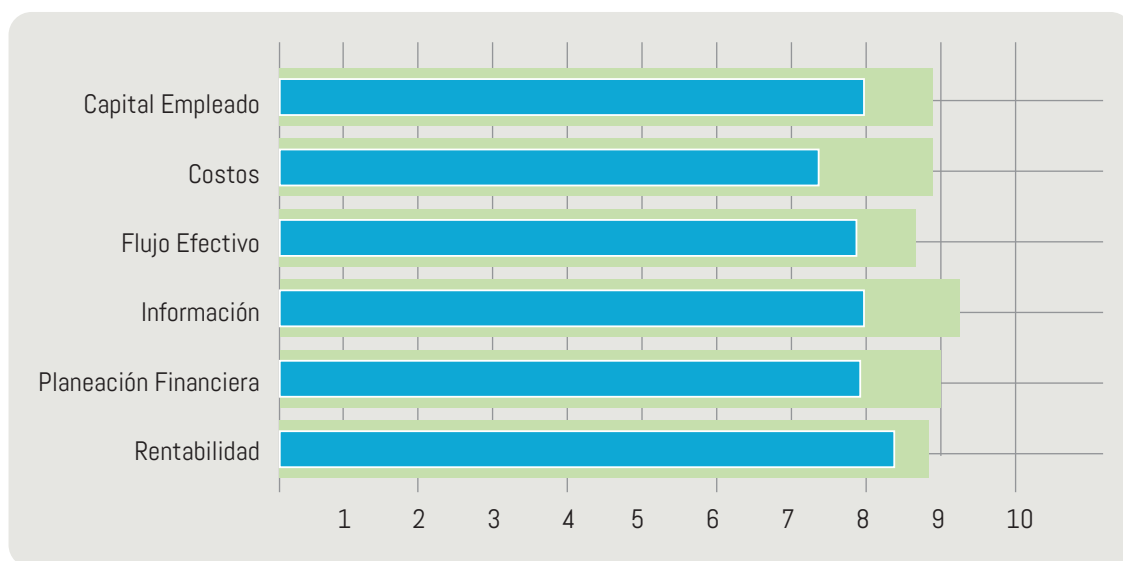


El trabajo de asesoría financiera se enfocó en la identificación de las principales áreas de costos de las empresas. Posteriormente, dentro de los planes de mejora, se desarrollaron una serie de acciones para la contención y control de costos. Adicionalmente, se trabajó en mejorar la calidad de la información financiera disponible para la toma de decisiones. En algunos casos, se desarrollaron cuadros de indicadores financieros, junto con presupuestos y proyecciones presupuestarias.

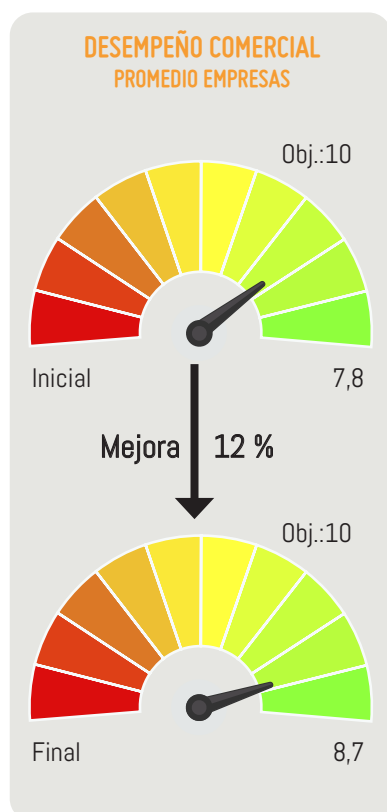
En esta misma línea, se impactó indirectamente en esta área al organizar de mejor forma procesos contables, financieros y la distribución de funciones del personal responsable. Es importante destacar que la mayoría de las empresas asesoradas cuentan con *softwares* básicos para el registro y gestión de cuentas financieras, los cuales también fueron evaluados y revisados. En algunos casos, se recomendó su actualización o cambio.

DESEMPEÑO DE VARIABLES FINANCIERAS

Final Inicial



ÁREA COMERCIAL



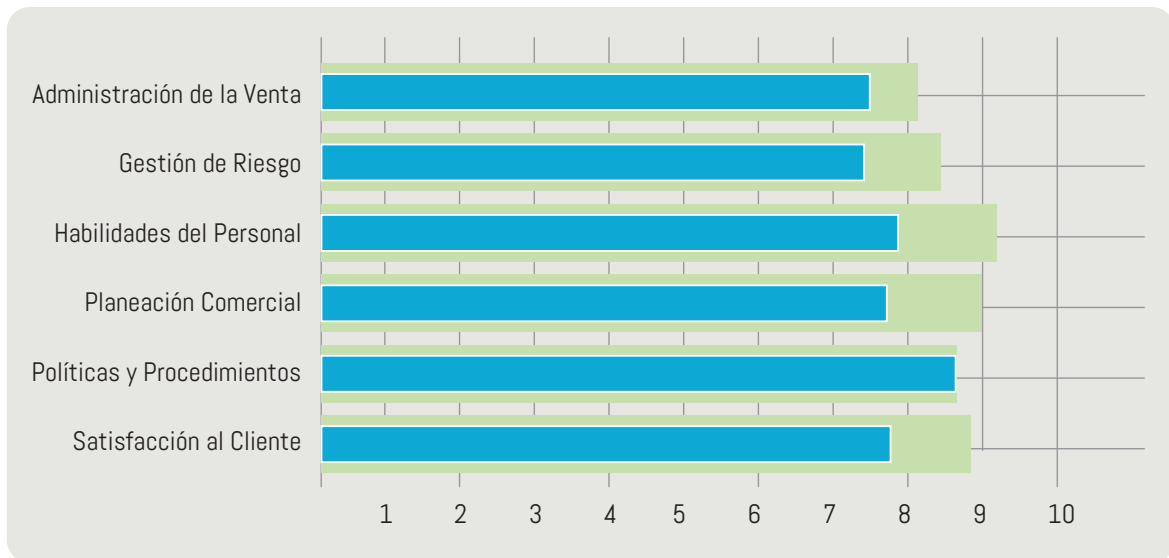
En el campo comercial se identificaron, junto con las empresas, importantes oportunidades de mejora, principalmente relacionados con: aumento en la penetración de mercados y diversificación de clientes y/o mercados. Si bien, los resultados consistentes de estas mejoras se reflejarán en el mediano y largo plazo, durante el proceso de asistencia técnica se obtuvieron importantes avances.

En el ámbito comercial, también se brindó asesoramiento para mejorar la administración de la venta y su proceso de mapeo. Una de las herramientas utilizadas fue el desarrollo del *customer journey*, con el que se definieron los puntos críticos en el proceso de ventas y se logró optimizar el trabajo de los asesores comerciales. Además, se elaboraron planes comerciales y de *marketing*, y se mejoraron los canales digitales de ventas y promoción de algunas empresas. Se analizaron los segmentos de mercado actuales y se exploraron nuevos segmentos con el fin de planificar la penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales.

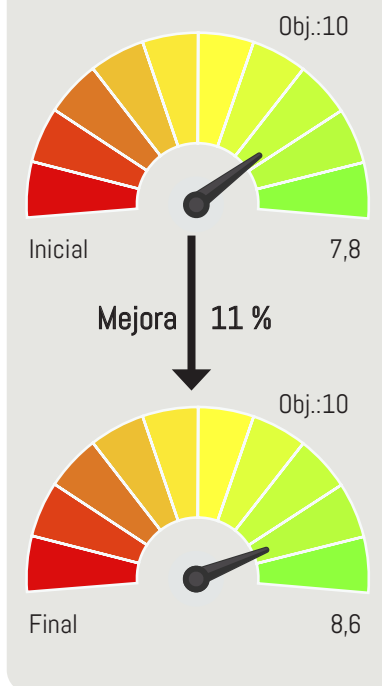
Todas estas herramientas se llevaron a cabo en conjunto con los líderes implementadores de las empresas, quienes a su vez fortalecieron sus capacidades comerciales con nuevas herramientas para la gestión comercial.

DESEMPEÑO DE VARIABLES COMERCIALES

Final Inicial



DESEMPEÑO OPERACIONAL PROMEDIO EMPRESAS



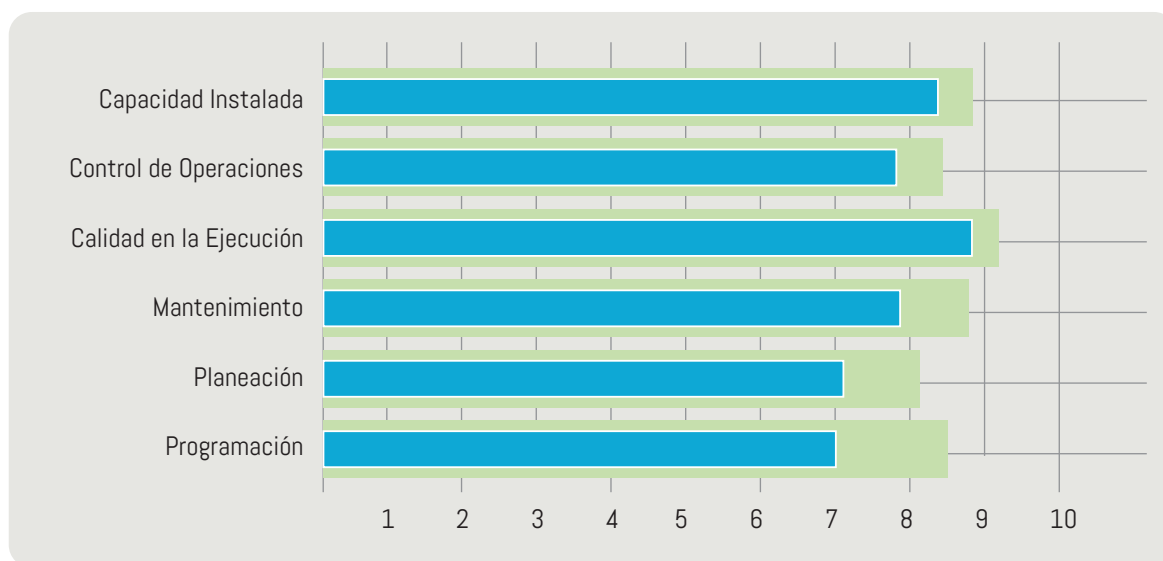
ÁREA DE OPERACIONES

En esta área, las necesidades de las empresas se centraron en optimizar el proceso productivo actual. Para ello, se mapearon los procesos, lo que permitió optimizar y ordenar muchos de ellos, sentando las bases para optimizaciones y/o nuevos análisis de procesos. En algunos casos, se llevaron a cabo simulaciones de auditorías de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que implicó la necesidad de reestructurar el layout del flujo del proceso de producción.

Adicionalmente, se capacitó a los responsables del área en las herramientas para el levantamiento de procesos, lo que les permitirá identificar y optimizar nuevos procesos críticos.

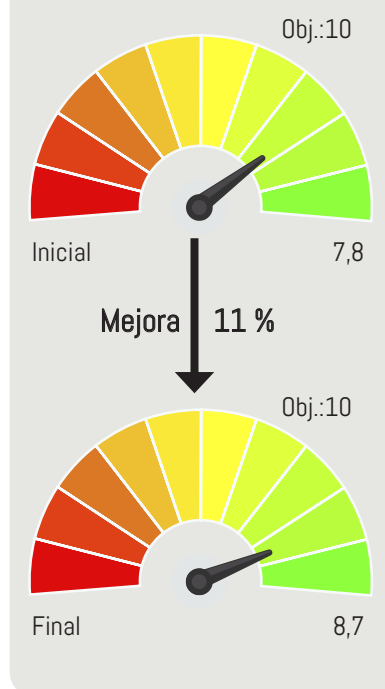
DESEMPEÑO DE VARIABLES OPERACIONALES

Final Inicial



ÁREA DE ABASTECIMIENTO

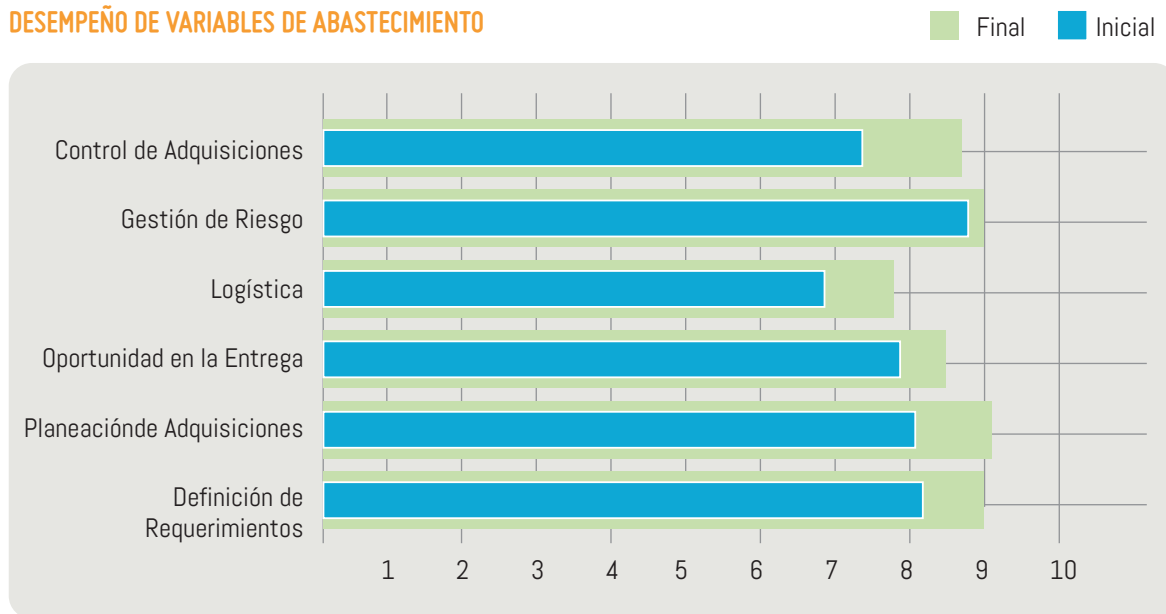
DESEMPEÑO DEL ABASTECIMIENTO PROMEDIO EMPRESAS



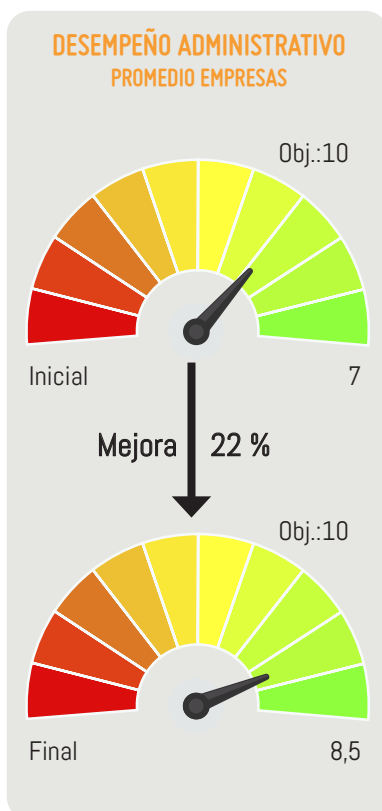
En los temas de abastecimiento, se observa una mejora uniforme en la mayoría de variables. En aquellas empresas que lo requirieron, se revisó una herramienta específicamente desarrollada para diseñar un sistema de calificación de proveedores, adaptada a las características de la empresa. En otras varias empresas, fue necesario trabajar con el área de inventarios para generar la información básica para la toma de decisiones de abastecimiento y permitir un manejo ordenado de las materias primas.

Las empresas que manejan productos con marcada estacionalidad, como es el caso del sector frutas y pesca, tiene proyectos para incrementar su capacidad de almacenamiento con el fin de estabilizar el volumen y el precio de aprovisionamiento. Esto implicó la asesoría en el desarrollo de manuales de funciones del nuevo personal y la búsqueda de nuevos mercados para colocar la oferta adicional.

DESEMPEÑO DE VARIABLES DE ABASTECIMIENTO



ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



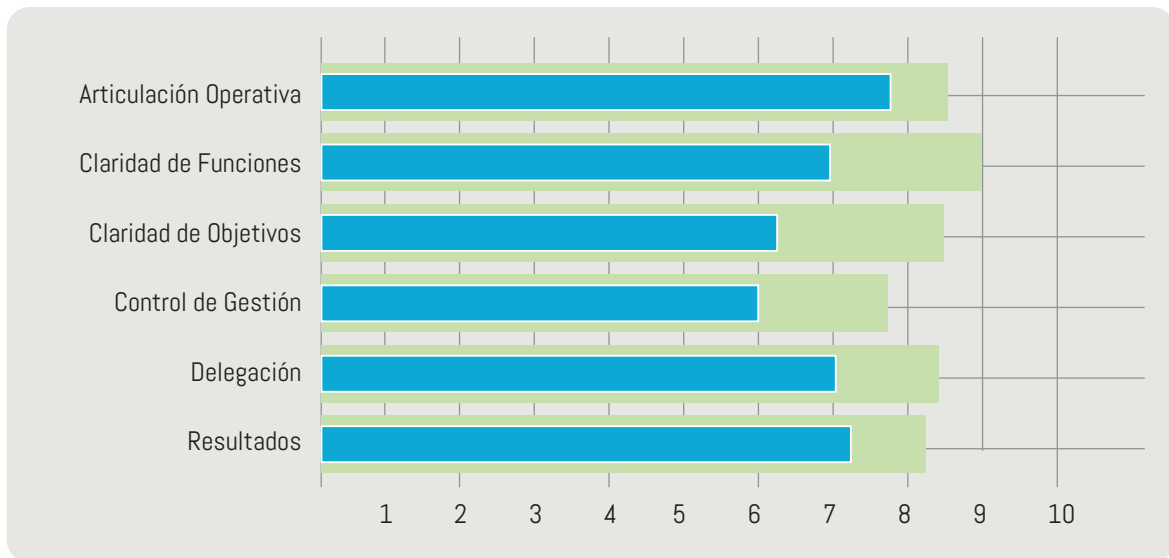
En el área administrativa se plantearon una serie de necesidades de asesoría. Esto incluyó el establecimiento de espacios de reuniones estratégicas a nivel directivo para implementar la metodología CCSN y otros proyectos, así como el diseño, implementación y monitoreo de los proyectos de mejora. Estos espacios permitieron una mejor comunicación interna y se espera que se mantengan como una buena práctica para la gestión del negocio. Además, en algunos casos, se brindó asesoramiento en el ajuste del organigrama para mejorar la toma de decisiones y el flujo de responsabilidades e información.

También se proporcionó asesoramiento en la necesidad de desarrollar una serie de indicadores administrativos y financieros que permitan mejorar el control de variables claves del negocio. En todas las empresas se actualizaron y/o se elaboraron modelos de negocio utilizando la metodología CANVAS, lo que permitió clarificar la propuesta de valor, los segmentos de mercado, las áreas clave, entre otros.

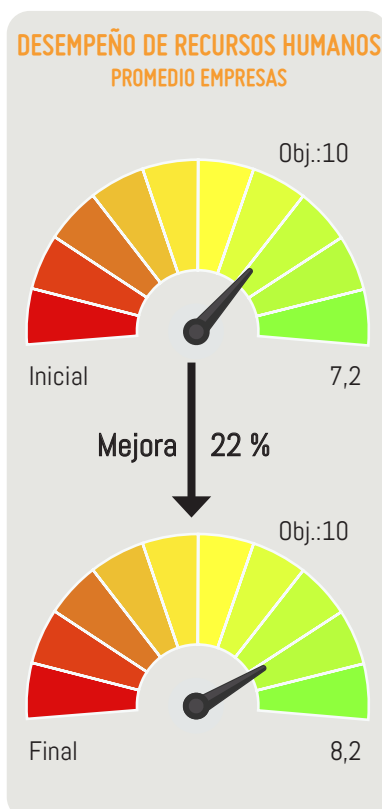
En varias de las empresas hubo la necesidad de desarrollar planificaciones estratégicas. Con la activa participación del equipo directivo, se lograron definir los objetivos estratégicos para los próximos años que fueron compartidos con el personal.

DESEMPEÑO DE VARIABLES ADMINISTRATIVAS

Final Inicial



ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



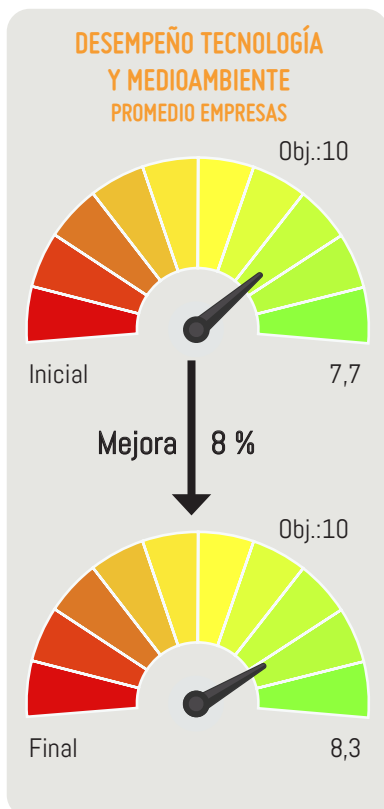
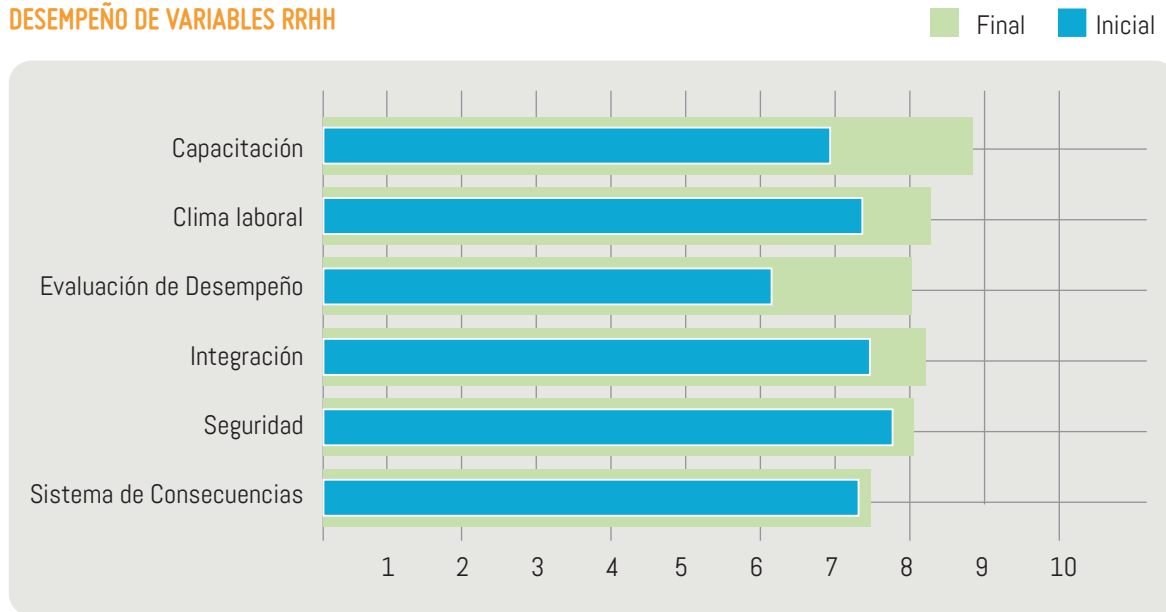
El área de recursos humanos representa un desafío complejo para el trabajo de asesoría, dado que muchas de las empresas tienen un núcleo directivo familiar. En este sentido, la asistencia técnica se centró en capacitar al personal clave y al gerente propietario en buenas prácticas gerenciales, administrativas, de comunicación y gestión, con la intención de que puedan organizar de manera más efectiva la toma de decisiones y su puesta en práctica.

Fueron desarrollados manuales de funciones, planes de capacitación, encuestas de satisfacción del personal, espacios de socialización de proyectos y sesiones de capacitación en temas técnicos y de desarrollo personal de los empleados.

Se identificó que en las empresas, la responsabilidad en la toma de decisiones, planificación y, en muchos casos, operación, recae en gran medida en el gerente propietario. Ante esta situación, la asesoría propició la identificación de tareas delegables y diseñó funciones para puestos claves de apoyo a la gerencia.

En cuanto al género, es importante destacar que de las 10 empresas asesoradas, 6 tienen mujeres en cargos directivos con poder de toma de decisiones estratégicas para el negocio; en las 4 empresas restantes, 2 tienen mujeres liderando las áreas financieras y administrativas. En todos los casos, con la implementación de las metodologías, se fortaleció el marco de igualdad de oportunidades y se reconoció el desempeño y aporte de las mujeres a la conducción de la empresa.

DESEMPEÑO DE VARIABLES RRHH



ÁREA DE TECNOLOGÍA Y MEDIOAMBIENTE

En referencia al área de medio ambiente, algunas de las empresas cuentan con certificaciones internacionales o están en proceso, ya que son requisitos de sus clientes actuales o potenciales, para lo cual reciben asesoramiento especializado en este aspecto.

En cuanto a tecnología, la mayoría de las empresas están a la par de su competencia en términos de maquinaria y equipos tecnológicos. Los gerentes propietarios se mantienen al día con las tendencias de nuevos productos y procesos.

DESEMPEÑO DE VARIABLES TECNOLOGÍA Y MEDIOAMBIENTE

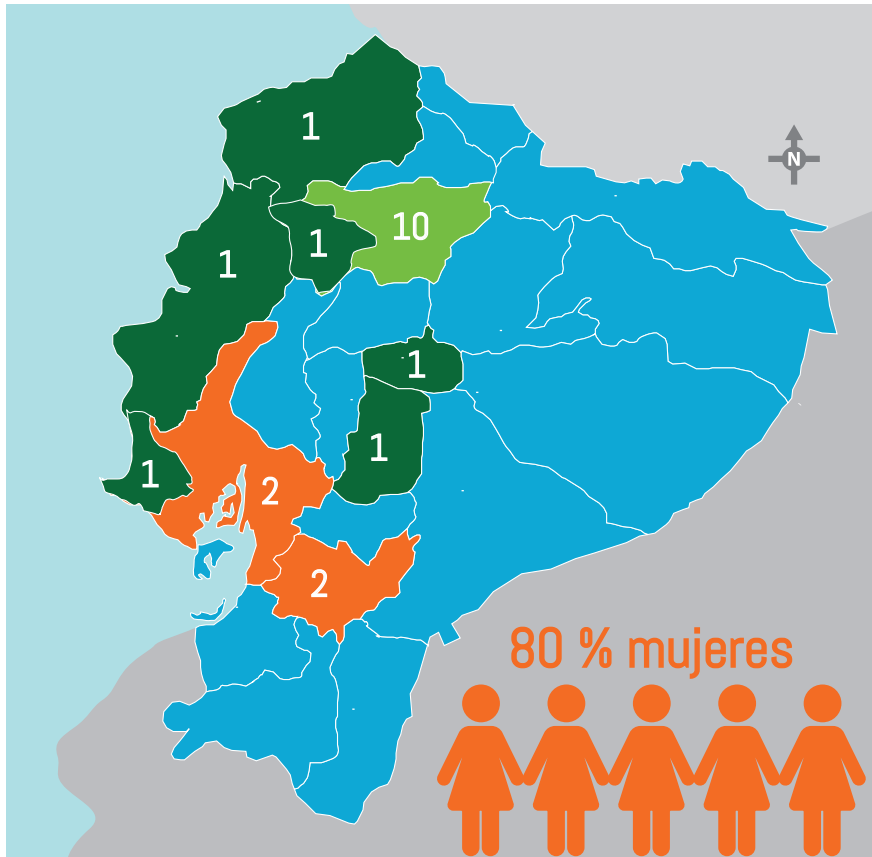
Final Inicial



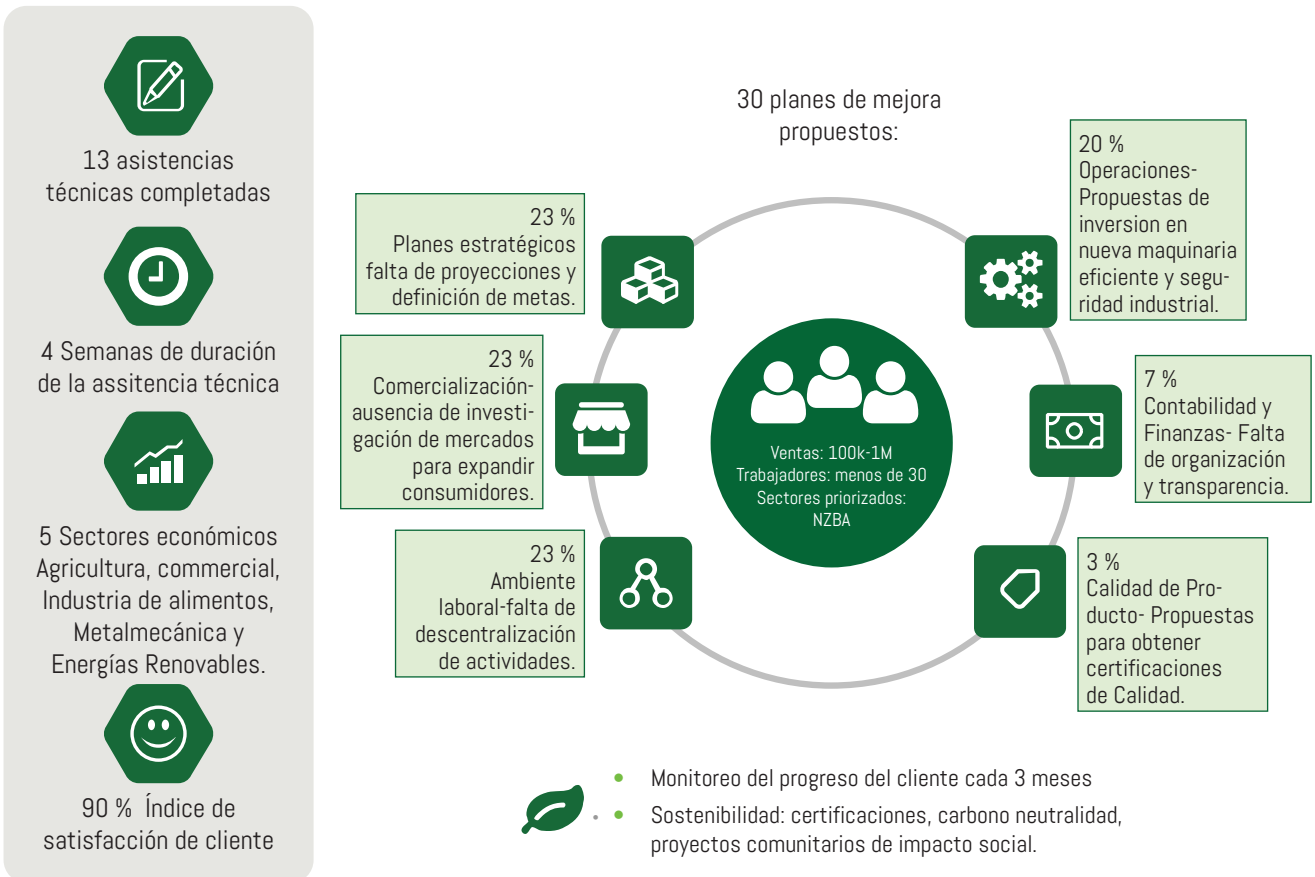
CAPACITACIÓN A ASESORES DE CRÉDITO

Una parte importante del proyecto de implementación fue la capacitación de 20 asesores de crédito de PRODUBANCO, quienes recibieron un total de 134 horas de capacitación y acompañamiento en la metodología CCSN. Durante este proceso de capacitación, se seleccionaron 9 empresas piloto para la implementación específica de algunas herramientas de la metodología. Esto permitió a los asesores de crédito poner en práctica lo aprendido durante las sesiones de capacitación y acompañamiento, ampliando así su dinámica de trabajo y motivándolos hacia áreas de los clientes que antes no consideraban como oportunidades.

Los asesores adquirieron las herramientas necesarias para brindar asistencia técnica en temas de sostenibilidad a las PYMES del portafolio de empresas de PRODUBANCO, y demostraron la adaptabilidad de la metodología a diversos sectores económicos y situaciones empresariales.



Esta capacitación ha aportado en el desarrollo de un servicio no financiero de Prohubanco para sus clientes. Hasta el primer trimestre del 2024, se han implementado 13 asistencias técnicas.



CONCLUSIONES

El trabajo colaborativo entre el PNUD-PRODUBANCO y las empresas sienta las bases para avanzar hacia una economía sostenible que beneficie a todas y a todos.

El enfoque con el que se abordó el proyecto demuestra la viabilidad de la asesoría empresarial en un marco de sostenibilidad, respaldado por instituciones como PRODUBANCO y PNUD. En sus declaraciones de principios, estas instituciones incluyen claramente el propósito de avanzar hacia una sostenibilidad económica, social y ambiental.

La metodología fortalece las bases en los temas financieros, administrativos, gestión de talento humano, planificación estratégica y planificación comercial, aplicando herramientas funcionales básicas que permiten ordenar y priorizar las acciones de mejora en cada área.

Es crucial ampliar estas asesorías a más empresas para crear una masa crítica de negocios preparados con modelos fortalecidos para la transición hacia la sostenibilidad.



Produbanco
Grupo Promerica



ODS
CADENAS
DE VALOR



**P
N
U**