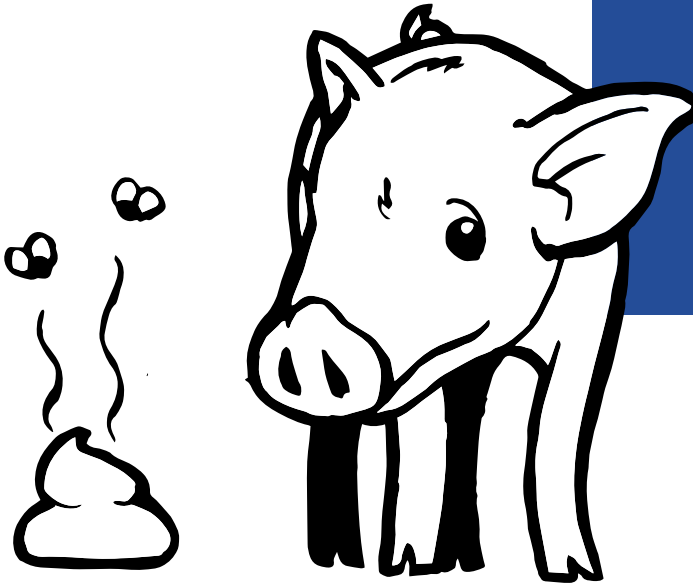


Dilema 80

Autoras responsables:

Leslier Valenzuela
Valentina Soto

Caso ficticio, inspirado en sucesos reales



El rol de las consultoras: caso Faenadora Campo Abierto

Cómo enfrentar los dilemas éticos en las decisiones de inversión.

Era un martes 3 de febrero del año 2018, cuando Carlos Herrera, ahora Subgerente de Proyectos de B-MO Consulting –prestigiosa empresa de consultoría-, leía las noticias sobre la planta de Faenadora Campo Abierto (FAECA) en Las Corrientes desde su oficina. Según señalaban, los vecinos se encontraban juntando firmas para la reapertura de la planta. En sus inicios dentro de la empresa, a Carlos se le había asignado el equipo consultor del caso Las Corrientes. El grupo tenía por objetivo apoyar en la toma de decisiones sobre la planta de crianza y faenamamiento de cerdos de FAECA. Si bien la planta buscaba incorporar prácticas de trabajo sostenibles e innovadoras, sus operaciones habían generado “olores molestos” para los vecinos, quienes exigieron el cierre de la misma. El proyecto no había sido sencillo. Durante su proceso de consultoría, su equipo debió evaluar tanto factores económicos como sociales, además de analizar el Brand Equity (valor de marca) de la empresa. Finalmente, luego de meses de acciones fallidas y la presión social, la decisión aconsejada fue cerrar la planta. En estos instantes, viendo los requerimientos de los vecinos años después, Carlos no podía evitar preguntarse: ¿habrá sido ésta la decisión más acertada para Faenadora Campo Abierto?

Faenadora Campo Abierto (FAECA) es una empresa que produce (faena), distribuye y comercializa distintos tipos de carne. Su origen se remonta al año 1990 como una pequeña carnicería local, fecha desde la cual ha ampliado su presencia nacional e internacional contando actualmente con operaciones en Chile, Estados Unidos,

México, Italia, China y Japón. Así, con el paso del tiempo, el negocio se expandió significativamente, llegando a producir, distribuir y comercializar carne de pollo, cerdo, pavo, salmón y alimentos procesados.

En sus lineamientos estratégicos, FAECA se define como

una empresa “comprometida con la comunidad” a través de prácticas de generación de valor compartido. En sus palabras, esto lo logran “tratando de vincular el éxito de la empresa con el progreso, el bienestar de las comunidades vecinas y una mirada estratégica de largo plazo”. En este sentido, la empresa genera valor compartido al identificar nuevas oportunidades de incremento de su competitividad, a la vez que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno y de sus grupos de interés (Mutis, 2013). Por su parte, su misión¹ se enfoca en ser una empresa con procesos productivos sustentables e innovadores, capaz de crear valor junto a sus consumidores, trabajadores, inversionistas, vecinos y proveedores.

Como parte de su estrategia de crecimiento, el año 2007 Faenadora Campo Abierto comienza a trabajar en un proyecto que se situaría en Las Corrientes, a unos 30 km al Oeste de Villa El Dorado, el cual estaría orientado a la crianza y faenamiento de cerdos. La apuesta era ser la mayor y más tecnológica instalación en Chile y Latinoamérica. Lo anterior implicó que la empresa realizará una inversión de más de US\$700 millones en tecnología de punta, que incluían la instalación de un plantel de 170.000 cerdos hembras, áreas de reproducción, crianza, alimentos, una faenadora y una planta de rendering (procesadora de desechos propios para generar insumos). La alta inversión estaba justificada, pues era de conocimiento común que el trabajo con estos animales podría generar malestar en las comunidades al implicar el tratamiento de purines (mezcla de orina, agua y estiércol), siendo una etapa crítica del proceso por la emanación de olores desagradables.

La puesta en marcha de esta planta en el año 2012 trajo consigo una importante fuente de trabajo para los pobladores de Las Corrientes, poniendo a disposición 500 empleos directos y alrededor de 2.000 empleos indirectos. Esto, sin duda era una gran oportunidad para esta pequeña localidad de alrededor de 6.000 habitantes, ya que incentivaba el desarrollo económico y social, que hace algunos años venían mostrando signos de estancamiento.

Pese al éxito que se esperaba obtener con esta nueva planta por parte de Faenadora Campo Abierto, a un año del inicio de las operaciones en 2013, los vecinos de Las Corrientes comenzaron a sentir olores molestos y a evidenciar una proliferación de moscas, como

consecuencia de los problemas en las maquinarias encargadas del tratamiento de purines. Esto influyó negativamente en el diario vivir de la comunidad, afectando de forma transversal a toda la localidad de Las Corrientes y generando que los vecinos comenzaran a realizar denuncias a las autoridades regionales.

Fue en este escenario que Faenadora Campo Abierto decidió buscar asesoramiento en B-MO Consulting. Ésta es una reconocida firma consultora chilena con más de 20 años de trayectoria. La empresa está orientada al desarrollo de diversos servicios asociados a la gestión estratégica, de marketing, operaciones y en el enfoque socialmente responsable, en un amplio abanico de industrias.

Cuando FAECA planteó el difícil escenario que se encontraba viviendo en Las Corrientes, los altos ejecutivos de B-MO Consulting no dudaron en incluir a Carlos como parte del equipo de proyecto. Carlos Herrera era entonces un recién egresado de ingeniería comercial de una prestigiosa universidad. Había ingresado a la empresa cuando realizaba su práctica profesional y se había quedado trabajando en ella desde entonces. A sus 24 años, su gran capacidad analítica, de liderazgo y resolución de conflictos, lo había llevado a escalar rápidamente hasta desempeñarse en el cargo de Consultor Medio en ese momento.

Luego de analizar la situación, Carlos y su equipo decidieron que, en primera instancia, se debía trabajar en acercar a las partes involucradas. Faenadora Campo Abierto insistía en que habían realizado esfuerzos para superar la situación de los malos olores, pero que esto no era posible de solucionar en el corto plazo. Así, se creía que un diálogo podía servir para esclarecer el accionar de la empresa en pro del bienestar de las comunidades.

En paralelo, Faenadora Campo Abierto trabajaba en todo un proyecto de mejoramiento propuesto por el equipo de B-MO Consulting. Se estaba trabajando en los dos sistemas de aireación e instalando seis nuevas cúpulas en los pozos que ocasionaron los olores desagradables, todo lo anterior destinado a eliminar el problema (Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH), 2012).

Sin embargo, las reuniones que se establecieron entre la empresa y la comunidad no fueron fructíferas. Según señalaban los pobladores de Las Corrientes, las soluciones que proponía la empresa no atacaban sus

1 Anexo N°1: Misión y Visión de Faenadora Campo Abierto.

intereses reales a largo plazo, además de que los olores se volvían cada vez peores. Asimismo, ante la nula intervención del gobierno, los pobladores señalaban que las autoridades tampoco estaban velando por sus intereses.

El descontento con este primer accionar provocó que la comunidad tomará medidas drásticas. Los vecinos comenzaron a organizarse y se unieron con grupos ambientalistas que los apoyaron para llevar a cabo movimientos sociales, llegando a ser un conflicto de impacto nacional y con una gran cobertura mediática. Todo esto con el objetivo de conseguir respuestas concretas y efectivas por parte de las autoridades de gobierno como de la empresa.

El problema cada vez ganaba más fuerza y el descontento aumentaba en su alcance, afectando el valor de marca de Faenadora Campo Abierto más allá de los límites de la región. En ese contexto, el equipo de Carlos junto con los gerentes de FAECA, decidieron efectuar un plan de comunicación de las medidas adoptadas a nivel masivo. Así, la empresa comunicó en medios de prensa las reparaciones y nuevas instalaciones destinadas a eliminar el problema de malos olores en las que se encontraban trabajando, además de afirmar que seguirían trabajando en mejoras futuras.

Las movilizaciones sociales generaron que las autoridades de gobierno, encabezadas por el Ministerio de Medioambiente, el Ministerio de Salud y la Intendencia de la región, anunciaran una histórica e inédita revisión de la Resolución de Calificación Ambiental (RCA)² de la Planta Faenadora Campo Abierto. Estas modificaciones aumentaron en forma considerable las exigencias a la planta de FAECA, condicionando la posibilidad de que pudiera volver a ser operativa³.

Desde la empresa, consideraron que las nuevas exigencias realizadas a la RCA restringirían “sustancialmente la operación, dejando una limitada viabilidad económica y agregando incertidumbre a su desarrollo”. Ante esa nueva situación, se decidió que las operaciones en Las Corrientes fueran trasladadas a otra región, y que la

planta se mantuviera bajo cierre total por un plazo de seis meses, mientras se decidía su reapertura.

Para decidir el incierto futuro de la planta, la consultora debía evaluar tanto aspectos económicos como el impacto en el Brand Equity⁴ (valor de marca) y los factores sociales involucrados.

En primer lugar, el cierre definitivo de la planta significaría que la empresa tendría pérdidas millonarias. Otro punto que consideró la consultora, era la negativa imagen que estaba proyectando Faenadora Campo Abierto a la comunidad en general. Pese a lo que había planteado la empresa en su misión, visión y valores (valor compartido), las operaciones dejaban en evidencia que el pleno funcionamiento de sus plantas faenadoras tenían un impacto ambiental significativo en todos los lugares en que operaban. Esto afectaba su imagen ante los consumidores, dejando al descubierto una aparente despreocupación por las comunidades.

Cumplido el plazo de seis meses y después de evaluar todos los puntos anteriormente expuestos, la consultora recomendó a la empresa FAECA cerrar la planta de Las Corrientes en vez de continuar con las operaciones en la planta bajo las nuevas exigencias impuestas de la nueva RCA.

El tema monetario parecía estar en punto muerto. Pese a las pérdidas que implicaba el cierre de la planta, éstas representaban un costo hundido que Faenadora Campo Abierto debía asumir. En cambio, las altas inversiones requeridas para cumplir la nueva legislación, eran un costo cierto que afectaría las proyecciones de rentabilidad de la empresa⁵.

Su imagen corporativa de empresa comprometida con las comunidades ya estaba bastante deteriorada. Los vecinos de Las Corrientes no estaban dispuestos a dialogar y el descontento era cada vez mayor en magnitud y masividad. Lo mejor que se podía hacer era esperar que las aguas se calmaran para intentar revertir la situación. Si bien cerrar la planta e irse no iba a mejorar su imagen como marca, debido a la gran cantidad de

2 *La Resolución de Calificación Ambiental (RCA) es una autorización que entrega el Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) que certifica que el proyecto cumple los requisitos ambientales, incluyendo medidas de mitigación y restauración. SEA. RCA. (Gobierno de Chile, s/f).*

3 *Anexo 2: Nuevas exigencias medioambientales para FAECA.*

4 *Brand Equity o valor de marca es el conjunto de cualidades asociadas con el nombre, símbolos o logos de una marca, que agregan o restan al valor percibido por un producto o servicio a una compañía por parte de un cliente de esa compañía, es decir, es el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene en la respuesta del consumidor a las acciones de marketing (Hoeffler & Keller, 2003).*

5 *Anexo 3: Impacto del cierre de la planta de Las Corrientes en los ingresos y volúmenes de Faenadora Campo Abierto*

empleos otorgados a la comunidad, quedarse y seguir actuando como lo hacían tampoco entregaría resultados positivos. Los trabajadores que quedarían sin empleo sí representaba un dilema mayor, pero se harían los pagos correspondientes y se trabajaría en un plan paliativo a corto plazo.

Carlos se sentó en su silla muy reflexivo. La noticia lo había tomado por sorpresa.

Si bien en ese momento le había parecido que las decisiones tomadas como equipo eran las mejores, ahora, leyendo la noticia y con mayores niveles de experiencia, se cuestionaba si hubiese actuado igual, especialmente considerando toda la cultura de valor compartido que poseía Faenadora Campo Abierto.

La noticia aparecía a dos años del cierre definitivo de la planta faenadora. En ella se señalaba que los vecinos de la comuna solicitaban establecer una mesa de trabajo para discutir acerca de las mejoras que podría hacer la empresa, a modo de solucionar los aspectos problemáticos que se habían presentado en el pasado, y poder abrir nuevamente la planta y otorgar nuevos puestos de trabajo. Carlos no podía evitar preguntarse si un actuar diferente hubiera aplacado la ira de la comunidad y permitido un correcto desarrollo de la planta.

¿Cuáles son las premisas en conflictos identificadas en el caso?

¿Qué impacto generan, social, económica y medioambientalmente, las decisiones tomadas?

¿Qué otro camino pudo seguir FAECA si consideramos la misión y el concepto de valor compartido que defienden?

¿Cómo se puede alcanzar un balance entre los buenos resultados financieros de FAECA y su Brand Equity, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo?

Anexos

Anexo 1: Misión y Visión de Faenadora Campo Abierto

Misión:

Procuramos alimentos para Chile y el mundo en forma sustentable e innovadora, creando valor junto a nuestros consumidores, trabajadores, inversionistas, vecinos y proveedores bajo los más altos estándares de calidad, inocuidad y excelencia.

Visión:

Ser una empresa líder a nivel mundial, destacada por sus productos, buenas prácticas, innovación, trayectoria y excelencia en sus procesos. Caracterizada por la seriedad y sustentabilidad de su gestión, y deseada como uno de los mejores lugares para trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Nuevas exigencias medioambientales para Faenadora Campo Abierto

Tras el escándalo de la planta de Faenadora Campo Abierto en Las Corrientes, la Comisión de Evaluación Ambiental de la Tercera Región (COREMA) introdujo una serie de cambios en la Resolución de Calificación Ambiental (RCA). Entre los cambios más importantes se encuentran:

- La empresa podría albergar en un principio 30.000 cerdos hembras en la planta, cantidad que podría ampliar gradualmente a 80.000 como cantidad máxima (en la RCA emitida con anterioridad, se había autorizado una capacidad productiva máxima de 150.000 cerdos hembras).
- Debería instalar pozos homogeneizadores, mecanismos de abatimiento de olores, canchas de compostaje y dejar herméticas algunas instalaciones.
- Además, se corroboraron medidas anteriormente anunciadas, como el plan de control de olores, y que debería considerar una etapa de información pública, para que cualquier persona que se sintiera afectada pudiera estudiar los antecedentes y formular las observaciones que estime pertinente.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Impacto del cierre de la planta de Las Corrientes en los ingresos y volúmenes de Faenadora Campo Abierto

Los efectos del cierre de las instalaciones del proyecto agroindustrial Huasco en el negocio de cerdos de la firma, en términos de volúmenes e ingresos, pueden precisarse del siguiente modo:

- (i) Durante el segundo trimestre del año 2013, el proyecto representó un 10% del volumen total de venta de cerdos y un 10% de los ingresos del negocio de cerdos (que aumentó a 15% respecto al periodo anterior).
- (ii) Representó un 4% de las ventas totales de la firma considerando todas sus líneas de negocio al segundo trimestre del año 2013.
- (iii) Asimismo, las existencias de animales vivos del proyecto, al 31 de agosto de 2013, alcanzaban a MM\$25.006, representando un 26% del total de existencias de animales vivos del negocio de cerdos de FAECA.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Gobierno de Chile. (s.f.). Resoluciones de Calificación Ambiental (RCA).

Obtenido de Servicio de Evaluación Ambiental: <http://sea.gob.cl/rca>

Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 421-445.

Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH). (2012). Mapa de conflictos socioambientales en Chile. INDH.

Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Liderazgo y Gestión*, 114-118.