

# EMPRESAS INCLUYENTES: UNA APUESTA POR LA COMPETITIVIDAD



Fotografía: Camilo Ponce de León para el proyecto MAGGI@De La Huerta.



MÁS PAÍS



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**Deloitte.**



# Agradecimientos

Esta publicación se inspiró en el trabajo desarrollado por FSG –firma consultora de valor compartido en el mundo-, y en particular en el paper **“The Competitive Advantage of Racial Equity”** publicado por dicha organización en alianza con PolicyLink. Nuestros más sinceros agradecimientos a FSG por permitirnos incorporar su trabajo en el contexto colombiano para que cada vez sean más los actores que le apuesten valor compartido como estrategia de negocio.

Asimismo, agradecemos al Programa de Alianzas para la Reconciliación de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional **USAID y ACDI/VOCA**, por su apuesta decidida y comprometida, para lograr que el sector privado se convierta en un actor clave en la construcción de un país más equitativo y reconciliado.





# Contenido

Editorial	5
Inclusión en Colombia	6
Beneficios de la inclusión	6
Retos de la Inclusión	8
Movimiento IN: infografía	9
Sello Empresa INcluyente	10
Empresas INcluyentes 2018	13
Empresas INcluyentes 2019	20



# Editorial

La construcción de un país más equitativo es una tarea en la que todos debemos participar. En la ANDI hemos entendido que, al ser capaces de incluir poblaciones vulnerables, excluidas tradicionalmente de las dinámicas de crecimiento, en las cadenas de valor de las empresas, lograremos ser el país más competitivo de la región.

Por esto, llevamos cerca de 5 años desarrollando nuestra Estrategia de Competitividad Inclusiva que busca precisamente acompañar a las empresas a emprender este largo camino de la inclusión. Hoy podemos decir con orgullo, que más de 200 empresas vinculan, de manera efectiva y eficiente, poblaciones en situación de vulnerabilidad en sus cadenas de valor. Generando no solo oportunidades para más colombianos, sino mejoras en los indicadores del negocio.

Una pieza importante de nuestra estrategia es el Movimiento Empresas IN que busca incentivar al sector privado a generar transformaciones sociales actuando desde la fuerza de los negocios. Este es un camino que identifica y reconoce las organizaciones más exitosas en la inclusión de población vulnerable dentro de su cadena de valor.

La última etapa de este Movimiento es el Sello Empresa INcluyente. Un distintivo único en Colombia que certifica a las empresas que tienen los más altos estándares de calidad en sus prácticas de inclusión. Este año, invitamos a 15 empresas a participar en el proceso de auditoría que realizamos conjuntamente con Deloitte.

En el proceso de esta auditoría nos encontramos con varios hechos interesantes. En las empresas cada vez más colaboradores están convencidos de la importancia de la inclusión y la necesidad de que el sector privado se comprometa con el desarrollo económico de todo el país. Asimismo, pudimos constatar cómo en diferentes rincones de Colombia la confianza en las empresas crece y son vistas como aliadas del crecimiento.

Esta publicación recoge las iniciativas de las Empresas INcluyentes 2018 y 2019, las cuales ratifican el compromiso del sector privado por la inclusión y son referentes por su apuesta decidida por el desarrollo económico del país.

Los invito a que se inspiren con las buenas prácticas de estas empresas y a pensar, desde sus diferentes roles, cómo transitar el camino de la inclusión para seguir construyendo más país.

Bruce Mac Master  
Presidente  
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI



# Inclusión en Colombia

El sector privado tiene el reto de ser un actor protagónico en la construcción de un país equitativo, inclusivo y reconciliado. Los empresarios, actuando con su lógica privada y su visión de negocios y no como donantes caritativos, son una herramienta muy poderosa para generar las grandes transformaciones sociales que Colombia requiere con urgencia.

Nuestro país es uno de los 10 más inequitativos del mundo y esto es una inmensa barrera para el crecimiento de las empresas. No es posible crecer de manera sana y sostenida en entornos adversos. Es por esto que construir una sociedad más equitativa debe ser un tema de competitividad para las empresas y por lo tanto debe hacer parte de sus estrategias de negocio. Trabajar por disminuir las inequidades que existen en nuestro país es construir entornos y mercados estables y favorables para los negocios, generar mayor demanda de bienes y servicios para las empresas, y poder acceder a mano de obra mejor calificada.

En el mundo, las empresas más innovadoras están entendiendo que los problemas sociales son oportunidades para los negocios. Ser social es rentable cuando lo social hace parte de la actividad principal de la empresa. Las empresas que cambian el mundo, desarrollan un propósito trascendental y transformador; entienden que ser líder no se mide por participación en el mercado sino por la capacidad de inspirar a todos sus grupos de interés y diseñan su estrategia social, alineada con el negocio.

En Colombia hoy, necesitamos que nuestras empresas quieran transformar el país entendiendo que una sociedad más equitativa e inclusiva será la oportunidad para crecer y volvernos más competitivos. El sector privado debe enfocarse en responder uno de los principales retos económicos del país: la inclusión de territorios y poblaciones vulnerables tradicionalmente excluidos de las dinámicas de crecimiento.

La inclusión significa ajustar los procedimientos internos para que todos puedan tener las mismas oportunidades. En ese sentido, la inclusión de poblaciones vulnerables en la cadena de valor de las empresas, puede convertirse en una de las formas con las cuales el sector privado puede orientar su inversión social. Desde la ANDI, hemos establecido cuatro líneas a través de las cuales las empresas pueden incluir: empleo, encadenamientos, compras y distribución. Así, se puede tener en cuenta toda la cadena de valor y evaluar dónde es más pertinente para la empresa llevar a cabo estos procesos.

Al crear una cultura de la inclusión las compañías comienzan a ver beneficios tangibles: reducción de costos en su operación, incrementos en la productividad, mejoras en el clima laboral, mayor penetración en el mercado, entre otros.

## Beneficios de la inclusión

Los beneficios de la inclusión se pueden evidenciar en toda la cadena de valor de las empresas.

## Empleo Inclusivo:

- Aumentos de productividad: de acuerdo con la información recolectada por las empresas referenciadas en esta publicación, todas afirmaron que una vez los participantes

de los programas alcanzan su curva de aprendizaje, son más productivos que sus pares.

- Mejoras en clima laboral: la inclusión de personas tradicionalmente excluidas del mercado laboral puede tener un efecto positivo en las relaciones, en tanto que permite entender y reconocer que, a pesar de que vivimos en un país diverso, hay igualdad de oportunidades para todos.
- Disminución de la rotación de personal: algunos estudios indican que la vinculación de grupos vulnerables puede reducir la deserción y el absentismo, generando ahorros para la empresa. En la medida en que estos grupos poblacionales se sienten parte de un entorno en el cual son aceptados y valorados, por lo que su motivación y compromiso aumentan.
- Mejora el trabajo en equipo, la innovación y la motivación: los equipos de trabajo heterogéneos pueden generar ideas creativas. La diversidad poblacional aumenta la probabilidad de llegar a soluciones comunes mejorando el desempeño y la competitividad de la empresa.
- Reducción del desempleo: cada estrategia empresarial ayudará a reducir la tasa de desempleo para estos grupos poblacionales que se ven más afectados por las asimetrías entre la oferta y la demanda del mercado laboral. Las acciones de las empresas serán construir un país equitativo e incluyente en donde, independientemente de la población a la que pertenezca, es posible contar con un trabajo digno y decente.

## Encadenamientos y compras:

- Ahorro en costos: al eliminar los intermediarios, las empresas logran adquirir sus productos a un precio más competitivo cuando le compran directamente a los pequeños productores.
- Control sobre la cadena de suministro: el desarrollo de relaciones de confianza con las organizaciones de productores hace que se pueda tener un mayor control sobre la proveeduría, en términos de volumen, calidad y tiempos de entrega del producto.

- Mejoras en la competitividad: las empresas referenciadas en esta publicación, afirmaron que desarrollar proyectos de este tipo les ha posibilitado tener una proveeduría constante, lo cual, les ha permitido realizar nuevos negocios. Al mismo tiempo, vender un producto que tiene una historia detrás ha atraído el interés de clientes internacionales.
- Participación en el mercado de proveedores: en algunas cadenas donde los volúmenes de producción no son iguales a la demanda requerida, por ejemplo, el fique, realizar encadenamientos inclusivos ha permitido fidelizar a los productores. Lo que se ha traducido en ganar mayor participación en el mercado de proveedores y mantener un suministro constante.
- Para los pequeños productores: para esta población los principales beneficios se pueden evidenciar en la mejora de calidad de vida gracias al aumento de sus ingresos. Adicionalmente, se puede observar el desarrollo de habilidades empresariales, formas nuevas de concebir los negocios en el agro y finalmente, una tecnificación de su actividad agrícola que mejora la productividad y los hace más competitivos.

## Distribución:

- Penetración a nuevos segmentos de mercado: para empresas como Corona y Unilever, sus estrategias les han permitido acceder a mercados a los que sus canales de distribución tradicionales no llegan, zonas periféricas de las ciudades o la ruralidad, y así han logrado aumentar sus ventas.
- Fomento del emprendimiento y liderazgo: la población que participa en proyectos de distribución inclusiva encuentra una actividad económica estable, rentable, con la cual pueden mejorar su calidad de vida. Además, asumen roles de liderazgo, que en el caso de madres cabeza de hogar, tiene un impacto que trasciende la dimensión económica.

# Retos de la Inclusión

## Culturales

- Desarrollo de líneas de trabajo en habilidades blandas con las que los participantes de los proyectos puedan adaptarse fácilmente a las dinámicas del mercado.
- Construcción de relaciones de confianza.
- Superación del asistencialismo.
- Promoción y fomento de una mentalidad empresarial entre los participantes.
- Realización de alianzas que construyan vehículos de impacto colectivo con las cuales los diferentes actores del entorno, ONG's, Cooperación Internacional, Estado, Sector Privado, entre otros, estén alineados y así logren tener resultados de mayor impacto.
- En el desarrollo de proyectos de inclusión se deben tener en cuenta las necesidades del sector privado para asegurar una demanda y no generar falsas expectativas.
- Incidencia de las condiciones de orden público en la implementación de los proyectos, tanto en la ruralidad como en las zonas urbanas.

## Infraestructura

- Desarrollo de vías terciarias.
- Maquinaria para la transformación de la materia prima.
- Infraestructura en las empresas para incluir a más población en condición de discapacidad.

## Económicos y Financieros

- Altos costos logísticos que inciden en las viabilidades financieras de los proyectos de encadenamientos y distribución.
- Importancia de calcular el retorno de la inversión en los proyectos de inclusión. Es necesaria una forma de pensamiento creativa y que tenga en cuenta todos los elementos del proceso.
- Métodos y plazos de pago que sean razonables con los emprendimientos de población en situación de vulnerabilidad.
- Ausencia de educación financiera y bancarización en los participantes de los proyectos.

## Técnicos

- Fomento de cultivos según la vocación productiva del territorio.
- Mejoramiento de la productividad.
- Implementación de buenas prácticas agrícolas y ambientales.
- Desarrollo de proyectos que nazcan desde la demanda o necesidad de las empresas.
- Alineación de las necesidades del mercado laboral con los programas de educación superior para responder a lo que el sector privado requiere.



# Movimiento IN:

Con el propósito de visibilizar y reconocer a las empresas que han evidenciado los beneficios de la inclusión y han superado algunos de los retos que estas estrategias plantean, la ANDI y su Fundación, crearon el **{Movimiento Empresas IN}**.

Con el **{Movimiento Empresas IN}**, la ANDI y su Fundación buscan inspirar al sector privado a generar transformaciones sociales actuando desde la fuerza de los negocios.

El movimiento IN está compuesto por empresas que resuelven desafíos sociales desde su modelo de negocio, aumentando su competitividad. Este es un camino de tres etapas que identifica y reconoce las organizaciones más exitosas en la inclusión de población vulnerable dentro de su cadena de valor.



1

## Firma Pacto por la Competitividad:

Es el compromiso simbólico del sector privado de asumir un rol protagónico en la inclusión de poblaciones y territorios tradicionalmente excluidos de las dinámicas de crecimiento económico, entendiendo que una sociedad más equitativa e inclusiva será la oportunidad para crecer y volvernos más competitivos.

2

## Lista Empresas INspiradoras:

Una vez firmado el Pacto, la empresa puede postularse para hacer parte de la Lista de Empresas INspiradoras, que destaca los mejores casos de empresas que han logrado resolver desafíos sociales como parte integral de sus estrategias de negocio en Colombia. Esta lista no es un ranking, ni un premio, sino un espacio para incentivar la gestión empresarial con impacto social. Las iniciativas postuladas son estudiadas y evaluadas por FSG -consultora internacional líder en estrategia de valor compartido-, con el apoyo del equipo de Fundación ANDI.

3

## Sello Empresa INcluyente:

Los mejores proyectos de inclusión social postulados a la Lista reciben una invitación por parte de la Fundación ANDI para postularse al Sello Empresa INcluyente, un distintivo único en Colombia que obtendrán aquellas compañías que logren demostrar que han implementado exitosamente acciones concretas, sostenibles y pertinentes para incluir en su cadena de valor a población en situación de vulnerabilidad.

# Sello Empresa INcluyente

ANDI

empresa  
{ in }  
incluyente

Contigo la inclusión  
es inversión.

empresa  
{ in }  
incluyente

Juntos creamos la  
Cultura de  
la INclusión:



Durante un año investigamos y analizamos los sellos que existen tanto en Colombia como en el mundo, para aprender de las mejores experiencias. Encontramos que no existía un distintivo que efectivamente visibilizara las buenas prácticas de inclusión de personas vulnerables en los negocios y que a su vez tuviera incidencia directa en la reputación de la empresa frente a sus consumidores y sus colaboradores.

Por esta razón, creamos “Empresas INcluyentes”, un sello que otorgamos desde la ANDI, en alianza con Deloitte, USAID y ACDI-VOCA. El sello Empresa INcluyente es un proceso que certifica altos estándares de calidad en las prácticas de inclusión de las empresas. Reconoce y resalta a las organizaciones que han comprendido que incluir es su mejor estrategia de competitividad. Las hace parte de una comunidad empresarial unida por un propósito: resolver desafíos sociales como parte de sus estrategias de negocio.

Este reconocimiento busca tener incidencia directa en la reputación de la empresa frente a sus consumidores y colaboradores, agregándole valor a su producto para posicionarse de manera diferente frente a sus competidores.

## ¿Por qué hacer este Sello?

La inclusión económica de poblaciones y territorios tradicionalmente excluidos de las dinámicas de crecimiento, es uno de los grandes retos sociales que afronta Colombia hoy. Este reto, además, puede ser solucionado en gran medida por el sector privado y sus mercados.

Por lo anterior, desde la ANDI y la Fundación ANDI queremos visibilizar la labor de compañías que ya están trabajando por incluir a estos grupos poblacionales: víctimas del conflicto armado, grupos étnicos, personas en situación de pobreza, personas con discapacidad, personas en ruta de reincorporación, fuerza pública retirada y migrantes, en sus cadenas de valor. Con esto buscamos incentivar e inspirar a las empresas a que sean cada vez más conscientes de la necesidad de integrar la inversión social al negocio, para generar impacto sostenible, al tiempo que se mejora su desempeño económico y competitividad.

## ¿Cómo funciona?

La distinción se otorga en cuatro categorías, a las empresas que trabajan por:



**Empleo Inclusivo:** eliminar barreras en los procesos de selección y contratación para ofrecer empleos de calidad a población vulnerable.



**Compras Inclusivas:** vincular emprendimientos de población vulnerable como proveedores de compras operativas: refrigerios, regalos corporativos, material publicitario y suministros, entre otros.



**Encadenamiento Inclusivo:** vincular unidades productivas de población vulnerable como proveedores de materias primas.



**Distribución Inclusiva:** desarrollar y fortalecer unidades productivas de población vulnerable que distribuyen sus productos o servicios.

## ¿Qué se evalúa?

La evaluación del sello se hace en dos etapas. La primera es la revisión de los requisitos de postulación que se obtienen de la postulación a la Lista de Empresas INspiradoras y la segunda consiste en el análisis de los criterios, según la categoría a la que cada empresa aplica.



*Haz parte de esta comunidad que promueve la inclusión y la reconciliación en nuestro país.*



## Requisitos para ser considerado en el Sello Empresa INcluyente:

A diferencia de los dos primeros pasos del Movimiento IN, las empresas no pueden postularse para obtener el Sello Empresa INcluyente, ya que en este proceso sólo participan las empresas que reciben una invitación por parte de la ANDI. Para esto, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener un proceso o proyecto de inclusión social que se esté desarrollando actualmente enmarcado dentro de las categorías definidas.
- El proceso o proyecto debe ser estratégico para el negocio.
- Presentarse a la Lista de Empresas Inspiradoras del año vigente y ser reconocido en este proceso.
- Del conjunto de Empresas Inspiradoras del año vigente, un comité de expertos se reúne y selecciona las empresas que tienen las mejores prácticas de inclusión. Estas compañías son las que recibirán la invitación por parte de la ANDI y su Fundación a participar en el proceso de auditoría del Sello Empresa INcluyente.

## Criterios de evaluación:

**Sostenibilidad:** El proyecto debe contar con una política de la empresa o ajustes a un procedimiento de la compañía para garantizar que sea un proceso que se mantenga en el mediano o largo plazo.

**Resultados positivos:** El proyecto debe contribuir a que las personas beneficiadas mejoren su calidad de vida mediante el aumento de sus ingresos y la empresa debe tener monetizado el retorno de su inversión.

**Pertinencia:** El proyecto debe ser consistente con los objetivos del negocio y con las necesidades de las personas incluidas en su cadena de valor.

**Replicabilidad:** Se deben implementar acciones que contribuyan al fortalecimiento del proceso y que sirvan como referencia para replicar este tipo de prácticas ya sea dentro o fuera de la empresa.

## ¿Cómo se realiza la evaluación?:

Las iniciativas son auditadas tanto por Deloitte como por la ANDI. Cada postulación es calificada con los siguientes puntajes: 0 (no cumple con los parámetros), 1 (cumple con los parámetros, pero no es suficiente) y 2 (cumple con suficiencia los parámetros para cada criterio). Dentro de la evaluación, se cuenta con los siguientes componentes:



- **Estudio de caso:** las empresas deben presentar su estudio de caso consignado en un formulario correspondiente a cada categoría. Para cada una de las preguntas, se deben aportar soportes con los cuales se pueda validar la respuesta. Dentro de la evaluación global, el estudio de caso, junto con los documentos soporte, tienen un peso del 40%.
- **Visita a la empresa y al proyecto:** a cada una de las empresas auditadas, se les realiza una entrevista con la cual se pueda aclarar la información entregada en el estudio de caso. Asimismo, se hacen entrevistas con los participantes del proyecto para corroborar los datos entregados por la empresa. La información que se reúne en estas visitas es parametrizada y calificada, y tiene un peso del 40% dentro de la evaluación global.
- **Comité de evaluación:** finalmente, Deloitte y la ANDI realizan un comité que otorga un puntaje final, el cual pesa un 20% dentro de la evaluación global y se basa en la triangulación de la información recolectada en el estudio de caso, los soportes y datos cualitativos.

# Empresas INcluyentes 2018



## Grupo Nutresa- Compañía Nacional de Chocolates

El Grupo Nutresa S. A., empresa líder en alimentos procesados en Colombia y una de las más importantes del sector en América Latina con presencia directa en 14 países, tiene como una de sus líneas estratégicas de sostenibilidad la gestión responsable de su cadena de valor. Es así como las empresas de sus 8 unidades de negocio<sup>1</sup> han venido trabajando en la inclusión poblaciones vulnerables como proveedoras de sus materias primas.

La Compañía Nacional de Chocolates hace parte del Grupo Nutresa y es líder en el mercado de chocolates y snacks en Colombia. Opera desde 1920 y ha identificado que una de las maneras para asegurar el abastecimiento de materia prima de alta calidad y diferenciada, es por medio de la vinculación directa de los cacaoteros, mayoritariamente de poblaciones vulnerables a la cadena de valor de la compañía.

En 2018, 14.768 familias que participan en 152 alianzas productivas con presencia en 22 departamentos de Colombia, hacen parte de esta estrategia de re-concepción de mercados, y cuentan con 26.616 hectáreas de cacao cultivado. Algunas de estas familias han sido impactadas por el conflicto armado y han encontrado en el trabajo con la empresa una oportunidad para mejorar sus condiciones de vida.

El trabajo directo desde la empresa con el pequeño y mediano productor, y no a través de comercializadoras y distribuidores, ha permitido la generación y fortalecimiento de capacidades de los agricultores a través de la asesoría técnica. La metodología incluye un diagnóstico del estado de los cultivos y se acompaña en el

diseño e implementación de un plan de mejora a cada uno de ellos. Los agricultores reciben capacitación técnico-ambiental, comercial y socio-empresarial. Además, no solo obtienen un cultivo altamente productivo, sino que también logran un enlace directo de comercialización del producto con la compañía.

Esta relación directa con los agricultores ha permitido también que el cacao se convierta en una alternativa de vida sostenible a mediano y largo plazo para ellos. La Compañía suscribe un convenio de comercialización a 10 años con el cacaotero donde se compromete a comprar la producción al agricultor. Esto permite que las asociaciones de cacaoteros vean en el cultivo del cacao un proyecto de vida personal y familiar, y que reciban un precio competitivo y justo por su producción.

La contribución al abastecimiento del grano de cacao de la compañía por parte de estas familias es significativa. A cierre de 2018, más de una tercera parte del suministro de grano de cacao, era procedente de asociaciones y cooperativas de pequeños y medianos agricultores, y se logró por medio de los convenios de comercialización con ellos. Esto es de enorme relevancia, si se tiene en cuenta que la compañía

<sup>1</sup> Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

en el 2018 compró 29.446 toneladas de cacao, aproximadamente la mitad del total de la producción del país. A su vez, la producción de estas familias ha contribuido a que las importaciones de cacao vengan decreciendo de manera importante en los últimos años, pasando de 1.726 toneladas en 2007 a ninguna en 2018.

Ha sido tan exitoso el modelo que para ampliar su alcance y sostenibilidad, se creó el fondo de capital privado CACAO PARA EL FUTURO, un novedoso proyecto que busca el desarrollo, bienestar y progreso de los productores y sus familias. A través del Fondo, los agricultores aportan sus tierras, y los inversionistas pagan el uso del suelo e inyectan el capital necesario (insumos y herramientas) para que estas tierras sean cultivadas por los campesinos.

El fondo se focaliza en el nororiente antioqueño, una región que ha sido impactada por la violencia, donde la mayoría de sus agricultores han sido víctimas del conflicto armado.

Estrategias como las implementadas por la Compañía Nacional de Chocolates representan ejemplos de cómo la inclusión de población vulnerable en la cadena de valor trae ventajas competitivas para los negocios, al garantizar abastecimiento permanente y oportuno de materias primas, y al disminuir la dependencia que se tiene hacia productores que no son locales. A su vez, la presencia de la Compañía en zonas históricamente afectada por el conflicto armado contribuyen a potenciar las ventajas que tiene el campo colombiano, y a transformar las ideas, en inversiones sostenibles para el agro.

# PAVCO

Pavco es parte de una compañía global, que este año cambió su nombre de Mexichem a Orbia, una comunidad de empresas unidas por un propósito: Impulsar la vida alrededor del mundo. Orbia, líder mundial en polímeros, materiales e infraestructura, opera en 41 países, emplea a más de 22,000 personas en todo el mundo, con ventas que superan los 7.200 millones de dólares al año.

En toda su trayectoria, Pavco ha encontrado beneficios en la implementación de un modelo orientado a crear las condiciones de competitividad y operación de la empresa a través del desarrollo territorial en el norte del Cauca. Una zona donde el 98% de la población es afrocolombiana, territorio afectado por la violencia y altos índices de pobreza.

Desde hace 20 años Pavco opera su planta en Guachené y su influencia se extiende hasta otros municipios vecinos como Puerto Tejada, Villa Rica y Caloto. El modelo que implementa la compañía se inscribe en su propósito, "Impulsar la vida alrededor del mundo", el cual nos indica que la articulación de la empresa con la comunidad debe constituirse por un lado, en una ventaja competitiva, materializada en mejores condiciones y capacidades de operación; en la reducción de riesgos de seguridad y de reputación; en el aseguramiento de las condiciones institucionales para la competitividad; y en la continuidad de la operación empresarial. Pero también, en la identificación de oportunidades de desarrollo para las comunidades, representadas en opciones de empleo y trabajo; en inversión social que apoye el desarrollo sustentable a través de la inclusión en la cadena de valor de las comunidades vecinas por medio del desarrollo de proveedores locales y la puesta en marcha de proyectos resultado de alianzas público privadas.

Es así como Pavco invirtió en un programa de capacitación intensivo para formar a los habitantes del norte del Cauca con el perfil requerido por la planta, pues la población se había dedicado a trabajos agrícolas, y no había contemplado en su proyecto de vida vincularse de manera formal a una empresa del sector manufacturero. El Programa aún continúa vigente y se ha expandido. Tan solo en los años de 2015 a octubre de 2019 se brindaron 80.275 horas de capacitación a los empleados de la planta, complementados con incentivos para que tanto los colaboradores

como sus hijos accedan a carreras técnicas y profesionales.<sup>1</sup> En los años mencionados, la inversión en capacitación y auxilios ascendió a un monto de \$1.312.208.811 COP.

Al inicio se requirió de una fuerte inversión de parte de la empresa y un acompañamiento constante a las personas para asumir este reto. Incluso la planta tuvo una improductividad en los primeros tres años, lo cual representó un impacto económico. Sin embargo, la apuesta por el desarrollo local y por la inclusión de población afrocolombiana, rindió sus frutos: hoy en día, de los 380 empleados de la planta, 353<sup>2</sup> (93%) son afrocolombianos oriundos de los 4 municipios, 21 ocupan cargos de directores, supervisores o ingenieros de proceso y han alcanzado un nivel de escolaridad superior al promedio de la región.

El éxito y sostenibilidad del programa se debe, no solo al hecho de que hace parte la estrategia de relacionamiento de la compañía, lo cual asegura que el modelo se alinee con el propósito de la misma

<sup>1</sup> A los empleados de la compañía se les brinda un auxilio de educación que cubre desde el 55% hasta el 100% de la matrícula del programa educativo y a los hijos de los colaboradores el auxilio cubre hasta el 60% del valor de la matrícula.

<sup>2</sup> Del total de empleados, 306 cuentan con un contrato directo e indefinido, 58 están vinculados a través de empleos de temporales y 16 son aprendices.

y permite que se desarrolle de manera conjunta y coordinada entre diferentes áreas de la empresa, sino que también se atribuye a las alianzas que ha establecido Pavco para garantizar una formación de calidad. Dichos programas se han dado de la mano de instituciones como el SENA, la caja de compensación COMFACAUCA, y de las universidades de la región como la Universidad del Valle.

Ahora bien, los beneficios no solo se reflejan en el acceso y permanencia al mercado laboral de habitantes de la zona, y en una mejora en las condiciones de vida de los empleados y sus familias, sino también en el progreso de los indicadores de producción, rentabilidad, baja rotación y buen clima laboral en la planta.

El modelo de Pavco, además, no se limita a la formación y vinculación laboral de afrocolombianos. El relacionamiento con la comunidad y con los entes territoriales ha sido clave para impulsar el desarrollo de la región, y para contar con una licencia social que le permite operar y garantizar la sostenibilidad de su modelo. Día a día, Pavco trabaja con líderes del territorio estableciendo una sintonía entre la cultura de la organización y la cultura tradicional y ancestral de las poblaciones afrodescendientes de la zona.

# Procafecol- Juan Valdez

En el 2002 la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, organización sin ánimo de lucro que representa a más de 540.000 familias productoras de café, le dio a la marca Juan Valdez la misión de abrir negocios alrededor del mundo que generaran valor directamente a los caficultores. Así, con el objetivo de beneficiar a esta población y cautivar al mundo con los cafés premium del país, nació Procafecol SA, empresa que después de más de 15 años, ha logrado que Juan Valdez sea la marca de café premium más reconocida y admirada en Colombia. Cuenta con 436 tiendas en operación, es líder en la categoría en grandes superficies, y realiza negocios de distribución en 28 países.

Este año, PROCAFECOL estableció como objetivo estratégico la generación de valor compartido a sus principales grupos de interés. En ello, los proveedores son un público prioritario y por ello se convirtieron en una de las tres líneas estratégicas de la sostenibilidad de la empresa, junto con los Caficultores y la mitigación de cambio climático y economía circular. En términos de proveeduría, la compañía ha encontrado beneficios en las compras inclusivas<sup>1</sup> a artesanos de poblaciones vulnerables, incluyendo afrocolombianos e indígenas, para las ediciones especiales de café. Estas ediciones son circulaciones limitadas de café donde no solo se vende un producto de calidad, sino que también se llega con mensajes particulares al cliente final relacionados con el apoyo a causas sociales, la valoración del patrimonio natural, y las fechas conmemorativas de diferentes regiones cafeteras del país, entre otros.

<sup>1</sup> Las compras inclusivas se refiere a cuando las empresas realizan las compras operativas de su negocio (refrigerios, café, merchandising, etc.) a emprendimientos de población vulnerable.

La empresa identificó que aquellos productos elaborados por comunidades vulnerables, que han sido incorporados en las ediciones especiales de café, adquieren un valor diferencial en el mercado. El cliente o consumidor final está dispuesto a pagar un mayor precio pues se llega con el mensaje de inclusión y se genera conciencia al consumidor. De hecho, el precio de estas ediciones es 60% más alto que el de las demás producciones, y su rotación es de aproximadamente tres meses, lo que según los estándares de la compañía se clasifica como de fácil rotación.

En el 2017 se lanzaron varias ediciones especiales. Una de ellas, la edición especial Mocoa dedicada a este municipio de Colombia, que sufrió una de las peores catástrofes naturales de los últimos tiempos, cuando una avalancha destruyó la mayoría de las viviendas y dejó alrededor de 300 desaparecidos. La compañía no solo compró el grano a la comunidad cafetera de Mocoa a un precio premium por su calidad, resaltando la importancia de la institucionalidad cafetera para la reconstrucción del territorio, sino que también trabajó de la mano con artesanas de la Asociación Arte-Iris, pertenecientes a las poblaciones Indígenas Ingas y Pastos, quienes tejieron 1.200 manillas, para acompañar cada uno de los empaques del café.

Asimismo, la compañía quiso darles voz a las comunidades afectadas por la violencia, a través de la edición especial de Café Renacer. Con la producción y comercialización de 5.000 unidades de café, se visibilizaron las historias de los habitantes de San Carlos (Antioquia), Chaparral (Tolima), Cali (Valle del Cauca), Florencia (Caquetá) y la Sierra Nevada (Magdalena). Cada kit de "Café Renacer", tenía además del café proveniente de estas regiones, una manilla hecha a mano por las comunidades Embera del Chocó.

Las ediciones especiales entonces al incorporar en su producción a comunidades indígenas han logrado consolidarse como una estrategia de rentabilidad y competitividad de la compañía. Su precio diferencial, su fácil rotación, y el aporte a la reputación de la empresa en materia de inclusión, representan beneficios que la organización ha tenido y que espera replicar en el mediano y largo plazo.

La visión de Procafecol es contar con un amplio portafolio de productos cuyos proveedores provengan de comunidades en situación de vulnerabilidad, y para ello ha venido implementando paulatinamente ajustes en sus requerimientos internos. Específicamente, cuenta con una Política de Compras Inclusivas para garantizar la inclusión en todos los procesos de compras y contratación de emprendedores de comunidades vulnerables, en un espacio de competitividad, inclusión y transparencia. Con esta política busca facilitar la relación comercial de la empresa con este tipo de proveedores y apoyarlos en el fortalecimiento de su negocio. En ella se define: la realización de anticipos, la flexibilización en la documentación solicitada y la definición de plazos de pago favorables a estos proveedores.

El trabajo articulado entre las áreas comercial, gestión humana, mercadeo, control interno, innovación, logística y producción, y financiera, además de contar con aliados estratégicos como la Fundación ANDI y Artesanías de Colombia, que permiten validar la calidad de los productos y tener un diagnóstico claro de las comunidades, es fundamental para avanzar en el camino de la inclusión de minorías étnicas en la cadena de valor de la compañía.

La experiencia de Procafecol da cuenta del terreno avanzado en la construcción de valor compartido incorporando minorías étnicas en la cadena de valor y dados los beneficios que se han obtenido con estas acciones, la compañía espera que se conviertan en una práctica generalizada a mediano y largo plazo.



# Gases de Occidente

Gases de Occidente es una empresa de servicios públicos con más de 20 años de experiencia, dedicada a la distribución y comercialización de gas natural en 259 poblaciones en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca.

Desde finales de 2017, identificaron una oportunidad de mejora para tener más ventas y de mejor calidad, y vieron en la contratación de población vulnerable una oportunidad para eliminar la tercerización en sus esquemas de contratación. Esto, con el fin de tener un vínculo directo con sus colaboradores y así conocer su fuerza de ventas; fortalecer las capacidades y competencias de su capital humano; y mejorar la productividad y calidad de su servicio.

La eliminación de la tercerización implicó transformar un esquema basado en la prestación de un servicio puntual (vender el servicio y la instalación en los hogares), a un modelo donde se vincula directamente a los asesores de tal forma que conozcan y compartan la visión de la empresa. Así, Gases de Occidente diseñó una estrategia de empleo inclusivo que ha sido implementada con éxito desde hace dos años, donde se han vinculado 62 personas.

La estrategia cuenta con una estructura estandarizada basada en un enfoque por competencias. Al adoptar dicho enfoque, Gases de Occidente identifica para cada cargo de manera clara y precisa los conocimientos, las actitudes, y las habilidades requeridas, en lugar de exigir requisitos académicos y laborales que no son necesarios para cumplir con las funciones del puesto.

Una vez especificadas las competencias, se realizan ajustes a los perfiles del cargo, permitiendo que personas con niveles educativos bajos puedan acceder a la oportunidad laboral. Gases de Occidente entendió que una estrategia de empleo inclusivo no se trata de crear cargos para mujeres, afros, jóvenes o indígenas, sino de evaluar con base en las demandas de recurso humanos de la empresa, qué tipo de cargos podrían ser suplidos por esta población.

La modificación de los perfiles facilita la operación de la compañía y la convierte en un referente de un proyecto efectivo de la disminución de brechas en procesos de vinculación laboral. Dentro de su estructura tienen procedimientos transversales que aseguran una pertinente selección y contratación, a partir del enfoque por competencias, un eficiente monitoreo, evaluación del desempeño y productividad del nuevo personal.

La estrategia sin embargo no se limita al proceso de selección del personal. Una vez las personas se vinculan a la empresa, se implementan diferentes actividades de fortalecimiento de capacidades, e incentivos a la permanencia que se han reflejado en mejores resultados para la compañía. En el 2017 se ofrecieron capacitaciones para todos los colaboradores, con enfoque técnico y de reentrenamiento de políticas y procedimientos por un total de 2.359 horas.

Los beneficios de la estrategia para la compañía y para los empleados han sido enormes. Por un lado, la organización ha mejorado su clima laboral y ha fortalecido su capital humano, lo que ha impactado positivamente sus estándares de calidad e índices de productividad. Los indicadores de cumplimiento y de calidad de venta se encuentran en un nivel del 100%, los indicadores de productividad por asesor están en un promedio creciente de ventas, y ha habido una disminución en la cantidad inconsistencias, anulaciones e inventario de ventas pendientes de instalación.

Adicionalmente, se han reducido los costos de intermediación permitiendo un mayor control y seguimiento por parte de la empresa, lo que ha representado un ahorro de aproximadamente 1.000 millones de pesos.

Por otro lado, los colaboradores que fueron vinculados a través del modelo se sienten identificados con los valores de la empresa y han desarrollado un nivel de satisfacción muy alto formar parte de una organización con estándares superiores de calidad, que vela por el bienestar de sus colaboradores, y donde sus ingresos están muy por encima del salario mínimo legal vigente.

Ha sido tan exitoso el modelo para la compañía, que ya no solo se está implementado para asesores comerciales que van a los hogares, sino también para los corporativos cuyos clientes son los pequeños negocios y las grandes empresas. Así, Gases de Occidente, catalogada como la mejor Empresa de Servicios Públicos según la encuesta "Cali Cómo Vamos" por varios años consecutivos, encontró una oportunidad para generar valor en su zona de influencia, que se tradujo además en beneficios tangibles para la compañía.

# Corona

Corona es una multinacional colombiana con más de 135 años de historia empresarial dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de energía. Está compuesta por cuatro Divisiones de Negocios – Baños y Cocinas; Superficies, Materiales y Pinturas; Insumos Industriales y Manejo de Energía; y Mesa Servida – y dos Unidades Comerciales que son Almacenes Corona y Comercial Corona Colombia. Esta compañía cuenta con 20 plantas de manufactura en Colombia, 3 en Estados Unidos, 3 en Centroamérica y 3 en México, así como con una oficina de suministros globales en China.

En el año 2006, como respuesta al interés de la empresa de llegar con sus productos de acabados para la remodelación y construcción directamente a los habitantes de barrios vulnerables, estrato 1 y 2, de las principales ciudades de Colombia, nace el programa Viste Tu Casa (VTC). De esta manera, Corona logra atender la necesidad de mejorar las condiciones físicas y de higiene de las viviendas de estas familias y consecuentemente su calidad de vida.

Hoy este programa tiene presencia en más de 120 ciudades, municipios o localidades del país. Los habitantes de los barrios y zonas objetivo de VTC son atendidos por promotoras seleccionadas y capacitadas por el programa, en su mayoría mujeres cabeza de hogar, pertenecientes a las mismas comunidades que atiende.

En cada una de las ciudades donde opera el programa, las promotoras de venta han encontrado en Viste Tu Casa una oportunidad de empleo formal, con todas las garantías salariales y prestacionales de ley, opciones de capacitación y desarrollo de habilidades comerciales y técnicas, asistencia y apoyo psicológico y social. Lo anterior les ha permitido mejorar sus ingresos, dar una mejor calidad de vida a su familia y en la mayoría de los casos mejorar las condiciones de su vivienda.

Actualmente el programa cuenta con 200 promotoras que visitan alrededor de 25 viviendas diariamente, ofreciendo a sus vecinos y amigos la oportunidad de mejorar su vivienda con múltiples alternativas de financiación y con productos de calidad de la marca Corona.

Viste Tu Casa cuenta con una estructura estandarizada que facilita el funcionamiento de la estrategia comercial, convirtiéndolo en un referente del canal de venta puerta a puerta de Corona. VTC contribuye a (i) generar nuevas oportunidades de empleo para poblaciones

vulnerables, (ii) mejorar la calidad de vida de su mercado objetivo en Colombia y (iii) generar una plataforma de expansión de nuevos negocios alternativos para Corona.

Para lograr su objetivo, la empresa ha desarrollado alianzas en las cuales apalancarse. Cuenta con aliados estratégicos que apoyan el fortalecimiento de su fuerza de ventas a través de capacitaciones y formación (contribuyendo a la generación de empleo), y aliados financieros que brindan opciones asequibles de financiación a las comunidades estrato 1 y 2, permitiéndoles reducir el tiempo que tardan en poder terminar de adecuar sus viviendas.

A través de Viste Tu Casa, Corona se ha beneficiado tanto directa como indirectamente. Como ejemplos de estos beneficios, Corona ha generado un modelo económico auto sostenible con el que puede atender directamente un nuevo mercado objetivo a través de una fuerza de ventas especializada que conoce el entorno donde opera. Además, la empresa ha conseguido mantener un vínculo social y comercial en diversos territorios, fortaleciendo así su marca y creando en sus comunidades nuevos mercados para sus productos.

Con la obtención del Sello Social, VTC y Corona ratificaron y afianzaron más su compromiso social con las comunidades que impactan y, adicionalmente, ha servido como carta de presentación para las alianzas con empresas y otras entidades con las que se está expandiendo el programa en Colombia.

Todo esto finalmente se traduce directamente en la generación de ingresos adicionales por ventas y una mejor calidad de vida para las promotoras y estas poblaciones e indirectamente en un mayor sentido de pertenencia y satisfacción para los accionistas y colaboradores de Corona que a diario cumplen el propósito central de mejorar vidas transformando espacios.



# Empresas INcluyentes 2019



## Categoría Encadenamientos

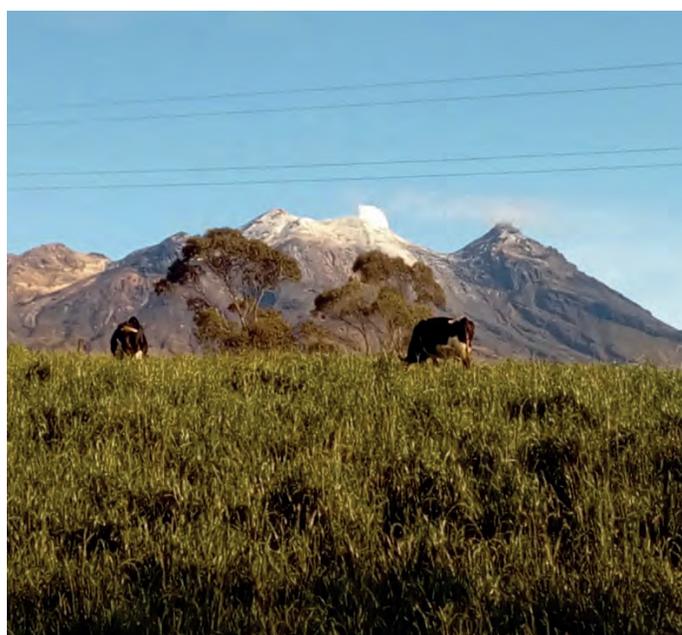


### Alpina S.A.

Desde 1.945, año de su fundación, Alpina ha trabajado para consolidarse como una organización que trasciende y genera un impacto positivo en las regiones y las comunidades donde tiene presencia. Para esto, la compañía adopta políticas que tienen como propósito establecer relaciones a largo plazo con sus diferentes públicos de interés, siempre de manera sostenible.

Uno de los mayores retos que históricamente ha tenido la compañía es el acopio de sus principales materias primas: leche y fruta. La calidad, la cantidad, las condiciones climáticas y las conexiones viales han sido algunas de las principales barreras. Tras muchos años de trabajar en proyectos que solucionen esta problemática, y de hacer presencia en las zonas más alejadas del país, Alpina estableció que desarrollar alianzas con asociaciones de pequeños proveedores era la mejor manera de hacer más eficiente su cadena de abastecimiento.

Esta estrategia implica establecer programas de formaciones, visitas, talleres, entre otras acciones, que han permitido la implementación de buenas prácticas agrícolas y han incrementado la productividad de los pequeños ganaderos que participan en la cadena de abastecimiento de la compañía.



Un ejemplo de esta estrategia, es la iniciativa que se encuentra en el sur de Nariño, en los municipios de Guachucal, Cumbal e Ipiales, en donde Alpina trabaja con asociaciones de pequeños ganaderos para acopiar parte de la leche que utilizan en sus productos.

Este trabajo con los pequeños ganaderos ha consistido en mejorar sus prácticas de manufactura, su productividad y su competitividad por medio de asesorías y un robusto acompañamiento técnico. Esto ha logrado homogeneizar sus procesos de calidad y obtener materia prima con los estándares establecidos por Alpina, haciendo que su vez, se conviertan en posibles proveedores tanto de la compañía, como de cualquier otra gran empresa del país.

Gracias a este proyecto, dicha región ahora produce 80 mil litros de leche de primera calidad beneficiando de manera directa a 2.400 ganaderos, que están agrupadas en 48 asociaciones.

El sur de Nariño ha sido una zona golpeada por el conflicto armado, en donde había alta presencia de cultivos ilícitos. El trabajo de Alpina con los habitantes de la región, ha permitido que la ganadería de leche sea ahora la principal actividad económica. Un modelo gracias al cual también se estabilizó el mercado lechero de la región y se mejoraron las condiciones de venta de los ganaderos de la zona.

Alpina ha comprendido que incluir pequeños proveedores en su cadena de valor y trabajar de su mano para crecer juntos, incrementa tanto su productividad como rentabilidad, al tiempo que establece relaciones sostenibles con actores claves en el aprovisionamiento de su materia prima, generando de esta manera “Encadenamientos Inclusivos”

# Nestlé

Nestlé es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo, cuenta con más de 2.000 marcas que van desde íconos globales a favoritas locales, resultado de su trabajo constante por tener un portafolio de productos innovadores que promueven el bienestar de sus consumidores.

Como Empresa con Nutrición, Salud y Bienestar en Colombia quiere inspirar a sus clientes a vivir una vida más saludable. De esta forma contribuye a la sociedad al tiempo que garantiza el éxito a largo plazo de la empresa.

Igualmente, la compañía ha marcado la creación de Valor Compartido como parte de su modelo de negocio para ayudar a desarrollar su cadena de valor al mismo tiempo que genera beneficios para la sociedad. En ese sentido, se alió con la Fundación ANDI para desarrollar un programa de proveeduría local que les permitiera satisfacer la demanda de cebolla para la producción de su nueva

línea MAGGI® DE LA HUERTA, fomentando el desarrollo y la inclusión de los agricultores agrupados en la Asociación GDIC en Cucaita, Boyacá.

Este proyecto responde a la Metodología de Encadenamientos Inclusivos de la Fundación ANDI, para desarrollar procesos productivos, articulando las demandas de las empresas afiliadas a la ANDI con la oferta de organizaciones de agricultores vulnerables, de modo que se genere rentabilidad bidireccional, tanto para la empresa como para la organización de productores.

Con la implementación de diferentes herramientas de diagnóstico, esta metodología establece la viabilidad financiera del proyecto y permite diseñar un plan operativo con actividades de fortalecimiento integral para que los participantes puedan mejorar su calidad de vida.

Actualmente, el Plan de MAGGI® DE LA HUERTA asegura la compra responsable de los insumos desde el inicio de la cadena y comunica dentro de su línea la naturalidad de sus ingredientes y el origen de los mismos.

Cabe mencionar que los demás actores reciben beneficios tangibles, pues se les garantiza un precio justo a lo largo del año en un entorno donde la constante eran precios fluctuantes, dando así, una estabilidad a los productores en un ambiente competitivo. Es importante resaltar que los precios fueron pactados en acuerdo con la organización basados en sus costos de producción.

Junto con otras estrategias de Nestlé de desarrollo rural, como el Plan Nescafé y el Plan de Fomento Lechero en el Caquetá, MAGGI® De La Huerta busca fomentar las compras locales para sus productos, así como fortalecer otras cadenas agrícolas que la industria necesita y que no se han desarrollado en Colombia.

En su primera lectura de Nielsen, los caldos de MAGGI® De La Huerta ya tienen un 1% de participación de mercado (Medición Junio-Julio 2019 – Nielsen Retail) y las sopas un 3,9% (Medición Septiembre 2019 – Nielsen Scantrack).

Estas acciones tienen como objetivo principal de contribuir a que el país se convierta en líder de América Latina en temas de competitividad para el 2020, logrando la reducción de la informalidad y promoviendo la construcción de planes que mejoren el crecimiento y cierren las brechas en el capital humano.



Fotografía: Camilo Ponce de León.

# Selva Nevada

Arazá, copoasú, camu camu, asaí, corozo, iguaraya y gulupa son algunas de las frutas silvestres que crecen en medio de los bosques de Colombia y que son desconocidas para la mayoría de los consumidores. Proyectando el enorme potencial para la comercialización de estos frutos en los mercados urbanos, y reconociendo las ventajas nutricionales de los mismos, en el 2007 se creó Selva Nevada, una empresa que produce helados artesanales, pulpas de fruta y otros alimentos naturales, con el objetivo de poner a disponibilidad del consumidor final la diversidad biológica y cultural colombiana.

Las pulpas de fruta que sirven de insumo para los productos de Selva Nevada, antes se perdían en el suelo y ahora son una fuente de ingresos estables para comunidades indígenas, afrocolombianas, y campesinas en las zonas más apartadas del territorio nacional.

En los departamentos de Guaviare, Caquetá, Putumayo, Amazonas, Nariño, Sucre y Guajira, se trabaja de la mano con diferentes resguardos indígenas y comunidades campesinas para producir Asaí, Arazá, Camu Camu, Corozo, e Iguaraya. Por su parte, en el Chocó la empresa se asocia con afrocolombianos para la producción de vainilla. En total, se han vinculado a la cadena de valor de la empresa 11 organizaciones comunitarias que están conformadas por más de 500 familias.

La estrategia implementada por Selva Nevada se enfoca en el desarrollo gradual de la oferta, y no en la producción masiva de frutos, que podría exceder las capacidades de las comunidades. Esto es posible gracias a un esfuerzo importante que se ha desarrollado en Bogotá con clientes exclusivos del segmento de restaurantes, hoteles y servicios de catering aprovechando su interés creciente en incluir productos colombianos en sus cartas, y de crear en la ciudad una tendencia gastronómica mundial similar a la del Perú, que se basa en el uso de productos locales cosechados sosteniblemente, con baja huella ambiental, y producidos por economías locales bajo principios de comercio justo.

El éxito ha estado en el posicionamiento de un producto ligado a un origen, que refuerza las identidades de las comunidades afro e



indígenas que lo cultivan, y que es atractivo para aquellos clientes con una alta capacidad de compra y con un aprecio evidente por la biodiversidad. Así, el 70% de las ventas de los frutos se realiza a clientes como la Cadena de Restaurantes WOK, el Grupo Takami, JW Marriot, Harry Sason, y el Grupo DLK, y el 30% restante se vende a través de puntos de venta y tiendas de retail especializado como Gastronomy Market.

Por otro lado, el relacionamiento de igual a igual con las comunidades donde se tiene en cuenta los distintos niveles de desarrollo de las comunidades, las variables culturales y las condiciones y posibles aliados específicos de las regiones, también ha marcado la diferencia y ha permitido no solo el aumento del ingreso neto promedio para los agricultores de alrededor del 26%, sino un fortalecimiento constante

para mejorar las tareas de recolección, transformación, empaque y transporte de los productos extraídos de árboles y arbustos.

La inclusión de comunidades indígenas y afros es la piedra angular del proceso de producción de Selva Nevada. Sin ellas la empresa no sería sostenible. La estrategia implementada por la organización es un claro ejemplo de cómo los negocios se benefician con la inclusión de minorías étnicas. Ha sido tan exitoso el modelo que Selva Nevada planea expandirse de manera progresiva a otros mercados. Y así, paulatinamente se podrá cumplir con el sueño de que todos los colombianos comprendan la importancia de nuestros recursos naturales y empezar a proteger la diversidad ambiental y cultural.

# Alquería

Alquería nació en 1959 con el sueño de llevar bienestar y nutrición a los colombianos: “Una botella de leche, una botella de salud”, fue el lema de sus fundadores Jorge Cavellier Jiménez y su hijo Enrique Cavellier Gaviria. Hoy, con más de medio siglo de tradición, Alquería es la materialización de ese sueño, sus productos siguen brindando alimento y satisfacción en las distintas regiones del país. Día a día, sus acciones demuestran que están comprometidos con lograr una sociedad con mejor calidad de vida.

Esta empresa es consciente de la coyuntura social de Colombia y ha incluido dentro de su estrategia de sostenibilidad, el compromiso por impulsar el desarrollo del campo colombiano en un momento histórico de transformación hacia una sociedad en paz.

Dentro de esta estrategia se encuentra FOCA, el Programa de Formación Campesina de Alquería que busca la construcción colectiva de conocimiento en el campo. A través de metodologías prácticas de aprendizaje orientadas hacia la plantación y generación de habilidades para mejorar la toma de decisiones, que ayuden a los participantes a fomentar el manejo de los sistemas de producción lechera. Es así como el Programa FOCA inició en el 2014 con 4 líneas de trabajo:

- **Plan Finca:** busca que el productor y su familia construyan planes de trabajo para optimizar recursos y para descubrir y desarrollar el potencial de su negocio a largo plazo. Actualmente se ha impactado a 161 familias.
- **ECAS:** escuelas de Campo Agropecuarias que desarrollan una dinámica participativa para la construcción colectiva de conocimiento a través de la práctica, al tiempo que vincula a campesinos y productores de distintas edades generando redes de trabajo comunitario. Actualmente cuenta con la participación de 1.134 proveedores.

- **Formación Complementaria:** de la mano con el SENA brinda programas de formación complementaria, cursos de capacitación en prácticas ganaderas, alimentación y reproducción, gestión de recursos, e inseminación artificial, entre otros. Esta línea tiene 2.626 participantes con los cursos del SENA.
- **Herederos De Tradición:** programa de educación formal para jóvenes bachilleres del campo que reciben formación en el SENA para certificarse como tecnólogos en producción ganadera. Actualmente cuentan con 198 herederos que han pasado por el programa desde el 2012, donde 46 son técnicos en producción pecuaria y 152 tecnólogos en producción ganadera.

Para la implementación de este programa, el área de Fomento Ganadero tuvo que cambiar la forma de entrar a los territorios y trabajar con los proveedores de zonas afectadas por el conflicto. Se capacitaron inicialmente en la metodología escuelas de campo y técnicas para educación con adultos, con lo cual lograron generar la confianza necesaria para llevar formaciones que les servirían para seguir en el proceso de planificación y mejoramiento de sus fincas. Los beneficios tanto para Alquería como para los ganaderos han sido notorios. Para la empresa el principal beneficio que se ha obtenido en el trabajo con los productores de leche ha sido generar



un mayor acercamiento y control sobre su cadena de suministro, permitiéndoles garantizar un futuro sostenible. En particular, si se tiene en cuenta que del total del volumen de leche que llega las plantas de Alquería, 40% proviene de pequeños productores. Al mismo tiempo han apoyado al pequeño y mediano productor de leche con un canal formal para la comercialización de su producción, el cual le permite tener estabilidad, acompañamiento y un incentivo para tener una mayor productividad eliminando la intermediación que no agrega valor y mejorando su calidad de vida.



# Categoría Empleo

PREBEL



HOMECENTER®  
SODIMAC corona

INCOLMOTOS  
YAMAHA



## Prebel

Prebel es una compañía colombiana con más de 70 años en la industria cosmética y de cuidado personal. Está presente en el mercado colombiano a través de las categorías de cosméticos, fragancias, cuidado personal, tinturas, solares, accesorios de belleza y cuidado del hogar.

Esta compañía ha desarrollado un propósito superior "Embellecemos vidas". Esta declaración los motiva a que hombres y mujeres puedan mejorar su autoestima con sus productos, pero también a co-crear un espacio laboral humano e incluyente, comprometido con la calidad de vida de sus colaboradores.

PREBEL, en su política de Responsabilidad Social Empresarial, integrada a su política de Relaciones Laborales, ha definido contar con un programa de inclusión laboral, en virtud del cual emplea a personas con discapacidad y sobrevivientes de cáncer de seno. Es un programa que conecta los talentos y capacidades de estas personas, con las necesidades de los distintos procesos de la organización.

Esta política existe de manera informal desde hace más de 30 años cuando su fundador Constantino Martínez decidió que su empresa tendría espacio para población en situación de discapacidad. Hace cerca de 8 años y con el apoyo de Pacto de Productividad se ha formalizado y potencializado este programa de inclusión contando a la fecha con más de 50 colaboradores.

Estas personas presentan discapacidades físicas, sensoriales, cognitivas, múltiples, entre otras, y ocupan posiciones como: auxiliar administrativa, operadora de datos, operario de producción y operario de apoyo logístico, entre otros. Cuentan con contratos formales de vinculación directa con PREBEL en similares condiciones que cualquier otro colaborador de la compañía que realice la misma labor.



Para realizar este programa, Prebel se encargó de ajustar sus procesos de Recursos Humanos de la siguiente forma. (i) Analizaron los puestos de trabajo para conocer dónde podían ubicar a las personas en situación de discapacidad; (ii) realizaron alianzas con entidades con las que pudieran reclutar y seleccionar candidatos; (iii) ajustaron su proceso de selección a cada tipo de discapacidad y desarrollaron un proceso de acompañamiento con las familias. Finalmente, implementaron un plan con el cual pudieran potenciar las capacidades de cada uno de sus colaboradores.

Para Prebel la discapacidad no es un asunto de filantropía, se trata de ser más competitivos. Con mediciones específicas, esta compañía ha identificado los siguientes indicadores: aumento en la productividad, disminución en los niveles de rotación y bajas tasas de accidentalidad y ausentismo, fortalecimiento del clima y la cultura organizacional. Así, Prebel se convierte no solo en una marca empleadora potente, sino también en un referente para las organizaciones que quieren apostarle a la inclusión laboral.



# Sodimac

Sodimac es una compañía de retail colombo chilena de donde se desprenden dos importantes marcas reconocidas por todos los colombianos: Homecenter y Constructor. Con más de 25 años de experiencia en el país, actualmente cuenta con cobertura en todo el territorio nacional gracias a 40 puntos de venta físicos y un sólido canal de venta a distancia. A través de sus múltiples puntos de contacto, la compañía asegura un modelo de negocio omnicanal que ofrece todos los productos y servicios que necesitan los consumidores para desarrollar sus proyectos y sueños en el mejoramiento del hogar y la construcción.

Para Sodimac, fomentar el empleo inclusivo responde a la necesidad de involucrarse en la solución de problemas sociales y así aportar a la construcción de una sociedad justa, incluyente y con igualdad de oportunidades para todos(as). Desde hace 12 años, promueven el trabajo digno de personas con discapacidad física, cognitiva y/o sensorial, de acuerdo a sus habilidades frente a las necesidades del negocio.

La política de Diversidad e Inclusión busca brindar las mismas oportunidades a todos los candidatos en las diferentes etapas del proceso de contratación. Ha adaptado y ampliado sus procesos de selección, inducción, sensibilización, formación, desarrollo y evaluación de desempeño para que todas las personas que trabajan en Sodimac estén incluidas de manera adecuada.

Desde el 2013, con el fin de fortalecer su programa, la empresa amplió su alcance a inclusión de personas en condición de vulnerabilidad socioeconómica; una población caracterizada por la imposibilidad de acceder a opciones laborales formales y dignas, identificando y priorizando aquellas que no cuentan con los recursos económicos necesarios, han sido víctimas o victimarias del conflicto armado, desalojadas de su territorio y/o sin oportunidades educativas.

A la fecha, cuenta con 112 personas con discapacidad cognitiva, 7 con discapacidad física y 315 colaboradores(as) que han sido vinculados por su vulnerabilidad económica y social. Como empresa, sigue fortaleciendo el programa y desarrollando el trabajo inclusivo para que más personas hagan parte de estas iniciativas. Además, actualmente trabaja en ampliar la oferta de inclusión laboral a la comunidad LGBTI+, grupos étnicos, entre otros.

Para todos los casos, el proceso de selección y contratación se da bajo los lineamientos de la Política de Inclusión y Diversidad que estipula que el proceso debe ser transparente: publicación de las convocatorias, pruebas técnicas, entrevistas y retroalimentaciones. Sodimac cuenta con perfiles de cargo descritos de acuerdo a las competencias necesarias para el rol donde no se hace distinción de ninguna índole: género, raza, creencias, orientación sexual, étnica, nacionalidad, ni opinión política. En este sentido, la política de empleo es incluyente pero no es diferenciada ni específica para la población vulnerable ya que es capaz de adaptarse a cualquier colaborador.

Uno de los elementos innovadores del modelo de empleo inclusivo de Sodimac es su herramienta de caracterización. Este instrumento se aplicó a un total de 112 colaboradores, a nivel nacional, posibilitando no solo la identificación de las habilidades y puntos de oportunidad de cada uno para aplicar al plan carrera, sino también la posibilidad de realizar una proyección del estado que cada persona vinculada al programa podría tener a futuro, al interior de la compañía. Teniendo en cuenta esto, logró agrupar a los colaboradores en 6 estados, de acuerdo con los resultados evidenciados en la caracterización, e identificar cuáles son las buenas prácticas del programa y las oportunidades de mejora, enfocadas en cada una de las personas vinculadas.

Durante los 12 años de gestión, el desarrollo de este programa le ha permitido destacarse y posicionarse como empresa líder y pionera en Colombia en prácticas de inclusión laboral. En especial, porque han logrado fortalecer y mejorar la vinculación de los colaboradores que hacen parte de este programa a partir del rediseño de sus procesos de selección, contratación, formación, desarrollo y evaluación. Así como por el proceso de adaptación y la apertura del Plan Carrera para las personas vinculadas al programa, el cual busca impulsar a los participantes a progresar dentro de la compañía. Adicionalmente, el programa los ha ayudado a posicionarse a través de las mediciones de reputación como MERCO y Great Place to Work.

Sodimac ha evidenciado cómo el empleo inclusivo transforma la vida de los colaboradores que hacen parte del programa y del entorno que los rodea. Además, han comprobado que las personas con capacidades diferentes o en condición de vulnerabilidad son igual de productivas a cualquier otro colaborador, rompiendo así un paradigma y produciendo un cambio de mentalidad en las empresas y contribuyendo a la creación de una sociedad más equitativa y con mayores oportunidades para todos.

# Incolmotos Yamaha

Incolmotos Yamaha lleva 43 años siendo un referente en el sector de ensamble y distribución de motocicletas en el país, con más de 1,800,000 unidades comercializadas y alrededor de 1,200 colaboradores.

A mediados de los 90', con el aniversario número 20 de la compañía, se decide en 1996 crear el Instituto Técnico Yamaha - ITY, para brindar formación en mecánica de motocicletas y administración de centros de servicio a jóvenes bachilleres de escasos recursos.

A través del ITY, Yamaha le apuesta a la inclusión laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad, entre los 17 y 25 años, que no han tenido la oportunidad de estudiar una carrera técnica, tecnológica o profesional. El programa tiene una duración de 2 semestres (1 año), estructurado con 480 horas lectivas y 720 prácticas (1.200 horas en total).

Además de brindar una beca que supera el 90% por parte de la Fundación Incolmotos Yamaha a todos sus estudiantes, también se les garantiza una práctica profesional en Incolmotos Yamaha, Distribuidores y Centros de Servicio Autorizado, vinculándolos como aprendices durante el semestre de práctica por medio de un contrato de aprendizaje con Incolmotos Yamaha, otorgándoles el 100% del SMMLV.



Una vez certificados los estudiantes, tanto Incolmotos Yamaha como la Red de Distribución, tienen como primera opción de vinculación a los egresados del ITY. De esta manera, más de un 70% de los egresados encuentra una oportunidad laboral en menos de un año. En el 2018, se certificaron 60 Técnicos y actualmente 45 están trabajando en Incolmotos Yamaha, Distribuidores y Centros de Servicio Autorizados.

Esta vinculación permite atraer personal altamente capacitado con los valores y la cultura empresarial de Incolmotos Yamaha. Además, ha permitido que muchos de estos egresados que ingresan como técnicos puedan acceder a los planes de carrera de la empresa y hoy sea común que se encuentren en cargos administrativos en otras áreas de la compañía.

Por medio de esta iniciativa, la empresa ha mejorado la reputación de la marca y la satisfacción de los clientes a través de experiencia Empresa - Distribuidor - Cliente final. Teniendo en cuenta que a través de la Red de Distribución los egresados pueden vincularse

fácilmente como técnicos en cualquier tienda Yamaha, se garantiza mano de obra altamente capacitada y una excelente prestación del servicio postventa, pilares fundamentales dentro de la filosofía organizacional.

El ITY es un factor diferenciador para Incolmotos Yamaha, teniendo en cuenta que es la única empresa del sector de motocicletas que cuenta con un programa técnico laboral certificado por la Secretaría de Educación Departamental de Antioquia, el cual permite formar técnicos a la medida de sus necesidades. Adicionalmente, sus egresados, han adquirido un vínculo emocional con la marca, y aunque algunos no sean contratados en la empresa o la Red de Distribución, se convierten en promotores de los productos Yamaha, ya que han tenido la oportunidad de conocerlos de cerca, así como sus procesos y su filosofía.



# Totto

TOTTO es una empresa con más de 30 años de experiencia en el diseño, manufactura y comercialización de morrales, ropa y accesorios. Esta marca se ha expandido por toda Latinoamérica y el mundo. Hoy en día están presentes en más de 57 países y tienen más de 600 tiendas.

TOTTO, bajo el compromiso empresarial del respeto por los Derechos Humanos y en el marco de los principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ha desarrollado un modelo de empleo inclusivo para población vulnerable de grupos en condición de discapacidad y jóvenes en situación de pobreza. Este modelo implementado desde el 2014, busca la inserción de estos grupos poblacionales en el equipo de trabajo de la organización.

El foco estratégico de este modelo tiene como premisa el compromiso empresarial de respeto por las diferencias, declarado dentro del sistema de buen gobierno de la organización y como un asunto relevante en el modelo de sostenibilidad. También tiene como objetivo brindar lineamientos a los diferentes procesos de la compañía como: diseño organizacional, selección, contratación, inducción, aprendizaje, comunicaciones, entre otros para naturalizar el proceso de la inclusión de forma que se garantice el fortalecimiento y la perdurabilidad del programa.

Durante la implementación existen 4 etapas de interacción con la población beneficiaria :

- Desarrollo de habilidades para la vida.
- Orientación Socio-Ocupacional.
- Desarrollo de competencias y conocimientos.
- Inclusión Laboral.

Este proceso acompañado de la articulación con otros procesos claves de la organización permiten el trabajo con enfoque diferencial, la construcción de escenarios colectivos que respetan la diferencia y la oportunidad de tener equipos diversos.

Dentro del personal contratado se cuenta con tres tipos de poblaciones vulnerables diferenciadas así:

- El 85% son aprendices Sena con discapacidad, en donde el 37 % son hombres y el 63% son mujeres.
- El 11 % son personas contratadas con Discapacidad, en donde el 40% son hombres y el 60% son mujeres.
- El 4 % es correspondiente a Jóvenes en vulnerabilidad, teniendo que el 50% son hombres y el otro 50 % son mujeres.
- El 80% de la anterior población pertenecen a los estratos socioeconómicos 1 y 2.

Para TOTTO, la diversidad e Inclusión son conceptos que dan soporte a la cultura que representan diferentes beneficios. Por un lado, la inclusión de grupos poblacionales diferenciales permite a la organización tener talentos diversos que facilitan los procesos de innovación, claves en la competitividad empresarial. Y el proceso de formación previo a la vinculación laboral les ha permitido garantizar que los colaboradores contratados cumplan con las competencias necesarias para realizar las funciones de su cargo.

Estos resultados positivos le han permitido a la compañía mejorar diferentes indicadores. El primero, relacionado con la productividad, pues las personas de grupos vulnerables presentan un mayor porcentaje de eficiencia, una vez se alcanza su curva de aprendizaje; retorno en la inversión a través de beneficios tributarios y cubrimiento de la cuota SENA; impacto positivo en el clima laboral y la tasa de accidentalidad que se mantiene en el 1%.

Para TOTTO ser una empresa incluyente es vivir de manera sólida y natural el respeto por la diversidad, evidenciado que la adopción de prácticas inclusivas que aporta a mejorar la competitividad de la compañía.



# Categoría Distribución



## Unilever

Unilever es una de las empresas líderes de bienes de consumo del mundo, que produce y vende alrededor de 400 marcas en más de 190 países. Unilever es consciente que hay un cambio creciente hacia el consumo más significativo y sostenible, con consumidores más conscientes y responsables frente al impacto de sus decisiones de compra. Por ello su propósito es simple: hacer que la vida sostenible sea un tema común y relevante. Es decir, ayudar a construir un futuro mejor para todos, sin afectar negativamente el planeta.

En el marco de esta estrategia, se crea el canal inclusivo Shakti con un alto rigor de negocio, buscando siempre el impacto social positivo.

El Proyecto Shakti es un programa de microdistribución inclusiva diseñado para empoderar a las mujeres en zonas rurales, a la vez que amplía el alcance de Unilever en estas áreas. Shakti es parte de la estrategia global de “venta con propósito” de la compañía, cuyo objetivo es hacer que la vida sostenible sea un tema común aprovechando su acceso a millones de tiendas y miles de millones de consumidores.

Shakti Colombia comenzó en 2016, y actualmente involucra a aproximadamente 9.000 microempresarias en 547 municipios de Colombia, utilizando un modelo de red. A través del programa,

las mujeres pueden acceder a los productos de Unilever con la posibilidad de crédito opcional para vender dentro de su comunidad, a menudo en regiones fuera del alcance de los canales de distribución tradicionales. El programa en Colombia está logrando una cobertura geográfica interesante especialmente en la costa Atlántica, Antioquia y el Oriente del país con lo que ha logrado un modelo de negocio que le permite la escalabilidad a nivel nacional.

Con Shakti, Unilever va un paso delante de la competencia, atendiendo las necesidades de un segmento de la población que se mantiene invisible a los ojos de los analistas del mercado (Ej. Nielsen, Kantar), la Colombia Rural. La oportunidad es enorme si se tiene en cuenta que el 24% de la población de Colombia vive en comunidades donde no hay cobertura de los productos de consumo masivo.



Con la inclusión del proyecto Shakti, Unilever tuvo que adaptar su fuerza de ventas a un nuevo contexto de negocio, donde el objetivo es vender con propósito. De esta forma se entrenaron para generar 4 comportamientos:

- Conectado con la Comunidad
- Orientado por la Misión Social
- Confiable
- Sentido de la Realidad

Shakti ha generado beneficios para todos los actores involucrados, Unilever ha logrado incrementar la presencia de sus marcas y monto de compra por hogar, a la vez que las micro empresarias ganan un ingreso adicional por impulsar los productos. Adicionalmente, se ha

evidenciado que las participantes de Shakti se sienten empoderadas al tener una actividad económica propia y asumen roles de liderazgo en sus familias y comunidades.

El proyecto tiene vocación de expansión nacional con una meta de más de 1100 municipios para el 2020, incorporando a 18,000 micro emprendedoras para la compra y venta de productos. El propósito de Shakti es desarrollar el mercado rural de Colombia con una apuesta de precios justos, y productos en formatos que generalmente no se encuentran en estas comunidades.

La digitalización del 100% de la interacciones con los clientes en zonas rurales es una prioridad para el modelo, y la entrega puerta a puerta de estos productos, acercando marcas que agregan valor a la vida de los consumidores.



# Reflexiones

Las Empresas INcluyentes 2018 y 2019 son un referente para el sector privado sobre cómo es posible incluir población vulnerable en la cadena de valor. Demuestran el compromiso y esfuerzo de organizaciones completas con el desarrollo económico del país. Sin embargo, el ejercicio de auditoría realizado, de la mano de Deloitte, nos permitió identificar algunas de las barreras que enfrentan las empresas cuando deciden hacer inclusión, y acciones adicionales que se deberían tener en cuenta para hacer una mejor gestión de los proyectos.

Para las empresas que hacen empleo inclusivo encontramos dos elementos que pueden robustecer sus estrategias. Por un lado, hacer programas transversales. Es decir, la contratación de población vulnerable no debería estar centrada en un solo departamento o área de la compañía. Se recomienda llevar a cabo evaluaciones de los diferentes puestos de trabajo para establecer con certeza dónde es posible contratar diferentes grupos poblacionales y qué puede hacer la compañía para lograr que el programa sea transversal. Por otro lado, se deben estructurar planes de carrera diferenciales, que tengan en cuenta la realidad de cada colaborador y les permitan ascender. Si las personas incluidas se mantienen en el nivel operativo la inclusión no es una realidad al 100%.

En cuanto a los encadenamientos, uno de los principales retos tiene que ver con la replicabilidad de los proyectos. Los modelos desarrollados por las compañías, en su mayoría, tienden a estar concentrados en contextos específicos y alineados a la cultura local. Para lograr replicar estas iniciativas y que el suministro proveniente de pequeños productores pueda aumentar en volumen y representación, es importante desarrollar pasos metodológicos que estandaricen el proceso y sea más sencillo implementar estas iniciativas en diferentes lugares de Colombia. Solo así, las empresas van a tener una ruta clara de acción y herramientas con las cuales diseñar iniciativas sostenibles en las que el principio gana-gana para todas las partes se mantenga.

Por su parte, la distribución inclusiva plantea un desafío más grande desde lo social. Generalmente, la dispersión de un canal de este tipo es muy alta. Por lo tanto, se hace muy costoso implementar acciones enfocadas a mejorar habilidades socio empresariales o procesos de formación con los que se pueda fortalecer a los participantes de manera integral. En este punto de la cadena es importante apalancarse en herramientas tecnológicas con las cuales sea más sencillo desarrollar actividades que no estén pensadas únicamente desde la perspectiva del negocio, sino que le apunten a un fortalecimiento más completo.

Adicionalmente, en este ejercicio se lograron identificar tres acciones que se deben integrar para hacer más sólidas las estrategias de inclusión. La primera es calcular el retorno de la inversión. Si bien las empresas identifican los múltiples beneficios que les trae incluir a población vulnerable en su cadena de valor, no se han enfocado en cómo monetizar esos beneficios. La inclusión es un buen negocio y por lo tanto debe ser claro cómo se devuelve cada peso invertido. La segunda acción se refiere a desarrollar un sistema de Monitoreo y Evaluación consistente. No basta con desarrollar indicadores desde el negocio, también es importante medir los impactos que se generan más allá de la empresa. Implementar líneas base y hacer mediciones posteriores con los participantes de los proyectos es fundamental para que las estrategias sean precisas. Conocer qué es lo que realmente necesita la población y cómo las condiciones van cambiando a medida que avanza el programa es clave para realizar una gestión más efectiva.

Finalmente, los proyectos deben contar con un sistema de Gestión del Conocimiento con los cuales las empresas puedan aprender de lo que están haciendo. En muchos casos nos encontramos con colaboradores que narraban con claridad cómo los programas habían evolucionado a medida que avanzaban y se encontraban con situaciones que los obligaban a repensarse. Pero al tiempo, no existían documentos en los que se pudiera constatar el mismo relato. Desarrollar un sistema de documentación con el cual las empresas puedan escribir su estudio de caso, con las lecciones aprendidas y las buenas prácticas es fundamental para que el conocimiento que salga de estos procesos fluya y sea más fácil replicarlo.

El proceso de incluir población vulnerable en la cadena de valor toma tiempo, requiere esfuerzo, compromiso y decisión por parte de toda la empresa, desde la dirección hasta la base. Pero al final, el beneficio será mayor. Las empresas no pueden seguir haciendo negocios de forma tradicional, deben ser más conscientes del entorno en el que se encuentran y entender la inclusión desde la competitividad y la innovación social.







Esta revista fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo de Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de Fundación ANDI y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

