

Premio

Valor Compartido

Cámara de Comercio de Bogotá

CASO CORONA
COLCERÁMICA

CÁMARA
DE COMERCIO
DE BOGOTÁ

Los criterios de evaluación de las
53 postulaciones recibidas fueron:

El Premio de Valor Compartido, creado por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), es un reconocimiento a las empresas que a partir de un negocio rentable han logrado mejorar condiciones sociales, económicas o ambientales. Esta iniciativa tiene como propósito promover una nueva cultura empresarial basada en las compañías como protagonistas del bienestar de la sociedad.

∨
Impacto y contribución para solucionar una problemática específica y para obtener beneficio económico en la empresa.

∨
Potencial y acciones de escalabilidad para ampliar la cobertura del proyecto o para su réplica.

∨
Enfoque innovador para solucionar un problema determinado, así como la huella del proyecto en la organización interna de la empresa.

Valor
Compartido
Cámara de Comercio de Bogotá

Uno de los elementos fundamentales del Valor Compartido es cómo a partir de un modelo de negocio se generan beneficios sociales de impacto. Por el importante desarrollo de comunidades a partir del empoderamiento de mujeres cabeza de familia, el jurado del Primer Premio Valor Compartido, organizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, hizo un reconocimiento especial a la iniciativa Viste tu Casa de la empresa Corona Colcerámica.

Mujeres mejores viviendas mejor calidad de vida

A través de Viste Tu Casa, Corona-Colcerámica ha logrado mejorar las condiciones de vida de sus consumidores y colaboradores, a la vez que ha dinamizado la economía local de las comunidades en las que hace presencia. Además, ha facilitado el acceso de población de la base de la pirámide a bienes y servicios que mejoran su nivel de vida, al ofrecer productos de alta calidad para optimizar sus viviendas a precios asequibles.

Viste Tu Casa es un proyecto de venta directa que atiende a población de bajos ingresos, ofreciendo acabados de construcción financiados y entregados en la puerta de los clientes, a través de una fuerza de ventas de la misma comunidad. Actualmente, cuenta con más de 200 promotoras (en su mayoría mujeres cabeza de hogar) que trabajan en 12 ciudades del país.

Además de propiciar el mejoramiento de los hogares, este programa impulsa el crecimiento de la economía local. Las personas que transportan los bienes hacia los hogares de los clientes son integrantes de las comunidades en las que hace presencia Corona. Aunque cuenta con centros de servicio (en los que se exhiben los productos y hay atención al cliente) este proyecto se desarrolla principalmente en los barrios. Las asesoras caminan en grupos por las calles presentando los beneficios de adquirir los productos para los hogares.

El programa Viste Tu Casa nace en 2006 como respuesta al interés de Corona-Colcerámica de llegar con sus productos directamente a los estratos 1 y 2 de las principales ciudades del país, para mejorar las condiciones físicas y de higiene de las viviendas.

La organización encontró en las comunidades de bajos ingresos un nicho particular para un tipo de negocio novedoso, así que realizó una labor de investigación para ofrecer productos y servicios atractivos para las comunidades con estas características. En 2007, el proyecto dejó de ser piloto y se convirtió en un programa que facilita a las familias de escasos recursos la adquisición de bienes para mejorar sus inmuebles, a través de un sistema de financiación diseñado con el soporte de algunas empresas aliadas especialistas en el tema. El relacionamiento con las comunidades ha presentado algunos desafíos para la compañía. Por ejemplo, algunas de las poblaciones mostraron desconfianza ante los beneficios del programa. Progresivamente la empresa ha logrado perfeccionar la gestión a partir de los distintos aprendizajes que se han generado en el proceso de innovación y a pesar de los inconvenientes, la empresa mantuvo la inversión convencida del impacto social del programa.

Para beneficiar a las comunidades de manera integral se desarrollaron varias estrategias. Se determinó que la fuerza de ventas debía ser de las mismas poblaciones (para generar relaciones de confianza y cercanía) y que las mujeres cabeza de hogar tendrían prelación para ser contratadas. Las asesoras de Viste Tu Casa reciben capacitaciones permanentemente para decorar los ambientes y combinar colores, texturas y materiales y así construir espacios más armoniosos.

Para despertar el interés de las familias, se elaboró un método de ventas en el que las asesoras visitan las casas en los barrios en grandes grupos y en ocasiones llevando un centro móvil para

“En esta compañía me ha ido muy bien, he crecido mucho y gracias a este empleo ya tengo mi apartamento propio y lo he podido remodelar con la ayuda de la empresa. Pude conocer el mar gracias a algunos incentivos que obtuve por las ventas que he logrado. Hay mucha colaboración de parte de los coordinadores y compañeros de trabajo, me siento como en una familia. En este trabajo puedo ayudar para que muchas familias cumplan sus sueños de mejorar su vivienda”,

Ruth Morales Guerrero
Asesora Comercial de Viste tu Casa.

que las personas puedan conocer los productos que la compañía ofrece. El programa cuenta con cuatro centros de servicio en Bogotá, uno en Cali, uno en Barranquilla y uno en Cartagena para un total de siete, los cuales funcionan como sedes para el encuentro de las promotoras y puntos de exhibición de los productos.

Una vez las familias deciden mejorar sus ambientes, las asesoras van a las casas para medir los espacios y aconsejar al cliente sobre la cantidad de material que debe comprar, con el fin de que sobren ni falten elementos. Las personas pueden financiar sus compras con cuotas cómodas. Dependiendo de la capacidad adquisitiva, se conceden créditos que no son rotativos para animar a las familias a mejorar su hogar paso a paso y no asfixiar su economía.

“Con este modelo se busca aumentar la competitividad de la empresa resolviendo simultáneamente algunos problemas sociales y del medio ambiente”.

Mateo Camacho
Gerente de Ventas Canal VTC.

Sobre la Creación de Valor Compartido Impacto con valor social

La prestación de servicios que generan un valor agregado, como las asesoras del programa Viste Tu Casa y las facilidades financieras potencian el alcance de los programas de valor compartido. Los clientes privilegian esos elementos a la hora de tomar la decisión de compra, a la vez que dan una buena referencia a sus familiares y amigos. Adicionalmente, el hecho de instalar centros de servicio en el corazón de las comunidades y tomar la fuerza de ventas de estas poblaciones, dinamiza la economía local y fortalece las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés. Esa interacción consolida la confianza y facilita una mejor interrelación entre los actores involucrados.

Rendimientos económicos para la empresa

>

En 2007, los ingresos llegaron a \$2.730 millones, en 2013 la cifra aumentó a \$15.958 millones.

Viste Tu Casa generó ventas anuales superiores a los \$15.000 millones en los últimos tres años.

Valor Social Creado

>

A través de apoyos a programas sociales en las comunidades en las que opera Viste Tu Casa, se invirtieron más de \$600 millones, logrando mejoras para comedores comunitarios, escuelas y parques.

Se han generado 219 empleos formales para mujeres cabeza de hogar, quienes cuentan con un salario mínimo, más prestaciones sociales y comisiones por venta.

Cada año se realizan cerca de 24.000 entregas de producto Corona en las zonas en las que opera el programa.

En los últimos tres años se ha mejorado la calidad de vida de más de 18.000 clientes.

Se espera expandir el programa en más ciudades del país, ya que son muchas las familias que buscan mejoras locativas para sus viviendas. De igual manera, la compañía espera continuar capacitando a las asesoras para que desarrollen cada vez más sus competencias y generen una alta satisfacción en el cliente.

La empresa espera facturar cerca de \$18.000 millones para 2014, y llegar a \$25.000 millones para el 2016, con un equipo de ventas de 300 promotoras.

Progreso social a partir de Viste tu Casa

Corona-Colcerámica creó un negocio novedoso que lleva los productos para la construcción y remodelación de los hogares directamente a los clientes y ofrece opciones de financiamiento para facilitar el acceso de los estratos 1 y 2 a estas soluciones para las viviendas.

Mateo Camacho
Gerente de Ventas
Canal VTC

Caso Colcerámica - Entrevista

¿Cómo nace esa iniciativa de Corona-Colcerámica?

Este programa nace al ver la posibilidad de atender directamente a una población con muchas necesidades de remodelación de sus hogares, e identificar, de forma paralela, las opciones para promover el progreso de las comunidades. Decidimos abordar un nuevo nicho de mercado que necesitaba soluciones para su hogar y pensamos en formar el equipo laboral con personas de las comunidades vulnerables para llegar a esa base de la pirámide.

Hemos estado trabajando en el programa por más de siete años, en un aprendizaje constante de ensayo y error, porque este es un modelo nuevo que no se había llevado a cabo en la industria en la que somos especialistas. Ofrecemos un servicio a los clientes, nuestras promotoras los asesoran usando los catálogos, les presentamos una opción para financiar su compra con plazos que van de 1 a 5 años, y por último llevamos los productos a sus hogares.

¿Cómo concibe Corona-Colcerámica la creación de valor compartido?

Para nosotros este modelo trata de aumentar la competitividad de la empresa resolviendo simultáneamente algunos problemas sociales y del medio ambiente. Es indispensable que los programas de creación de valor compartido sean sostenibles, no sacamos nada si gastamos dinero en obras sociales sin obtener crecimiento para la compañía ni para la comunidad.

¿Cómo se involucra la alta gestión de la compañía con este tipo de iniciativas?

Desde los accionistas de la compañía, en cabeza del Presidente, y la alta gerencia siempre se ha visto un compromiso por estos temas. En nuestro caso se trató de una aventura en la que nos encontramos con cosas en las que no éramos expertos. No somos especialistas en

financiación, ni en desarrollo de comunidades, pero logramos generar nuevas habilidades corporativas y sacar adelante este programa gracias al apoyo de las directivas.

¿Cuáles han sido los resultados económicos del programa?

En los primeros años el programa perdió dinero, pero gracias al compromiso de los accionistas logramos sacarlo adelante. A junio del 2014 hemos alcanzado un crecimiento en ventas del 14% en comparación con el año 2013. Esto nos motiva a ampliar la presencia del programa en el país, porque es beneficioso para la compañía, para los trabajadores y para las comunidades. Aunque hemos tenido que afrontar muchos retos, todo ha sido satisfactorio porque impactamos positivamente la vida de muchas personas.

¿Con qué obstáculos se han encontrado y cómo los han superado?

La principal dificultad fue lograr que el proyecto fuera rentable. En sus inicios el programa enfrentó algunas barreras económicas y un proyecto de esta naturaleza debe ser sostenible. A eso hay que sumarle la desconfianza de la comunidad, las personas no creen mucho en propuestas como ésta y tienen cierta prevención con temas como la financiación.

En Bogotá, una factura de Viste Tu Casa es de un promedio de un millón de pesos. Al hacer ventas de este tamaño para poblaciones de la base de la pirámide, necesitábamos de una solución financiera de la que no disponíamos. De otro lado, Corona-Colcerámica es una compañía acostumbrada a ventas al por mayor, para grandes distribuidores, y con esta iniciativa estábamos pasando a llevar pedidos más pequeños directamente a los clientes. Todo cambio, por pequeño que parezca, planteó un gran reto para la organización, porque modificó el orden en el que funcionaban las cosas.

“Lo mejor de las iniciativas de valor compartido es que la innovación es inherente al desarrollo de los programas”.

Mateo Camacho
Gerente de Ventas
Canal VTC.



“Las empresas son el motor de los países. Somos responsables de generar bienestar para las comunidades que nos acogen”.

Mateo Camacho
Gerente de Ventas Canal VTC.

¿Hay algún proceso sistemático de innovación en la compañía?

Lo mejor de las iniciativas de valor compartido es que la innovación es inherente al desarrollo de los programas. Viste Tu Casa tiene apenas siete años, y ha sido una aventura para descubrir muchas cosas, es necesario tener una visión muy flexible y curiosa para abordar las problemáticas sociales y convertirlas en posibilidades de desarrollo.

Sí una empresa tiene una idea, las inquietudes saldrán y poco a poco encontrarán mejores caminos para hacer las cosas, pero no es algo instantáneo. Se requiere de tiempo para ir conociendo el terreno e identificar las oportunidades. Las dificultades que se presentan permiten generar más cambios, cada problema es un reto para innovar constantemente y ofrecer soluciones para sacar adelante el proyecto.

¿Cuáles son los beneficios para las personas y la compañía?

En este momento tenemos 219 mujeres cabeza de familia que componen la fuerza de ventas del programa. Trabajan con todas las garantías de ley y les ofrecemos una serie de incentivos económicos y de crecimiento personal y profesional. Tenemos un área de gestión social que se dedica a acompañar a las mujeres y ayudarlas con capacitación para prevenir la drogadicción y el alcoholismo en las familias, entre otros aspectos. Cada año hacemos una convención con las mejores promotoras.

Las promotoras son reconocidas como expertas de Corona, porque tienen los conocimientos para asesorar a sus vecinos y amigos, y sus familiares se dan cuenta de que ellas pueden lograr cosas más allá de las labores del hogar. Eso fortalece el tejido social de las comunidades y por ello sabemos que los impactos llegan al corazón de las poblaciones. En 2013 llegamos a 24.000 familias y logramos ayudarles a mejorar sus ambientes.

¿Cómo se puede escalar este proyecto?

Éste es un modelo que se puede replicar porque ha a tenido buenos resultados. Sin embargo, estas metas las hemos alcanzado después de un trabajo de más de siete años, por lo que aún tenemos cosas por aprender. Antes de poder compartir esta iniciativa en otras organizaciones, necesitamos terminar de consolidar nuestro programa y construir el modelo Viste Tu Casa. La relación con las comunidades debe tratarse con cuidado porque pueden determinar el fracaso de un proyecto.

¿Cuáles son las motivaciones para que Corona-Colcerámica continúe con estos programas de generación de valor compartido?

Las motivaciones para seguir adelante siguen siendo las mismas que estuvieron en un inicio en las directivas de la compañía y que hoy se encuentran en la gestión de todas las áreas de Corona-Colcerámica. La buena relación con las comunidades y el trabajo

con las poblaciones de escasos recursos son algunas de las razones más fuertes. Queremos seguir mejorando las condiciones de vida de las familias a través de la creación de valor compartido, soñamos con llevar este programa más allá de los departamentos en los que hasta ahora funciona y generar cada vez más impactos positivos para más personas.

¿Cómo entiende el papel de las empresas en el desarrollo de la sociedad?

Las empresas son el motor de los países. Somos responsables de generar bienestar para las comunidades que nos acogen. Tiene que haber un negocio, porque las organizaciones sólo pueden subsistir si hay un elemento financiero. No hay ninguna empresa que se pueda mantener si no tiene un buen desempeño a nivel económico, sin embargo, en la medida en que logremos éxito en estos temas, seremos capaces de compartir esos beneficios con los colaboradores, clientes y con la sociedad en general. De eso se trata la creación de valor compartido, de aprender a canalizar los buenos resultados para que todos crezcamos.