

Premio

# Valor Compartido

Cámara de Comercio de Bogotá

## CASO MAXICHEM-PAVCO

## 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.

# Desarrollo territorial que crea valor compartido

**P**avco - Mexichem Colombia S.A.S hace parte de Mexichem S.A.B. de C.V., con sede central en México. Mexichem es líder mundial en sistemas de tuberías de plástico y en la industria química y petroquímica en América Latina. Cuenta con más de 17.300 colaboradores, con ventas que superan los 5 mil millones de dólares. Pavco - Mexichem Colombia S.A.S se dedica a la producción y distribución de tuberías y geosintéticos para la construcción y la infraestructura. Cuenta en la actualidad con más de mil doscientos colaboradores directos.

Mexichem se relaciona con sus entornos de operación a través de una estrategia de valor compartido basada en el triple resultado: impulsar el crecimiento económico y competitivo de la empresa a la vez que se propicia el desarrollo económico y social de las comunidades y se gestiona un estricto control de los impactos ambientales.

La compañía tiene plantas en Bogotá, Guachené y Barranquilla, y ha querido promover el desarrollo regional a través de distintas iniciativas como la contratación de mano de obra local y de servicios a proveedores de las cercanías al sitio de operación.

En la planta de Guachené, la empresa decidió realizar diferentes actividades para promover el progreso de la región, al tiempo que avanzaba en sus operaciones en la zona. La acción clave del plan fue la formación local del capital humano especializado que se requería para operar la planta, a pesar de las difíciles condiciones de educación y formación para el empleo calificado que se encontraron en el territorio. Pavco se negó a crear un enclave laboral con capital humano de otras regiones y asumió el riesgo y el costo de hacerlo con personas del municipio.

El proyecto incluye tres municipios cercanos a Guachené ubicados en el norte del departamento del Cauca (Puerto Tejada, Villa Rica y Caloto), en la zona conocida como Ley Páez. En 1995, la Ley Paéz estableció condiciones especiales para que este

territorio, afectado por un desastre natural, lograra sobreponerse a través de la operación de empresas que generaran oportunidades para las comunidades.

Este programa, que se convirtió en un modelo de trabajo, se viene desarrollando desde hace 15 años. Desde que iniciaron las operaciones en la región se utilizó el método de incluir a la comunidad y aún se aplica en los nuevos proyectos industriales de la empresa.

La organización invirtió en un programa de capacitación intensivo para formar a los pobladores con el perfil del trabajador requerido por la compañía. A lo largo del proceso se ha evidenciado una curva de aprendizaje que proyecta la forma en que los colaboradores han elevado sus competencias básicas y específicas para el desarrollo de su labor. Algunos de los beneficiados ahora ocupan cargos de supervisores o ingenieros de proceso y han alcanzado un nivel de escolaridad superior al promedio de la región.

Las actividades de la empresa no se han quedado sólo en la capacitación de la población local para formar su capital humano, sino que además ha apoyado a los empresarios del sector para realizar acuerdos comerciales y hacer compras a los emprendimientos de la comunidad.

Esta iniciativa se ha estructurado en tres componentes:

- > Formación e incorporación de trabajadores locales, en la perspectiva de generación de capacidades y aplicación de estándares de trabajo decente.
- > Promoción e inclusión competitiva en la cadena de valor de emprendimientos productivos y comunitarios.
- > Impulso, participación y acompañamiento a un proceso de desarrollo local basado en el impacto colectivo de todas las

“Somos una organización que crea valor para el país de múltiples formas: a través de los productos y servicios que ofrecemos, con nuestro modelo de negocio y con el sistema de relaciones comerciales, industriales, laborales y sociales.”

empresas de la región, la generación de capacidades comunitarias y la puesta en marcha de proyectos de desarrollo en alianzas público privadas.

Al inicio se requirió de una fuerte inversión de parte de la compañía y un acompañamiento constante para asumir las distintas etapas. La construcción y puesta en funcionamiento de la planta en Guachené tuvo una inversión cercana a los 5 millones de dólares. Adicionalmente, debido a la poca experiencia del personal local y la falta de talento calificado, la planta tuvo una improductividad en los primeros tres años que representó no recibir ingresos por 2 millones de dólares adicionales.

A pesar de los inconvenientes que se presentaron, la compañía decidió impulsar el crecimiento

de la comunidad y calificar a la oferta de talento humano disponible en el sector. Se formalizaron alianzas con gobiernos locales y organizaciones sin ánimo de lucro para el apoyo a emprendimientos comunitarios para proyectos productivos, y se realizaron diálogos con la comunidad y con entidades del sector privado para articular esfuerzos en torno a las necesidades de la zona; y con universidades y ONGs para la gestión de proyectos enfocados en el desarrollo local.

La empresa tiene a su cargo la selección, formación y vinculación del talento humano necesario para la planta y el apoyo a los procesos productivos y emprendimientos comunitarios que puedan proveer bienes y servicios para la operación.

“La mayor oportunidad de creación de valor compartido está en la convergencia entre el crecimiento de sectores estratégicos del desarrollo del país, tales como la vivienda, la infraestructura, la industria, la agricultura y la minería, y la necesaria orientación de estos sectores hacia el desarrollo sostenible.”

## Creación de Valor Compartido

*Impacto con valor social*

Rendimientos  
económicos para  
la empresa

>

La planta de Guachené es una de las más productivas de la compañía en el país.

La compañía percibe más de 5 mil millones de dólares al año.

Valor Social  
Creado

>

El 90% de los colaboradores es oriundo de la región.

El equipo humano de la planta trabaja llevando la productividad a un alto nivel.

# Carlos González Vega

Presidente de  
Mexichem Colombia

Gracias a una labor constante de capacitación e inversión en la comunidad, Pavco-Mexichem ha logrado incorporarla a sus procesos de crecimiento y así comparte valor con los trabajadores y las poblaciones de sus áreas de influencia.

## ¿Cómo entiende Pavco - Mexichem la Creación de Valor Compartido?

Valor compartido es lograr que la empresa sea exitosa, que le responda a los inversionistas, que pueda operar en los territorios con una perspectiva de muy largo plazo. En la medida en que la empresa cree valor para la sociedad, tanto con sus productos y servicios como con su modelo de negocio, tendrá mejores relaciones con los grupos de interés.

Nuestra propuesta de creación de valor compartido parte de la base de que somos una empresa sostenible en nuestra forma de operar, de producir, de relacionarnos con las comunidades con las que trabajamos, con nuestros proveedores y distribuidores y, por supuesto, con nuestros colaboradores.

Por otra parte, nuestros productos y servicios se enfocan en impulsar la sostenibilidad de los sectores de servicios públicos, construcción, infraestructura, y sectores industriales como la minería, la agroindustria, los petroleros. De esta manera contribuimos a hacer sostenible el desarrollo urbano y la competitividad de país. Es decir nos enfocamos hacia una propuesta de valor a la sociedad que signifique la sostenibilidad.

## ¿Cómo se enmarca la planta de uachené en esa estrategia?

El caso de la planta de Pavco en Guachené es la construcción de un modelo de localización que se orienta a crear las condiciones de competitividad y operación de la empresa a través del desarrollo territorial. Es un modelo de valor compartido porque ha contribuido a generar desarrollo social y económico, empleo, gobernabilidad, liderazgo y cohesión social en el municipio y, a su vez, ha permitido que la planta de Pavco opere de manera ininterrumpida por más de 15 años generando las condiciones para ser competitiva y

eficiente. Guachené es hoy en día un entorno competitivo y en proceso creciente de desarrollo social.

## ¿Cómo está involucrada la alta dirección en la incorporación de la estrategia?

La mayor oportunidad de creación de valor compartido está en la convergencia entre el crecimiento de sectores estratégicos del desarrollo del país, tales como la vivienda, la infraestructura, la industria, la agricultura y la minería, y la necesaria orientación de estos sectores hacia el desarrollo sostenible.

Esto quiere decir que el enfoque de valor compartido de Pavco no sólo contribuye a que estos sectores crezcan al ritmo y eficiencia que requiere el país, sino que además garantiza que se adelante bajo estrictos criterios de sostenibilidad.

## ¿Qué oportunidades ven a futuro para la creación de valor compartido?

Una de las líneas de acción de valor compartido de Pavco en la que hemos identificado mejores oportunidades de impacto social y beneficios se relaciona con la sustentabilidad del agua, de la que dependen el desarrollo urbano, la competitividad industrial y el desarrollo de la agroindustria.

Nuestro propósito es estructurar un portafolio de bienes y servicios orientados hacia el fomento de la cultura del agua (proyecto Hydros); la construcción y operación de acueductos y alcantarillados sustentables; la garantía de la competitividad hídrica de sectores que requieren del agua como un bien estratégico, y la gestión integral del riesgo hídrico.

Queremos que la sociedad valore y use el agua de manera sostenible. Nuestras soluciones deben permitir su uso eficiente, que significa

“Valor compartido es lograr que la empresa sea exitosa, que le responda a los inversionistas, que pueda operar en los territorios con una perspectiva de muy largo plazo.”

tanto el ahorro en el consumo como la reutilización, el tratamiento y la disposición final, de manera tal que se preserven las fuentes y ciclos del agua, y las generaciones futuras puedan disfrutar de ella de igual manera como lo hacemos nosotros hoy.

**¿Qué condujo a la organización a movilizar su estrategia empresarial incorporando el concepto de valor compartido?**

A través de toda su historia Pavco ha construido una relación sólida, respetuosa y de mutuo beneficio con la sociedad y el país. Nuestros productos son parte fundamental de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, del gas, de la conectividad, de la infraestructura, y otra serie de posibilidades necesarias en la vida moderna. Podemos decir que desde hace medio siglo, nuestros clientes nos han permitido ser parte de la vida diaria de las familias colombianas y lograr un crecimiento financiero sano.

De igual manera miles de plomeros y fontaneros, distribuidores, las empresas que nos proveen insumos y servicios, las comunidades en las que operamos y desde luego, nuestros colaboradores, han encontrado en Pavco un aliado importante para su propio progreso.

Ofrecer soluciones eficaces a las necesidades de la vida diaria supone la creación de productos que las satisfagan de manera sustentable. Somos una organización que crea valor para el país de múltiples formas: a través de los productos y servicios que ofrecemos, con nuestro modelo de negocio y con el sistema de relaciones comerciales, industriales, laborales y sociales.

La tendencia actual en el mundo de los negocios es que aquellas empresas que logren identificar y desplegar su potencial



Carlos González Vega. Presidente de Mexichem Colombia

de valor a la sociedad serán las que van a tener un mejor desempeño estratégico. En la medida en que continúe la consolidación de tendencias como la sustentabilidad, el mejoramiento cualitativo del sentido de bienestar humano, y la estructuración de una dinámica económica más equitativa y justa, se afianzará la búsqueda de mayor valor.

**¿Qué motivaciones tiene la empresa para continuar con la estrategia?**

Guachené es un modelo corporativo de localización de operaciones que se espera se pueda replicar en otras partes en donde Mexichem tenga o planea tener operaciones. Es un modelo exitoso. Ha demostrado que el

desarrollo de los territorios y la competitividad de las empresas están estrechamente vinculados. Pavco en Guachené representa una operación de los principios y valores corporativos. No son un discurso, son una realidad operacional.

**Cómo promover este enfoque en las otras empresas?**

Buscamos llevar la creación de valor compartido a toda nuestra cadena de valor y a las empresas que comparten con nosotros territorios de operación. El primer paso consiste en divulgar nuestro ejemplo y generar conciencia y capacidades a través de diálogo con las empresas.

“Buscamos llevar la creación de valor compartido a toda nuestra cadena de valor y a las empresas que comparten con nosotros territorios de operación.”