

 Universidad de Boyacá®

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO "CIPADE"

CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LA UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

Volumen 2

COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ



Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Casos de éxito empresarial en la Universidad de Boyacá / autores, Gloria Mercedes Manrique Joya ... [et al.] ; compilador, Andrés González González. -- 1a ed.-- Tunja : Universidad de Boyacá, 2021.

p. – (Casos de éxito empresarial en Boyacá ; vol. 2)

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN 978-958-5120-23-5

1. Éxito en los negocios - Boyacá - Estudio de casos 2.
Administración de empresas - Boyacá - Estudio de casos I. Manrique Joya, Gloria Mercedes II. González González, Andrés, comp. III.
Serie

CDD: 658.409 ed. 23

CO-BoBN- a1086071

CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LA UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

Volumen 2

COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ



©

Los autores

Gloria Mercedes Manrique Joya
Carlos Fernando Peña Alarcón
Jonathan Ferney Virgüez
Gustavo Enrique Salazar Otálora
Elisa Andrea Cobo Mejía,
Eliana Monsalve Jaramillo
Ruth Liliana Goyeneche Ortegón
Rocío del Pilar Castellanos Vega
Marien Rocío Barrera Gómez
Andrés Leonardo Alfonso Díaz
Geider Quintero Navarro
Juan Carlos Barrera Gómez
Hermes Castro Fajardo
Lina María Otálora Gómez
Luis Eduardo Calderón Navarrete
Julián Giovanni Cifuentes Monroy
José Alexander Cely Ramírez

Compilador

Andrés González González

**Gestión editorial,
diseño y diagramación**
División de Publicaciones

Director División de Publicaciones

Ing. D.G. Mg. Johan Camilo Agudelo Solano

Coordinación gestión editorial

Ing. D.G. Mg. Johan Camilo Agudelo Solano

Diseño y diagramación

D.G. Rafael Alberto Cárdenas Estupiñan

Diseño de Cubierta

D.G. Esp. Diana Lizeth Becerra Casto

Presidente Emérito
Dr. Osmar Correal Cabral

Presidenta
Dra. Rosita Cuervo Payeras

Rector
Ing. MSc. Andrés Correal

Vicerrector Académico
Ing. MSc. Rodrigo Correal Cuervo

Vicerrectora Desarrollo Institucional
C.S. Mg. Ethna Yanira Romero Garzón

**Vicerrectora Investigación, Ciencia
e Innovación**
Ing. Mg. Claudia Patricia Quevedo Vargas

Vicerrector Administrativo y de Infraestructura Dr.
Camilo Correal C.

**Decano Facultad de Ciencias Administrativas y
Contables**
Dr. Admin. Carlos Fernando Peña Alarcón

**Directora del Centro de Investigaciones para el
Desarrollo "CIPADE"**
Dra. Ft. Mg. Elisa Andrea Cobo Mejía

© Ediciones Universidad de Boyacá

Carrera 2ª. Este N° 64-169
Tels.: (8) 7452742 - 7450000 Ext. 3104
www.uniboyaca.edu.co
publicaciones@uniboyaca.edu.co

Tunja-Boyacá-Colombia

ISBN: 978-958-5120-23-5

Esta edición y sus características gráficas son propiedad de la

UB Universidad de Boyacá®

Vigilada Mineducación

© 2021

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo (Ley 23 de 1982).

DOI: <https://doi.org/10.24267/9789585120235>

“Al grupo de autores, estudiantes y directivos que con su esfuerzo concibieron este libro, a la universidad por su apoyo incondicional”.

Andrés González González

PRESENTACIÓN

El mundo enfrenta una crisis sin precedentes; indiscutiblemente, la pandemia de COVID-19 ha rebasado la capacidad de respuesta de la ciencia, los gobiernos, las instituciones, la sociedad y fundamentalmente, del individuo. Hoy, la incertidumbre va más allá de las preocupaciones de “vieja data” sobre las cuales la crisis sanitaria se ha agudizado, alcanzando proporciones adimensionales a nivel social, económico y ambiental. Esta coyuntura implica una vez más reflexionar en torno a la contribución de la academia como transformadora del individuo.

La triada Universidad – Empresa – Estado es en sí misma una fuente de reconversión permanente de cara a la crisis y la incertidumbre en que deriva. En medio de un panorama dramático donde “reinventarse” dejó de ser una novedad para convertirse en una cuestión de supervivencia, la persistencia de la empresa reviste especial interés, no solo para dilucidar cursos de acción en medio de la crisis, sino también para comprender cómo la academia propende por el emprendimiento desde la formación del educando.

La Universidad de Boyacá, en cabeza de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, consciente de su misión formadora de profesionales libres, críticos y comprometidos socialmente, ha emprendido la documentación de los casos de éxito empresariales desarrollados por nuestros egresados. La entrega de la primera serie de esta colección tuvo lugar en el 2018, previo al brote del coronavirus; en esta oportunidad, la Serie II compila las experiencias exitosas alrededor de las empresas Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, Fundación CREAM y Búhos Editores Ltda, en medio del contexto adverso desencadenado por la crisis sanitaria.

Tomando como estrategia metodológica el estudio de caso, un método pertinente y versátil para la investigación empresarial, que permite comprender las organizaciones desde su realidad y generar sobre esta nuevas estrategias para afrontar la incertidumbre propia de estos días; el lector se encontrará con una serie de claves de éxito que, a partir de los conocimientos y las habilidades desarrolladas en nuestras aulas, los fundadores de estas organizaciones han desplegado en su andar como empresarios.

En virtud de la trayectoria histórica de estas empresas y sus estrategias en torno al servicio al cliente, los procesos de producción y generación de valor, la tecnología incorporada, el mercadeo y costos, e indiscutiblemente, ante las amenazas y retos encarados; las claves de éxito halladas convergen en el compromiso social, la innovación y relaciones con el cliente basadas en la confianza y la comprensión de sus necesidades. Nuestra Institución extiende un saludo de reconocimiento a los egresados que lideran estas empresas, dada su invaluable contribución a la sociedad y al ejercicio de la profesión, en tanto, a los docentes que se han apropiado de la necesidad de visibilizar estas experiencias empresariales. Aventúrese a emprender este recorrido por la trayectoria empresarial de nuestra razón de ser, nuestros graduados.

ANDRÉS CORREAL CUERVO

RECTOR UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	7
--------------	---

CAPÍTULO 1.

Metodología	11
¿Generalidades del método de caso?	14
Antecedentes históricos de los estudios de caso	16
Dimensiones y procesos para los estudios de casos	17
Clasificación de los estudios de caso	20
Estudios de caso único	21
Estudios de caso múltiples	21
Conclusiones	22
Referencias	23

CAPÍTULO 2.

Caso de Éxito Muévete Pilates Studio y Fisioterapia	29
Evolución histórica de la compañía y contexto actual de la empresa	31
Marco institucional	34
Capital humano y servicio al cliente	37
La producción, el desarrollo tecnológico y la supeditación a la disponibilidad de materia prima	38
Generación de valor y Stakeholders	38
El mercado, la competencia y los costos	39
Establecimiento de políticas de desarrollo y cuidado del recurso humano	40
Amenazas y Retos de la Compañía	42
Conclusiones	43
Referencias	44

CAPÍTULO 3.

Caso de Éxito Fundación Crear, una Experiencia de Confianza	47
Historia de la organización	50
Estrategia de operación	51
Crecimiento y competencia	56
Análisis de proveedores	57
La experiencia	59
Conclusiones	62
Referencias	63

CAPÍTULO 4.

Caso de Éxito Búhos Editores Ltda. _____	71
Introducción _____	73
Presentación de los egresados _____	73
Historia de Búhos Editores Ltda. _____	75
Factores de éxito _____	77
Proyección _____	79
Direccionamiento estratégico _____	80
El valor económico agregado -EVA- y su medición en la empresa _____	82
La generación de valor en Búhos Editores Ltda. _____	87
Estado de resultados _____	89
Análisis financiero básico _____	90
El Valor Económico Agregado -EVA _____	93
Utilidad operacional después de impuestos _____	93
Activo neto financiado _____	95
Costo promedio ponderado del capital _____	95
Cálculo del EVA _____	97
Estrategias para aumentar el EVA _____	99
Preguntas del caso _____	100
Referencias _____	100

CAPÍTULO 1.

METODOLOGÍA

Gloria Mercedes Manrique Joya ²

Carlos Fernando Peña Alarcón ³

Jonathan Ferney Virgüez ⁴

Gustavo Enrique Salazar Otálora ⁵

² Gloria Mercedes Manrique Joya, Doctoranda en Economía, pobreza y desarrollo social. Docente Investigadora del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Contacto: gmmanrique@uniboyaca.edu.co.

³ Carlos Fernando Peña Alarcón, Doctor en Educación PhD, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá, Contacto: carpena@uniboyaca.edu.co.

⁴ Jonathan Ferney Virgüez, Magister en Administración Énfasis en Innovación, Docente Investigador del Programa de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Contacto: jfvirguez@uniboyaca.edu.co.

⁵ Gustavo Enrique Salazar Otálora, Magíster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, Docente Investigador del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Contacto: gesalazar@uniboyaca.edu.co.

COLECCIÓN

CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

VOLUMEN 2

El volumen II Emprendimiento en la Universidad de Boyacá, derivado de la colección Casos de éxito Empresarial en Boyacá; detalla cómo mediante los procesos de enseñanza - aprendizaje, los egresados adquirieron competencias para la toma y consolidación de decisiones que les permitieron forjar empresas sólidas apoyar el crecimiento y transformación de negocios familiares, generando un aporte significativo al desarrollo socioeconómico de la región.

La obra, en su desarrollo adopta la metodología de estudio de caso para la investigación empresarial; dado que, permite analizar, resolver y obtener resultados reflexivos que aportan a la solución de los problemas en las organizaciones, y así mismo motiva el interés de los lectores sobre tal temática. Como lo señala (Saldaña, 2011) en estos tipos de investigaciones se generan resultados que pueden ser no evidenciados en los datos estadísticos; y que requieren del análisis cualitativo para comprender e identificar desde una perspectiva holística la concepción de los procesos inexistentes, los problemas complejos y las situaciones que ameritan un estudio de un hecho en particular (Yin, 2014).

La investigación de estudios de casos, favorece la exploración y entendimiento de problemas complejos en el entorno de las ciencias sociales, desde un espectro globalizado pero integral como una forma, adecuada a través del discernimiento para la toma de mejores decisiones (Huber, 1981). En él, los investigadores logran extenderse más allá de los resultados estadísticos obtenidos; pueden intuir la conducta y el comportamiento de una organización a través de datos cualitativos y cuantitativos, para explicar mediante la observación, procesos y consecuencias de los análisis de casos.

El estudio de caso no solo determina problemáticas complejas en las organizaciones, sino que ayuda a comprender fenómenos en situaciones de la vida real, utilizando fuentes de información naturalmente existentes (las personas), las cuales interactúan dentro de la organización (Hyett et al., 2014) planifican los procesos para la toma de decisiones, involucrando no solo el problema, sino los objetivos, las alternativas, la evaluación y la implementación para encaminarse en la mejor decisión posible (Shimizu, 2010). De esta manera, el lector podrá discernir sobre un problema, indagar, reflexionar y decidir sobre el cómo se están realizando las cosas, aprender de ellas, y proyectar posibles soluciones a su realidad (Kickert y Van Gigch, 1979).

En la actualidad, se desconoce los casos de éxitos empresariales realizados por egresados de las diferentes instituciones educativas del departamento de Boyacá y en gran parte del territorio nacional. Hoy en día muchas de las empresas altamente competitivas se han originado del emprendimiento, la creatividad, la autonomía y la independencia de las personas. Respondiendo a lo planteado por (Schein, 1993), que indica que las anclas más importantes de un egresado a la hora de generar un modelo de negocio, son sus habilidades, motivos, necesidades y valores; que reflejan aspectos de su personalidad; dado que, estos pueden ser aspectos relevantes a la hora de tomar una decisión y fomentar una empresa. Dichos fundamentos se aplican en gran parte a aquellos graduados de la Universidad de Boyacá, que actualmente son fundadores de reconocidas empresas de la región; como es el caso de búhos editores, Empresas Ciencias de la Salud, Ingeniería I, Ingeniería II, Ciencias Humanas y Ciencias de la Salud.

En consecuencia, con lo ya plasmado, este capítulo demuestra en sí, una metodología muy sutil que se fundamenta principalmente en un desarrollo práctico y metodológico, totalmente facultado por las ilustraciones y preceptos científicos de historiadores enfocados en el análisis de caso; de ahí que, este libro es un pilar para el desarrollo de nuevos conocimientos encaminados al éxito empresarial del departamento, y un motivador para el logro tanto personal como profesional.

¿Generalidades del método de caso?

La investigación basada en estudios de casos, es una metodología vista, no solo, en las ciencias sociales o las ciencias multidisciplinarias; entre su amplio campo de aplicación, no se ha podido dar aun una conceptualización clara y única para definir en sí. (Gustafsson, 2017), ha señalado de forma muy sencilla que el estudio de caso podría explicarse como un intenso análisis de una persona o una entidad. Dicho concepto no significa que deba estar orientado a uno solo; puesto que este puede estar dirigido a una familia, una sociedad o una organización. Según (Hayes y Lemon, 1990), un claro ejemplo de ello podría implicar dialogar con el personal de una organización un grupo social, a fin de establecer aquello que se desea examinar. El objetivo del estudio de caso es analizar, definir y explorar diferentes entornos para tener una clara comprensión de aquellos acontecimientos que se consideran importantes (Cousin, 2005).

Mitchell (1983), definió el estudio de caso como un análisis en el cual se expone de forma detallada aquellos sucesos relacionados a un evento en particular ya generalizado. Así mismo, Yin, (2009), lo ha definido como aquella investigación empírica la cual examina sucesos simultáneos que se establecen dentro de un contexto de la vida real, llegando a ser difíciles de evidenciar de forma clara y precisa. Por su parte (Gomm et al., 2009), sostienen que un estudio de caso está comprendido por la recopilación de aquellos datos no estructurados que se encaminan hacia un análisis cualitativo. Dicho concepto, fue debatido por (Stake, 2000; Stoecker, 1991; Yin, 2014), quienes explicaron que un estudio de caso puede emplearse no solo para análisis cualitativos, sino también para análisis cuantitativos, en los que se contextualizan de forma detallada la recopilación de los datos obtenidos en un periodo de tiempo ya establecido, de una o varias organizaciones o grupos dentro de las mismas, a fin de contextualizar los fenómenos involucrados en el estudio (Hartley, 1994).

Por su parte (Petrina, 2014), en su investigación *Métodos de Análisis de Caso* desarrollado para *The University of British Columbia*, indica que en el estudio de caso se destacan situaciones o factores que permiten identificar el comportamiento individual o social en los escenarios a analizar, lo cual faculta la formulación de hipótesis.

Compilando las posiciones teóricas de los autores expuestos, un estudio de caso conlleva al investigador al análisis y la comprensión minuciosa de las características de un problema o suceso en particular, con el fin de ilustrar sobre los aspectos reales de un hecho que ha sucedido al interior de una organización y que representa cambios o externalidades positivas o negativas que repercuten en la gestión de procesos operativos o administrativos de la misma y que debe ser tomado como elemento de mejora.

Antecedentes históricos de los estudios de caso

El estudio de caso es un tema en cuestión largo y complejo, este ha existido desde el inicio de la historia misma (Flyvbjerg, 2011). Muchos han indicado que este tipo de investigación de estudio de casos están enfocados desde un principio a análisis cualitativos de las ciencias de la psicología y la sociología (Merriam, 1998). Por su parte Simons (2009), indica que el objetivo de estas ciencias era investigar la vida, experiencias, y forma en que las personas comprendieron los contextos sociales para edificar su mundo. En el siglo XIX, se efectuó uno de los estudios de caso más emblemáticos de la historia, con la biografía de Charles Robert Darwin (Stewart, 2014). En el siglo XX autores como (Johansson, 2003), indicaron que los estudios de caso se enfocaron principalmente hacia la antropología y las ciencias sociales, dado que efectuaron estudios largos, compendiosos y detallados, que se llevaron a cabo en entornos naturales, con el ánimo de obtener resultados descriptivos o narrativos (Merriam, 2009).

A finales de la década de 1940, para las ciencias sociales, los tradicionales métodos de análisis cualitativos dejarían de ser un factor popular, debido a que, estos fueron desplazados por un modelo de análisis cuantitativo que comprendía, encuestas, entrevistas y estadísticas, de forma más rigurosas que sus antecesores métodos (Johansson, 2003). Este método de análisis se mantuvo hasta mediados de los 60', dado que, sus resultados empíricos posibilitaron seguir examinando determinados fenómenos o problemas en particular (Merriam, 2009). Durante el surgimiento de la teoría fundamentada, la investigación de estudio de caso (Glaser y Strauss, 1967), vinculó los métodos cualitativos y cuantitativos para el análisis de datos (Johansson, 2003), convergiendo su uso para todas las ciencias multidisciplinarias (Anthony y Jack, 2009). Yin (2009), continuó dicho rumbo y, pudo fortalecer aún más la metodología para los estudios de caso; presentando de forma organizada procesos en los cuales se destaca el enfoque cualitativo de la investigación.

En la década de 1980 y 1990, se produjo una nueva trayectoria metodológica mucho más práctica, la cual integró los métodos cualitativos y cuantitativos con los análisis empíricos, todo esto a fin de consolidar la metodología de los estudios de caso (George y Bennett, 2005). Por su parte, (Eisenhardt, 1989) destaca los trabajos realizados por (Stake, 1994; Yin, 2014) quienes fueron considerados los principales

iniciadores del método de estudio de caso, y grandes referentes para la investigación, debido a su contribución.

En teoría, la investigación de estudios de caso ejecuta de forma práctica y continúa un análisis metodológico estructurado de carácter multidisciplinario, proporcionando solución a problemas complejos, difíciles de entender, dado que la interacción social del ser humano resulta ser algo compleja y muchas veces dificulta los procesos investigativos, que pueden demostrar emprendimientos creíbles (George y Bennett, 2005; Yin, 2014).

Dimensiones y procesos para los estudios de casos

(Piekkari et al., 2007), en su estudio *The case study approach in industrial marketing: insights from research practice*, sintetizaron de forma detallada aquellas acciones a desarrollar para la ejecución de estudio de caso. Tabla 1.

Tabla 1
Dimensiones y proceso

ACCIONES EN UN ESTUDIO DE CASO	DECISIONES	DIMENSIONES	REFERENTES
La formulación y propósito de la investigación	Intención	Exploratoria	(Yin, 2003)
		Explicativa	
El marco teórico	Explicación	Descriptiva	(Ebneyamini y Sadeghi Moghadam, 2018)
		Inductivo	
Determinar el caso	Análisis	Deductivo	(Baškarada, 2014; Yin, 2003)
		Holístico	
Unidad a estudio	Estrategia de Muestreo	Incrustado	(Eisenhardt, 1989)
		Individual	
Fuentes de información	Evidencia	Múltiples	(Bernal, 2010; Hernandez et al., 2014)
		Primaria	
		Secundaria	

ACCIONES EN UN ESTUDIO DE CASO	DECISIONES	DIMENSIONES	REFERENTES
Planificación del estudio	Tiempo	Transversal	(Hua y David, 2009; Yin, 2003)
		Longitudinal	
Interpretación y clasificación de datos	Análisis	Cualitativo	(Hernández et al., 2014; Leal, 2005; Miles y Huberman, 1994)
		Generación de Categorías	
		Tablas, matrices y figuras	
		Metanálisis	
		Triangulación selectiva	
		Cuantitativo	
Presentación de resultados	Conclusiones y discusiones finales	Descriptivo	(Bernal, 2010)
		Inferencial	
		Emergente	
		Reflexivo	

Fuente: Autores, 2020. Elaborado a partir de (Piekkari et al., 2007)

Al efectuar un estudio de caso, en ocasiones surgen una serie de interrogantes que el investigador debe de afrontar. Según (Yin, 2003), estas dudas pueden reflejar serie de ventajas y/o desventajas para la ejecución de la investigación, dependiendo de:

- a) El tipo de pregunta que se desee realizar.
- b) Un control real por parte del indagador.
- c) Direccionamiento de fenómenos sociales contemporáneos, que se confrontan a aquellos fenómenos holísticos.

En conformidad a lo anterior, Yin (2003) plantea una clasificación esencial para la formulación del: *Qué, Quién, Cómo, Dónde, Por qué*, dado que, en la investigación de estudio de caso, la formulación de la pregunta debe dar una solución al razonamiento inductivo mediante múltiples fuentes de evidencias que se derivan del estudio.

“...En el estudio de caso, el *Qué, Cómo y Porqué*, se enfoca en los eventos contemporáneos; pero no requiere control alguno de tales eventos...” (Stake, 2000; Sulaiman et al., 2008; Yin, 2003).

Los investigadores deben plantear dentro de sus objetivos de un estudio de caso, una intención que responda al “por qué se quiere efectuar un estudio de caso y qué desea obtener con ello” (Locke et al., 2007). Marzano y Kendall (2007), indican que en los individuos existen aspectos motivacionales que justifican su conducta en factor del entendimiento. Figura 1.

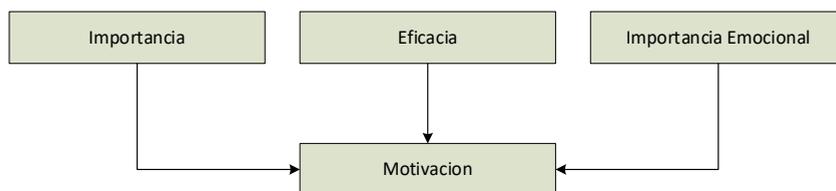


Figura 1. Aspectos motivacionales, Elaboración propia 2020. Traducido de (Marzano y Kendall, 2007)

De lo anterior, se infiere que un individuo puede ostentar aspectos motivacionales que determinen su comprensión y/o entendimiento a la hora de querer realizar o continuar con una investigación; de ello se enmarca en las siguientes condiciones:

Motivación

- a) Se considera importante para el investigador.
- b) Capacidad y recursos necesarios para efectuar el estudio.
- c) Comprensión de la situación.

Desmotivación

- a) Se considera poco importante para el investigador.
- b) Falta de capacidad y recursos necesarios para efectuar el estudio.
- c) Incomprensión de la situación.

Según Mckenzie (2017), los factores motivacionales pueden ayudar a los investigadores a determinar *SÍ* o *NO*, continuar con la investigación; dado que, estos factores afectan su objetividad por los repentinos inconvenientes que se generarán durante la exploración.

Clasificación de los estudios de caso

Poder precisar los métodos de estudios de caso, a través de sus diferentes tipos de diseños de investigación es algo que considero (Lijphart, 1971), quien contribuyó a la identificación de tipos similares de investigación pero diferentes de lo actual, clasificados en:

- a) Teórico
- b) Interpretativos
- c) Generación de hipótesis
- d) Desviado
- e) Teoría-confirmadora / enfermiza

Los estudios de caso planteados por (Lijphart, 1971), obtienen la forma de una descripción definida, la cual se presenta cronológicamente, pretendiendo establecer cómo sucede un evento en particular.

En cuanto al objetivo estratégico de esta investigación, se puede ilustrar una clasificación más definida para el tipo de estudios de caso que se pretenden realizar. (Tabla 2).

Tabla 2.
Tipología de estudios de caso

(Mills et al., 2010; Stake, 1994; Yin, 2003)	Descriptivo	Establecimiento de un análisis objetivo, enfocado y detallado en la ocurrencia de un suceso dentro de su contexto real.
	Exploratorio	Investigación de distintos sucesos, fenómenos o situaciones, caracterizadas por la inexistencia de información preliminar que limita la elección metodológica.
	Ilustrativos	Utilización de una o dos instancias de un evento en particular, para describir su situación. Presenta un concepto común sobre el tema.
	Explicativos	Descripción de fenómenos que pueden ser usados para explicar las causas a través de teorías.

Fuente: *Elaboración propia, 2020*

Sobre lo ya expuesto, la tipología de estudio de caso, ha sido definida por la mayoría de los autores en:

Estudios de caso único

Estos estudios, a través de sus métodos de aplicación *cualitativos y/o cuantitativos*, brindan de forma integral una clara explicación de un determinado fenómeno (Willis, 2014). Los estudios de caso único son una importante metodología utilizada para el campo de la gestión, procesos organizacionales y el emprendimiento corporativo (Burgelman, 1983). Según (Yin, 2014), en los estudios de caso único los investigadores ostentan cuatro valiosos ventajas:

- Comprenden los fenómenos de una organización a lo largo del tiempo.
- Acceden de forma única a lo que no pueden ser percibidos fácilmente por extraños.
- Establecen un fenómeno único en particular.
- Generan nuevas teorías.

Estudios de caso múltiples

Al elegir un estudio de caso múltiple; el investigador obtiene ciertos beneficios que le permiten analizar datos de una gran variedad de situaciones (Yin, 2003), comprendiendo de forma clara aquellas semejanzas y/o diferencias de su información, determinando si esta es veraz, confiable y valiosa (Baxter y Jack, 2008), para crear una teoría mucho más convincente de su estudio de caso (Stake, 1994). En los estudios de caso múltiples, a menudo los investigadores generan una incógnita en particular, *Cual es la diferencia entre un estudio de caso único y un estudio de caso múltiple*. Bueno, el estudio de caso múltiple le permitirá al investigador realizar un análisis no solo de un único contexto, sino de varios a la vez, facultándole una mejor comprensión de su estudio.

Para poder aplicar la metodología de estudio de caso Único o Múltiple, este debe contar con un diseño específico para su formación. Dado que

es importante poder determinar qué método de investigación emplear. Al ya haber determinado los antecedentes generales del estudio de caso, la interrogante que orienta la investigación y su objetivo, se desplegó la siguiente matriz que permite representar cada diseño de estudio de caso *único*, *múltiple*, para así contextualizar su función y demostrar las diferencias de diseño entre los dos tipos de caso. Figura 2.

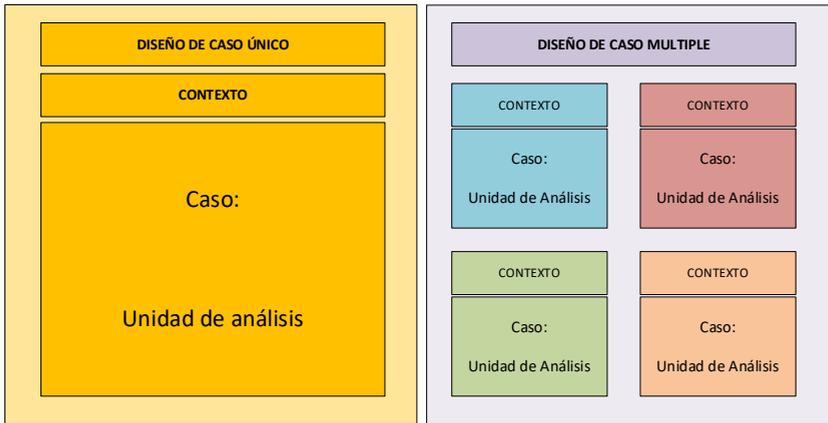


Figura 2. Tipos básicos para estudios de caso, elaboración propia 2020. Traducido de (Sulaiman et al., 2008).

Yin (2003), ha indicado que los estudios de caso múltiples pueden ser utilizados para pronosticar resultados y obtener información sólida y confiable de una especulación. En tales circunstancias, lo ya expuesto puede ser usado como un modelo para poder comparar el resultado práctico del estudio de caso, al demostrar que tal especulación es respaldada por dos o más estudios de casos.

Conclusiones

Se ha contemplado en los diferentes criterios de los mencionados autores, que el estudio de caso dependiendo de su exactitud y precisión científica puede ser usado con diferentes enfoques, ya que el objetivo principal del mismo es la consecución de un propósito en particular *culminar una investigación*. El poder tener una aproximación con situaciones cotidianas y reales deben ser para el investigador

algo primordial, debido a que él, de esta manera obtiene una mejor recopilación de aquella información sobre el fenómeno investigado; además, el tener un acercamiento continuo y directo le permite vivir, comprender e interpretar de forma clara la ocurrencia sobre el mismo.

La metodología de estudio de caso es más que un simple método, este permite al investigador encontrar la verdad tras la ocurrencia de un fenómeno en particular, a fin de exponer aquellos hallazgos que no son previsible a simple vista. Se debe tener en cuenta que la metodología de estudio de caso resulta ser algo compleja, dado que su propósito es dar respuesta a la ocurrencia del *cómo y porqué* de las cosas, convergiendo los argumentos desde diferentes perspectivas para profundizar en el fenómeno y obtener un mayor y mejor conocimiento de la forma más amplia posible.

Referencias

- Aneshensel, C. (2015). Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences. In Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences. <https://doi.org/10.4135/9781506335094>
- Anthony, S., y Jack, S. (2009). Qualitative case study methodology in nursing research: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 65(6), 1171–1181. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.04998.x>
- Barrera, M., Alfonso, A., y Quintero, G. (2018). Estudio de conectividad del círculo Universidad, Empresa, Estado en el periodo 2010-2016, caso ADIS Sogamoso. In C. Peña (Ed.), *Casos de éxito empresarial en Boyacá* (1st ed., p. 214). 2018.
- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19, 1–25.
- Baxter, P., y Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3rd ed.). Pearson Educación de Colombia Ltda.

- Boyacá, D. A. de P. de. (2018). Ordenamiento territorial departamental de Boyacá productividad y competitividad sostenibles. 1–61.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Cifuentes Medina, J. E., y Camargo Silva, A. L. (2016). La Historia de las Reformas Educativas en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 7(2), 26–37.
- Cigüenza Riaño, N. (2018). Las personas jurídicas son las que soportan la mayor carga de impuestos en el país. *La República*.
- Consejo privado de competitividad. (2019). Índice departamental de Competitividad. In ... Regional. Entre la competitividad y el ordenamiento
- Cousin, G. (2005). Case Study Research. *Journal of Geography in Higher Education*, 29(3), 421–427. <https://doi.org/10.1080/03098260500290967>
- Cúcuta, C. de C. de. (2019). Quién es régimen común y quién es régimen simplificado.
- DANE. (2012). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. 496.
- Ebneyamini, S., y Sadeghi Moghadam, M. R. (2018). Toward Developing a Framework for Conducting Case Study Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 160940691881795. <https://doi.org/10.1177/1609406918817954>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4, 301–316.
- George, A. L., y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*.

- Gomm, R., Hammersley, M., y Foster, P. (2009). *Case Study Method*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857024367>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hammer, D., y Wildavsky, A. (2016). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia, Antropología y Fuentes Orales*, 4.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organisational research. In *Qualitative Methods in Organisational Research* (pp. 208–229).
- Hayes, N., y Lemon, N. (1990). The case study method - Simply Psychology.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hua, Z., y David, A. (2009). Study Design: Cross-Sectional, Longitudinal, Case, and Group. In *The Blackwell Guide to Research Methods in Bilingualism and Multilingualism* (pp. 88–107). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444301120.ch6>
- Huber, G. P. (1981). The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems. *MIS Quarterly*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.2307/249220>
- Hyett, N., Kenny, A., y Dickson Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 9(1), 23606. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606>
- Johansson, R. (2003). *Case Study Methodology*. Royal Institute of Technology in Cooperation with the International Association of People.
- Kickert, W. J. M., y van Gigch, J. P. (1979). A Metasystem Approach to Organizational Decision-Making. *Management Science*, 25(12), 1217–1231. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.12.1217>
- Leal Gutiérrez, J. E. (2005). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación* (1st ed.).

- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *American Political Science Review*, 65(3), 682–693. <https://doi.org/10.2307/1955513>
- Liu, W., y Yang, J. (2018). The evolutionary Game theoretic analysis for sustainable cooperation relationship of collaborative innovation network in strategic emerging industries. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124585>
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., y Silverman, S. J. (2007). *Proposals that work: a guide for planning dissertations and grant proposals* (5th ed.). Sage Publications.
- López, M. B., Filippetti, V. A., y Richaud, M. C. (2014). Empatía: Desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37–51. <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03>
- Martín-Crespo Blanco, M. C., y Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 1, 4.
- Marzano, R. J., y Kendall, J. S. (2007). *The new taxonomy of educational objectives*. Corwin Press.
- Mckenzie, J. S. (2017). Emotional Reflexivity and the Guiding Principle of Objectivity in an Inter-Disciplinary, Multi-Method, Longitudinal Research Project. *Sociological Research Online*, 22(1), 68–80. <https://doi.org/10.5153/sro.4210>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Michaux, S. (2016). Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. 50Minutos.es.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*.
- Mills, A., Durepos, G., y Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>

- Ministerio de Educación Nacional. (2019). Marco Estratégico 2019 - 2022.
- Mitchell, J. C. (1983). Case and Situation Analysis. *The Sociological Review*, 31(2), 187–211. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1983.tb00387.x>
- Morin, E. (2008). Introducción al pensamiento complejo.
- Newman, M. (2018). Networks.
- Petrina, S. (2014). Methods of Analysis Case.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., y Welch, C. (2007). The Case Study Approach in Industrial Marketing: Insights from Research Practice. Conferencia IMP. Manchester.
- Román, M., y Diéz, E. (2000). El Currículum como el Desarrollo de los Procesos Cognitivos. *Revista Enfoques Educativos*, 2(2), 22.
- Salas Zapata, W. (2005). Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(9), 1. <https://doi.org/10.35362/rie3692765>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1993). *Career anchors discovering your real values*. Pfeiffer y Co.
- SCITECH MEDIA AGENCIA STEM. (2016). Beatriz Fernández, Fundadora de Crepes y Waffles es literalmente una caja de música - YouTube.
- Shimizu, T. (2010). *Decisão Nas Organizações*. Atlas.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE.
- Stake, R. E. (1994). Estudio de caso: composición y rendimiento. *Boletín del Consejo de Investigación en Educación Musical*, 122, 31–44. <https://doi.org/10.2307/40318653>
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. Case Studies. In N. K. Denzin, y Y. S. Lincoln, 435–353.

- Stewart, A. (2014). Case Study. In *Qualitative Methodology: A Practical Guide* (pp. 145–160). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781473920163.n9>
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88–112. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb02970.x>
- Sulaiman, N., Baldry, D., y Ruddock, L. (2008). Multiple sources of evidence using a case study methodology. *Ireland Planning Research*.
- Tight, M. (2019). Globalization and internationalization as frameworks for higher education research. *Research Papers in Education*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633560>
- Universidad de Boyacá. (2013). Síntesis del modelo pedagógico (Universidad). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Universidad de Boyacá. (2017). Resolución 188 del 26 de septiembre de 2017. Universidad de Boyacá.
- Vargas, M. R. De, Barrios, B. J., y Santiago, L. R. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, unknown(16), 64–91.
- Willis, B. (2014). *The Advantages and Limitations of Single Case Study Analysis*.
- Yin, R. K. (2003). *Case study Research: Design and methods* (5th ed.). COSMOS Corporation.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles: SAGE.

CAPÍTULO 2.

CASO DE ÉXITO MUÉVETE PILATES STUDIO Y FISIOTERAPIA “DEJA LA SALUD DE TU CUERPO EN NUESTRAS MANOS”

Elisa Andrea Cobo Mejía ⁶

Eliana Monsalve Jaramillo ⁷

Ruth Liliana Goyeneche Ortegón ⁸

Rocío del Pilar Castellanos Vega ⁹

⁶ Elisa Andrea Cobo Mejía, Doctoranda en Historia. Docente Investigadora del Programa de Fisioterapia de la Universidad de Boyacá. Contacto: eacobo@uniboyaca.edu.co.

⁷ Eliana Monsalve Jaramillo, Especialista en Gerencia de Empresas de la Salud. Docente Investigadora del Programa de Fisioterapia de la Universidad de Boyacá. Contacto: elimonsalve@uniboyaca.edu.co.

⁸ Ruth Liliana Goyeneche Ortegón, Doctoranda en Ciencias de la Educación. Docente Investigadora del Programa de Fisioterapia de la Universidad de Boyacá. Contacto: rlgoyeneche@uniboyaca.edu.co.

⁹ Rocío del Pilar Castellanos Vega, Magíster en Maestría en Educación. Docente Investigadora del Programa de Fisioterapia de la Universidad de Boyacá. Contacto: rlgoyeneche@uniboyaca.edu.co.

COLECCIÓN

CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

VOLUMEN 2

La cultura corporativa entendida como la forma de ser de la empresa, es resultado de personas con un alto grado de capacidades y habilidades desde sus profesiones, que desarrollan gestión y son forjadoras de ideas innovadoras, a su vez, son conscientes que actualmente la salud debe trascender en la mirada desde la prestación de servicios en la que se diversifican atendiendo a las dinámicas de un mundo globalizado, complejo, cambiante y ávido de nuevas rutas para obtener logros comunales en la salud de una población.

Tal vez, lo expresado en el párrafo anterior, sea el pilar de muchas empresas en su ideación y creación con el fin de aprender, apostar por el talento humano, implementar el verdadero sentido de la interdisciplinariedad, el trabajo en equipo o trabajo colaborativo, asimismo, para optimizar la gestión de personal y ser exitosas en el emprendimiento con el cual se soñó y ahora lo convierte en realidad.

La premisa del presente capítulo se fundamenta en el emprendimiento empresarial de dos mujeres, profesionales en Fisioterapia con los correspondientes posgrados que definen su empresa, entregando su historia de esfuerzo, talento, valentía, dedicación y empuje en un sector cerrado, difícil, competitivo, hostil, y con un amplio marco normativo en lo que concierne a los servicios de salud, por denominarlo de alguna manera en el sector privado. Por lo tanto, las preguntas orientadoras son ¿Cómo ha superado la empresa “Muévete Pilates Studio y Fisioterapia”, las épocas de crisis durante su existencia? y ¿Cuáles son las estrategias para el crecimiento empresarial y posicionamiento?

Evolución histórica de la compañía y contexto actual de la empresa

Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, se crea en mayo del año 2007, en la ciudad de Duitama-Boyacá, pero su real inicio en el pensamiento de sus Fundadoras en marzo del mismo año, cuando piensan, en palabras de una de ellas Catalina Estupiñán:

[...] que es un tiempo de cambio, en la necesidad como profesionales de la salud de cara a la poca oferta laboral que se daba y lo concerniente a los pagos (monto y tiempo) al vincularnos con un contrato de trabajo en Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud-IPS conllevando a enfrentarnos a un Sistema de Salud desfavorecido que no da cuenta de

los alcances del hacer profesional de la Fisioterapia y que, a pesar que hemos trabajado en Instituciones Prestadoras de Servicios de salud y otros centros médicos grandes en salud en la ciudad de Bogotá, el otro factor de decisión, más allá del económico para la creación de empresa, es generado por como los pacientes en el sistema de salud son vistos como un número, donde no se les presta la atención adecuada, el tiempo de atención al paciente es muy corto, no se le da solución a su patología. Esto nos lleva a pensar en la creación de una empresa con la cual, se pueda escuchar al paciente, contar con el tiempo necesario para evaluar la patología por la cual consulta el usuario, prestar un servicio con calidad (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Según el diario económico Dinero en su publicación (2018), Colombia es el país de América Latina con la cobertura más alta en salud, superando el 95% de su población. Sin embargo, el 70% de los afiliados está insatisfecho con el servicio según una encuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La razón, según el profesor de la Universidad Internacional de la Florida en Miami Alejandro Arrieta, es que en países con avances en el sistema de Salud como el de Colombia, los pacientes asumen el acceso a servicios en esta área como un derecho, así que se vuelven más exigentes. De acuerdo con la encuesta del BID, el 30% de los asegurados pueden realmente acceder a la atención primaria del sistema, lo que se refleja en una mayor concurrencia en el servicio de urgencias. El ministro de Salud, Juan Pablo Uribe, ha señalado que la discusión sobre el sistema y sus problemas se trata no solo de los recursos faltantes, sino también de su calidad.

En este sentido Estupiñán afirma que

[...] la idea de Muévete Pilates Studio y Fisioterapia surge como una iniciativa para emprender empresa, donde el momento coyuntural por el cual pasan el Sistema de Salud por ende los servicios con sus profesionales adscritos, hacen pensar que el motor principal para esta empresa sean los usuarios a quienes se les ofertará los servicios en terapia manual, acondicionamiento y entrenamiento físico, intervención en Fisioterapia y Pilates. Los valores pilares de Muévete Pilates son la dedicación a nuestros pacientes, dar un punto de vista diferente desde el movimiento, lo que quiero enseñar es que, la mayoría de las patologías son por un deficiente control motor al no sabernos mover correctamente, lo que desencadena la enfermedad, queremos abrir la visión de si tiene un manejo corporal adecuado, no se va a enfermar,

otro valor es el respeto con el paciente en relación con la responsabilidad en su proceso de rehabilitación; en consonancia con esto, nuestra misión es brindar la atención integral a personas que están interesadas en mejorar su salud por medio de programas de cambios de hábitos de su entrenamiento, en su forma de ejercitarse y sus hábitos de vida; y la visión, es que en los próximos años nuestra empresa sea líder, certificada y sólida, reconocida en el departamento de Boyacá por nuestra experiencia de trabajo en el movimiento consciente en el ser humano (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

A razón de ello, la empresa en sus labores, fue pensada para ser una Institución Prestadora de Salud (IPS), pero con la reflexión hecha acerca del panorama de la salud en relación con el sistema desistieron de esta opción; por lo cual, decidieron conformar una organización que buscaba implementar una administración independiente, registrada ante la Cámara de Comercio como Plan de Rehabilitación-Ayudas Terapéuticas, con las consabidas regulaciones por el marco de salud. Por ende, han tenido que superar obstáculos en términos del desconocimiento de la normatividad para la creación de empresa, a lo cual manifiesta que,

[...] una debilidad que encontramos es cómo podemos expandir más la empresa, necesitamos asesoría para tener una visión que más podemos hacer, nos ha tocado a nosotras abrir nuestra mente, a mirar otras opciones y la parte comercial porque no sabemos cómo vendernos. Esto es un bache que descubrimos al preguntarnos bueno, cómo vendo mi empresa para la cual hemos necesitado asesoría y ayuda porque no tenemos claridad de eso (Catalina Estupiñán, comunicación personal 24 de marzo 2020).

Para el caso de la empresa objeto de este capítulo, (Saavedra, 2017) considera que para el contexto colombiano se cuenta con varias formas jurídicas de crear una empresa. Como es normal, en la mayoría del mundo, cuando el creador del proyecto tiene definida la idea, deberá puntualizar si contar con un número de socios en específico o si, por el contrario, es un proyecto que puede emprender solo. En cualquiera de los casos, las empresas comerciales o unipersonales, están reguladas por el Código de Comercio de Colombia. Respecto a Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, se considera está entre las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S), en específico la referida como Sociedad Colectiva, la cual entre sus características cuenta con que es entre dos o más socios

que serán solidarios, limitados y subsidiarios con sus obligaciones. Para este tipo de empresa es necesario que exista la profunda confianza entre los socios ya que la administración puede recaer en ellos mismos o delegarla a un tercero. En este tipo de empresa, la ley no determina un monto mínimo ni máximo de capital para su constitución y se nombra con el nombre de uno de los socios y la terminología “y compañía”, “y hermanos” o “e hijos”.

Este modelo de administración deriva a pensar en que es una empresa diferente frente a otras similares en el mercado, por lo cual Estupiñán destaca que,

[...] lo que marca la diferencia es la calidad técnica, la cordialidad, el compromiso. Somos personas que nos caracterizamos por mostrar esos aspectos en conjunción con el respeto y cuidado que se merece el paciente, nos ponemos en los zapatos del paciente, atendemos como si fueran nuestra familia y lo hacemos con amor (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 marzo de 2020).

Además, la empresa está conformada por dos profesionales Fisioterapeutas, comprometidas con su labor,

[...] con buenos canales de comunicación claros, pertinentes, precisos y adecuados, sino se tuviesen no estaríamos tan conectadas en ese trabajo, somos una empresa que trabaja en equipo (Catalina Estupiñán comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Marco institucional

Una de las fundadoras de la empresa Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, Catalina Estupiñán, resalta que se cuenta con un portafolio de servicios con fundamento en el compromiso social, que más allá de acciones propias de la profesión, en conjunto con técnicas o nuevas líneas de intervención en el movimiento corporal humano – MCH, como tal,

[...] brindamos servicios en Método Pilates (relacionado con la salud y la búsqueda del bienestar físico y mental), taller de postura consciente, charlas empresariales, entrenamiento funcional y terapias de relajación; lo anterior, inmerso en el proceso de actualización, aprendizaje, aplicabilidad y certificaciones que hemos decidido hacer, por ende hemos

recibido las certificaciones correspondientes durante nuestro ejercicio profesional y laboral (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Por esto, sus iniciadoras consideran que lo anterior las lleva a diseñar, planear y ejecutar este tipo de servicios en virtud de diversificarse para evitar la estática laboral, es decir, no esperar a que lleguen los usuarios sino salir a ofertar los servicios generando necesidad de sus potenciales nuevos usuarios hacia otros grupos poblacionales o grupos empresariales que se interesen en su portafolio.

De alguna manera, las fundadoras de Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, trascienden en el mercado dado que, están en la búsqueda de escenarios nuevos para sus servicios, presentando su portafolio con el que ofertan sus productos en conjunto, creando necesidades sanas en términos de la necesidad del cuidado del movimiento corporal de los seres humanos, con un mercadeo directo de su marca (si es posible llamarle así). Es relevante encontrar que su población objeto, no solo es individual sino grupal, no es explícito que para acceder a los servicios de la empresa necesariamente esté alterada su condición de salud en cuanto al movimiento, sino que establece otros escenarios de cuidado o mejor de autocuidado desde la salud con la fisioterapia.

Por tanto, destacan que las organizaciones como la Cámara de Comercio y la Secretaría Municipal de Salud de Duitama les ayudan, pero falta. Frente a esto, Catalina Estupiñán afirma,

[...] que nos hagan un poco más visibles, generar espacios para que este tipo de empresas se den más a conocer no solo local sino departamental. De nuestra parte hemos empezado a hacer camino para este reconocimiento de la empresa a nivel local, asumiendo el programa de pausas activas de los funcionarios de la Alcaldía de Duitama, este es el primer paso para darnos a conocer y este paso nos puede llevar a darnos el reconocimiento departamental que queremos (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Es por ello, que para Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, es indispensable tener visibilidad de su empresa con el fin de

[...] no quiero ver más fisioterapeutas solo colocando paquetes calientes y fríos, no quiero ver gente encerrada en que no hay cosas diferentes por hacer, hay que ofrecer, lo que nos motiva es hacer ver nuestra profesión diferente no solo como masajistas, hacer ver nuestra labor

realmente importante, creernos lo que hacemos y lo que somos capaces con lo que hacemos. Reconocimiento de nuestra profesión, que esto es una labor valiosa. Que, así como los médicos hacen ver su labor diagnóstica valiosa, nosotros somos mano derecha para ellos, somos importantes si hacemos bien nuestro trabajo. Nuestra herramienta de trabajo son nuestras manos (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

En relación con las decisiones administrativas, de gestión y financieras que ha tomado en el marco de la empresa, Estupiñán considera que

[...] la verdad que hemos aprendido de nuestros errores, como todo cuando uno inicia se cometen errores y se cometen errores grandes, digamos que la parte contable y ponerle valor a su trabajo ha sido algo complejo, no sé cuánto vale mi trabajo, cuánto cobro, cómo lo debo hacer; esos errores se cometen mucho, es una cosa de enseñanza de que cada día aprendes algo nuevo y empiezas a valorar más tu trabajo y sabes qué puedes y no puedes hacer. Ha habido errores, que no es de tanto arrepentirnos sino es que nos ponen a pensar, y a decir bueno, hay que mejorar muchas cosas. No todo han sido aciertos (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Con lo expuesto en el párrafo anterior, de los errores y aciertos, estos últimos, han sido fundamentales para la toma de decisiones, contribuyendo a la proyección de la empresa para contar con sucursales las cuales están pensadas en un mediano plazo, mientras a corto plazo, exponen que

[...] la proyección a corto plazo cuando tienes un tipo de empresas como esta, hay que tener un espacio, y nuestro espacio no es propio, por esto parte de nuestra proyección es tener un espacio propio, donde el capital que nos quede sea para nosotros y no nos toque pagar arriendo y bajar esos costos, tener un lugar visible, más adecuado, mucho más adecuado de lo que ya está, y a largo plazo tener sucursales en Boyacá o fuera de Boyacá. Somos dos físicos comprometidos que trabajamos con el corazón. El espacio ya nos está quedando pequeño (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Sin embargo, se debe considerar la situación actual de salud dada por la emergencia mundial del COVID-19, crisis que afecta las empresas, así, se indaga sobre las estrategias de contingencia empleadas entre las cuales se encuentran la generación de nuevas formas de acción y

por ende el uso de medios de comunicación virtual para el desarrollo por ejemplo de Tele-salud y Tele-rehabilitación, como mecanismo para suplir o continuar con la prestación de servicios, relata Estupiñán al respecto

[...] sí claro, nosotros manejamos un tipo de plan casero muy curioso con nuestros pacientes, la prescripción de ejercicios personalizados vía WhatsApp a los pacientes les gusta que les enviemos tips por este medio de manera general y estamos pendientes de ellos, ellos están en contacto con nosotras, tenemos un grupo en WhatsApp de pacientes y nos comunicamos desde ahí y ponerlos hacer ejercicio utilizando este medio. Antes nos decían que no tenían tiempo ahora no tienen excusa tienen tiempo estando en la casa para que se pongan a hacer ejercicio (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Capital humano y servicio al cliente

Un factor reconocido de esta empresa es el capital humano, el cual está constituido por dos fisioterapeutas, las cuales trabajan como todo profesional de la salud, con pasión, entrega y compromiso hacia su profesión y hacia la comunidad. Esta combinación permite que el paciente/usuario se sienta respetado, y como lo dice una de las profesionales “atendemos a nuestros pacientes como si fueran nuestros familiares” (Catalina Estupiñán, comunicación personal, fecha).

En lo referente al proceso de aprendizaje que tuvieron en la universidad, este marcó la diferencia para realizar la atención a sus pacientes, ya que siempre pensaron en un trato humanizado hacia la población, al respecto

La Organización Panamericana de la Salud OPS/ Organización Mundial de la salud OMS, en su informe acerca de la política de humanización de la salud informa *-Es fundamental la preparación de los profesionales en salud en la concientización y sensibilización con respecto a la atención de los usuarios. “Proveer un trato humanizado, con dignidad y calidez en los servicios de salud, debe imperar en el entorno médico. Debemos brindar una atención con calidad y calidez. Atender bien a la gente, revisar al enfermo, conversar con él”, afirmó la representante de la OPS/OMS en Colombia, Gina Tambini, a propósito de la humanización de la salud. (OMS-OPS, 2019)*

Finalmente, la comunicación entre las profesionales es otro factor diferenciador para esta empresa; el trabajo en equipo ha sido arduo y ha generado efectos en el largo plazo de la empresa.

La producción, el desarrollo tecnológico y la supeditación a la disponibilidad de materia prima

El crecimiento de la empresa ha sido constante, ya que como empresarias consideran que su trabajo es muy bueno, pero a pesar de esto, es importante fortalecer su aprendizaje frente al tema empresarial, ya que es un faltante que han tenido que suplir de acuerdo a las necesidades diarias y del entorno.

“Colombia presenta un escenario amplio en posibilidades y complejo en necesidades para afrontar los retos de implementar innovaciones en salud. Por un lado, la recurrente crisis económica del sistema y el incremento en la proporción de enfermedades crónicas plantean la necesidad de medidas políticas y organizacionales diferentes que logren mejorar la calidad en el servicio, bajo un manejo transparente de los recursos”. (Ruiz Ibáñez, 2012)

Esta reflexión, hace pensar que las empresas de salud son necesarias para mejorar el sistema, pero también hace reconsiderar que el rol del profesional del área de la salud no solo está en la atención a la población sino también en la empresa, ya que como actores principales son los que más conocen a cerca de las necesidades de la población.

Por otro lado, esta empresa cuenta con personal capacitado y con equipo tecnológicos adecuados para ofrecer servicios de calidad. Y en cuanto a la materia prima (servicios prestados), son considerados de alta calidad.

Generación de valor y Stakeholders

La empresa ha logrado establecer la presentación de un servicio diferenciado, ya que ofrece atención y cuidado a la población que lo necesite, con amabilidad y la calidad, así,

De acuerdo con Freeman, los stakeholders se pueden definir como un grupo de individuos como clientes, proveedores, propietarios, agentes financieros, socios en alianza, comunidad local, quienes afectan o son afectados por la organización en la búsqueda de sus objetivos. El adecuado manejo que la organización tenga con sus stakeholders fomenta la cooperación en la relación y por tanto el beneficio para las partes. La congruencia en el valor existe cuando los valores primarios, principios o creencias de una organización enlazan los principios o creencias de un stakeholder, obteniendo de esta forma factores relacionales fomentados por el valor generado que motivan un mayor comportamiento cooperativo, los cuales son: el desarrollo de un carácter basado en la confianza, mejora en la previsibilidad relacional, afición mutua, afinidad y comunicación socioemocional mejorada. (Mellewigt et al., 2017)

En efecto, la empresa Muévete Pilates Studio y Fisioterapia trabaja constantemente en la generación de valor a sus *stakeholders*, lo que ha fidelizado la población por medio de sus servicios ofrecidos, los cuales varían desde: Atención Fisioterapéutica- Taller de Postura Consiente- Charlas Empresariales – Pilates- Terapia Miofascial – Entrenamiento Funcional – Terapias de Relajación.

El mercado, la competencia y los costos

En Muévete Pilates Studio y Fisioterapia, se trabaja con amor y compromiso hacia la profesión y hacia la población, hecho que ha marcado la diferencia, y ha permitido que la competencia no se apodere del mercado, de igual manera, la calidad en la atención, el desarrollo de una terapia y el trato hacia el paciente, hacen que esta empresa se visualice como una de las mejores en su área en la Ciudad de Duitama- Boyacá. Aunque también, son conscientes que las fallas en el sistema de salud actual hacen que profesionales nuevos “regalen” su trabajo, y no le den el valor suficiente a la profesión, es por esto que el trabajo de Muévete Pilates se ha enfatizado en valorar y exaltar el rol profesional de la fisioterapia.

Establecimiento de políticas de desarrollo y cuidado del recurso humano

Esta empresa es socialmente reconocida ya que es regulada por el marco normativo en salud, haciendo de esta una entidad confiable para la prestación de servicios de salud, a la población con necesidades osteomusculares, para lo cual, son profesionales responsables e idóneas en su quehacer profesional, ya que se capacitan constantemente en nuevas técnicas, las cuales ayudan a que sus pacientes se rehabiliten de la manera óptima y oportuna.

Factores de crecimiento y éxito

Teniendo en cuenta que la SAS, provienen del derecho francés, esto ha favorecido su gran acogida en diversos países por ser una figura de fácil adaptación a las necesidades de los empresarios y que desde lo legal, al crearse por la Ley 1258 de 2008 en Colombia, son flexibles y a su vez, aportan libertad a los accionistas además de ser idóneas para pequeños empresarios (Jaramillo, 2014). Estas tienen “como objetivo reducir los costos de transacciones para iniciar, llevar a cabo y liquidar cualquier empresa comercial dada. [---] la idea principal para su adopción es; que la reducción de costos de transacción puede fomentar el crecimiento económico y el comercio y, como vínculo para fomentar la actividad formal en economías emergentes [...] la reducción de la informalidad, al establecer un entorno legal propicio para las empresas [...]” (Puente et al., 2019, pp. 142-144)

Entonces, la configuración de la SAS, es una regulación leve de espectro dispositivo de utilidad para negocios en todas las escalas (Rodríguez y Hernández, 2014), así, las características de una SAS servirían para contextualizar las formas de enfrentar las situaciones de crisis de la empresa desde la flexibilidad y adaptación. En este sentido, Estupiñán, refiere que:

[...] desde la creación de la empresa se enfrentan momentos críticos teniendo en cuenta que los primeros años son de posicionamiento y consolidación, en los cuales se obtienen resultados a largo y mediano plazo hasta que se logra el punto de equilibrio, estos son factores que se deben sortear (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

A lo anterior, se suman situaciones que generan afectaciones en los desarrollos de las empresas que, para este caso, se relacionan con la competencia desleal (competencia no regulada) y problemas del mercado en oferta y demanda (la no uniformidad en tarifas, el no reconocimiento del cliente del valor del servicio y las coyunturas económicas), al respecto Estupiñán refiere

[...] en la parte privada es bien sabido que nosotros no invertimos en nuestra salud y en nuestro cuidado, ese ha sido un reto muy grande para nosotros cambiar la forma de pensar en las personas, es algo bien complejo, es algo que nos ha tocado trabajar poco a poco porque nos ha tocado ser muy pacientes pero lo hemos logrado, hemos logrado abrir los ojos al cuidado personal, al cuidado de la salud, a tener un cuerpo sano, entonces ha sido de los retos más grandes; el paciente no quiere invertir dinero en salud, prefieren pagar otras cosas diferentes a invertir en uno mismo... (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

[...] la competencia con profesionales de la salud que regalan su trabajo y no lo valoran, hay fisioterapeutas de nuestro gremio esteticistas haciendo nuestro trabajo. Si las fisios no tenemos esa propiedad de defender nuestra carrera (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

En el marco de estas problemáticas desde la empresa, se ha promovido la calidad técnica científica en la prestación del servicio como un mecanismo de diferenciación, de captación de clientes y de posicionamiento, acompañado de cordialidad, compromiso y experiencia. Otro elemento, que contribuye al posicionamiento es la capacitación constante de las fisioterapeutas que allí presentan su servicio, lo que contribuye a la credibilidad de la empresa en el medio, como lo refiere Estupiñán

[...] continuar con nuestra formación el conocimiento (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Por último, Estupiñán, refiere cómo la formación de pregrado contribuyó en su mentalidad de empresaria, reconociendo la calidad recibida para su proyección, se podría atribuir el éxito a la fecha de la empresa a la dedicación y al tipo de empresa seleccionada, considerando la SAS, tienen como ventajas la simplificación de los trámites; acciones especiales como dividendo preferencial o fijo; limitación de la responsabilidad,

blindar el patrimonio familiar frente a un eventual fracaso de la empresa; autonomía contractual. Posibilidad de estipular libremente las normas que correspondan al negocio familiar; estructura flexible de capital, y versatilidad para planear la sucesión; (Betancourt et al., 2013), a estas ventajas se le suman apoyos, créditos, empleo, autoempleo, puede ser unipersonal, no requiere capital mínimo de constitución (Maya y Ramírez, 2018) mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2016a, ventajas que van a favorecer emprendimientos a partir de la simplicidad y sencillez como **“MUÉVETE PILATES STUDIO Y FISIOTERAPIA”**, (Guevara, 2013), donde se definen como

[...] unas personas que nos caracterizamos por mostrar ese respeto que el paciente merece, esa atención, ese cuidado porque nos ponemos en los zapatos del paciente como me gustaría a mí que trataran a mi familia en un centro asistencial, así es como lo recibimos, entregamos nuestro corazón más allá de todo en nuestra labor porque es lo que escogimos, es lo que nos gusta.... (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Así, se retoma como elemento de crecimiento la proyección de contar con un espacio propio que ofrezca solidez a la empresa, además de una futura expansión con sucursales, lo cual debe pensarse y sobre todo capacitarse para ello, ya que es evidente, aquí hay una debilidad de formación para un proyecto así, Estupiñán refiere

[...] cómo podemos expandir más nuestra empresa ahí necesitamos una asesoría tenemos muy poca visión de cómo... la parte comercial las fisios no sabemos cómo vendernos... (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Amenazas y Retos de la Compañía

Una de las principales amenazas identificadas por Estupiñán, es la “competencia desleal” lo que administrativamente se define como la concepción rentista caracterizada por la axiología neoliberal de la economía de mercado (Molina y Ramírez, 2013), hecho que ha conllevado a una disminución de precios que no cubren los gastos que genera una intervención fisioterapéutica, lo que por ende conlleva a la disminución de la calidad de la atención aumentando el número de usuarios del servicio llevando a percepciones como “Ya no importa la vida del

paciente, ni la calidad de vida, sino el dinero” (Molina y Ramírez, 2013, p. XX) o afirmaciones como las identificadas por Medina y colaboradores (2005) donde afirman que “Una fisioterapeuta atendiendo a 10 personas a la vez, es imposible. Así tenemos muy poca asistencia” (p. 290), lo que confirma que esta no es una amenaza identificada únicamente por “Muévete Pilates Studio y Fisioterapia” sino en general por todo el sistema de salud de nuestro país.

Y aunque es una situación común en el país, esta IPS ha establecido como derrotero para esta situación la calidad de su servicio, Estupiñán afirma “el paciente vuelve por la calidad del servicio” y este ha sido el sello que los ha caracterizado a lo largo de su trayectoria y con el cual han logrado mantenerse y mejorar su imagen en el mercado.

Además, Guerrero, Gallego y Becerril (2011), afirman que “es bien sabido que nosotros como seres humanos no invertimos en nuestra salud ni en nuestro cuidado, entonces ha sido un reto cambiar esa forma de pensar, es complejo, pero hemos tenido paciencia y hemos logramos cambiar esa visión para resaltar la ventaja de tener un cuerpo sano” en este mismo sentido Estupiñán manifiesta que:

[...] esta mentalidad se la agradece a la Universidad, ya que desde su formación de pregrado le enseñaron a valorar la profesión, como única forma de vencer la amenaza planteada (Catalina Estupiñán, comunicación personal, 24 de marzo de 2020).

Conclusiones

La IPS de salud “Muévete Pilates Studio y Fisioterapia”, es considerada una empresa de éxito considerando los derroteros que ha enfrentado considerando el sistema de seguridad social del país, así como, el valor que el mismo sistema ha establecido para este tipo de servicios de salud.

Se resalta el gran compromiso de sus fundadoras con su profesión y la sociedad, pues dentro de sus valores se resalta el compromiso social y la garantía de calidad que incluyen en cada uno de los servicios prestados.

Es una empresa que, a pesar de las contingencias en salud, ha sido creativa en el uso adecuado de la tecnología para mantener no solo la comunicación con sus usuarios sino, como medio de intervención con el seguimiento de las rutinas personalizadas en los grupos creados en los teléfonos celulares.

Preguntas de Análisis

1. ¿Cuáles son los pasos que debe tener en cuenta un profesional de la salud para crear su propia empresa?
2. En tiempos de crisis cómo ha transformado sus estrategias para la prestación del servicio.
3. ¿Como las diversas formas de competencia le exigen nuevas formas de mercadeo?
4. Cómo se favorece la creación de empresa desde la figura legal para persona natural.
5. Como se repiensa cada día para ofrecer un servicio diferencial y con valor agregado en el área de fisioterapia.
6. Como su formación académica de pregrado, le permitieron para la creación de empresa y su constitución.
7. Que estrategias usted considera se pueden desarrollar para apoyar el crecimiento de empresas en el sector salud.

Referencias

Betancourt, J. B., Gómez, G., López, M. P., Pamplona, F., y Beltrán, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 213–221. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.009>

¿Qué pasa con la calidad del sistema de salud en Colombia? (11 de enero de 2018). Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/>

pais/articulo/cual-es-el-problema-del-sistema-de-salud-colombiano/263731

- Jaramillo, R. S. (2014). Diferentes miradas sobre la sociedad por acciones simplificada (SAS) tras un nuevo conocimiento. *Saber, Ciencia y Libertad*, 9(2), 71–88. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2014v9n2.2112>
- Maya Espinoza, I., y Ramírez Castillo, E. A. (2018). Sociedades por acciones simplificadas: una estrategia para combatir la pobreza, el desempleo y la migración en la región mixteca. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(14), 29–56. <https://doi.org/10.23913/ricea.v7i14.116>
- Molina, G., y Ramírez, A. (2013). Conflicto de valores en el sistema de salud de Colombia: Entre la economía de mercado y la normativa constitucional, 2007–2009. *Revista Panamericana de Salud Publica/Pan American Journal of Public Health*, 33(4), 287–293. <https://doi.org/10.1590/S1020-49892013000400008>
- Puente, M. L., Vega, M. A., y Briano, G. del C. (2019). Sociedad por acciones simplificada (SAS). Experiencias internacionales y, desafíos en México. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 9(3), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Guerrero, R., Gallego, A.I., Becerril-Montekio, V., y Vásquez, J. (2011). Sistema de Salud de Colombia. *Salud Pública de México*, 53(Supl. 2), 144–155. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800010&lng=esytlng=es.
- Rodríguez, J. R., y Hernández, J. (2014). Las sociedades por acciones simplificadas entre la flexibilidad societaria y la formalización del emprendimiento empresarial. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 41, 123–136. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/view/19368>
- Saavedra, O. (2017). Tipos de empresas en Colombia. <https://escuela-emprendedores.alegra.com/administracion-finanzas/tipos-de-empresas-en-colombia/>



CAPÍTULO 3.

CASO DE ÉXITO FUNDACIÓN CREAR
UNA EXPERIENCIA DE CONFIANZA
“NO LE HAGA EL QUITE AL PROBLEMA,
PREPÁRESE PARA APRENDER”. ANDRÉS FERNANDO
BARAJAS GUATIBONZA, SOCIO FUNDADOR DE CREAR

Marien Rocío Barrera Gómez¹⁰

Andrés Leonardo Alfonso Díaz¹¹

Geider Quintero Navarro¹²

Juan Carlos Barrera Gómez¹⁴

¹⁰ Marien Rocío Barrera Gómez, Magíster en diseño, gestión y dirección de proyectos. Docente Investigador de la Universidad de Boyacá. Contacto marrocbarraera@uniboyaca.edu.co

¹¹ Andrés Leonardo Alfonso Díaz, Magíster en direccionamiento estratégico. Docente investigador UPTC, Contacto andres.alfonso@uptc.edu.co

¹² Geider Quintero Navarro, Magíster en Administración de organizaciones, Docente investigador Universidad de Boyacá, Contacto geiquintero@uniboyaca.edu.co.

¹³ Juan Carlos Barrera Gómez, Candidato a Magíster en dirección de proyectos, Docente investigador Universidad Santo Tomás, Contacto. juanbarrera@ustadistancia.edu.co

COLECCIÓN

CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

VOLUMEN 2

Los procesos de globalización e internacionalización han abierto el acceso al conocimiento, permitiendo al estudiante vía a grandes cuerpos de información al servicio de sus capacidades para transformar el mundo (Tight, 2019). A la par de esta realidad, los procesos de educación primaria, básica, media y superior han presentado ajustes en sus modelos originales, dando respuesta a las necesidades del contexto en cada país (Cifuentes y Camargo, 2016). En Colombia el Ministerio de Educación tiene la misión de cerrar la brecha entre el derecho a la educación y la prestación del servicio (Ministerio de Educación Nacional, 2019).

La complejidad y variabilidad de este escenario ha llevado a las instituciones de educación superior a entrelazar dinámicas, estrategias y conocimientos como herramientas de respuesta al cambio que el estudiante pueda aplicar en el campo tanto profesional como personal (Román y Diéz, 2000). Referentes de la base para este modelo son la teoría sistémica, cibernética y de información; a través de las cuales se plantea un conjunto de actores interrelacionados mediante flujo de recursos que amplifican capacidades, muy semejante a un sistema biológico (Liu y Yang, 2018; Newman, 2018).

La Universidad de Boyacá en 2013, mediante acuerdo de fundadores dio a conocer su modelo pedagógico institucional, el cual tiene su fundamento teórico en el pensamiento complejo del cual Edgar Morín es su predecesor; expresando que el ser humano es integralmente físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico (Morin, 2008). Dimensiones a través de las cuales se propone construir sociedad siguiendo los principios y valores institucionales desde el abordaje curricular en el cual el estudiante es el eje central del proceso con un conjunto de recursos a su disposición (Universidad de Boyacá, 2013). Entorno en que el joven se identifica como un líder transformador con la labor de entender, experimentar, aprender y competir con la orientación de un mediador; esfuerzos enfocados al desarrollo de las competencias del ser, hacer y saber propias de cada perfil profesional (Salas, 2005; Vargas et al., 2005).

Siendo este un sello particular del egresado de la institución al momento de afrontar los retos que se presentan en las dinámicas del sector productivo, bien sea que se desempeñen en un rol de colaboradores de una institución o como emprendedores (Universidad de Boyacá, 2017). En este último caso el escenario de retroalimentación es interesante, para conocer desde la experiencia del hoy profesional el impacto de la formación en su ejercicio actual.

Para tal fin y mediante muestreo por conveniencia teniendo como factor de decisión el acceso a la fuente de información (Martín y Salamanca, 2007), se seleccionó el caso de un egresado del programa de Ingeniería Industrial del año 2007, quien en el año 2014 en compañía de un grupo de profesionales constituyó la Fundación CREAR. Este estudio se orientó bajo la pregunta ¿Qué percepción tiene el egresado de la Universidad de Boyacá respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje de sus competencias como profesional, de cara al reto de fundar una empresa?

La información se recolectó a través de una entrevista semi-estructurada la cual permite al entrevistador desplegar una estrategia flexible entre preguntas estructuradas y preguntas esporádicas; estas últimas surgen como parte de la conversación, permitiendo profundizar u obtener detalles inesperados (Hammer y Wildavsky, 2016). La información obtenida se procesó a través de una matriz de análisis categorial por asociación de las respuestas obtenidas, masa crítica que se cruzó con teorías administrativas para modelar el ejercicio y contexto de la fundación combinando la teoría y la práctica (Aneshensel, 2015).

Historia de la organización

La Fundación CREAR nació como la empresa soñada para solventar los trabajos que tres profesionales identificaron desde su ejercicio, no era posible cumplir con las capacidades internas de una institución. Ellos se conocieron en una misma entidad con rangos y cargos diferentes, así como una trayectoria profesional diversa: una economista, un ingeniero metalúrgico y un ingeniero industrial; sumado al hecho de tener diferentes edades y personalidades. Esto ocurrió en el año 2013 y como personas crearon una amistad con un alto nivel de confianza, en una ocasión tomado un café luego del trabajo todos hablaban sobre lo mucho que les ayudaría si alguien más hiciera ciertas tareas por ellos, pero al final llegaron a la conclusión que no sería tan fácil confiar en los resultados porque requeriría del entrenamiento previo que da la experiencia, fue en ese momento cuando surgió la idea: ¿qué tal si lo hacemos nosotros? Luego de eso hicieron un ejercicio de *conciencia* para reconocer en qué era *bueno* cada uno de ellos y luego identificaron qué necesitarían, entidades como en la que trabajaban para ese entonces; finalmente hicieron un cruce de la información levantada y se estructuró el primer portafolio de servicios, que en 2014 se formalizó la Fundación para el Crecimiento y Desarrollo CREAR.

Las actividades de la empresa giraban en torno a tres grandes bloques de servicios:

- Estadística aplicada: en esta línea de negocio trabajaban sondeos de opinión y encuestas a grandes grupos focales.
- Sistemas de gestión y planeación estratégica: en este segmento los socios tenían una amplia experiencia en cuanto a los requerimientos legales y normativos del sector público a diferentes niveles de complejidad.
- Formulación y dirección de proyectos: para este tema en específico tenían una ventaja competitiva por su conocimiento en administración pública respecto a los planes y programas que demandaban asignación presupuestal para tareas específicas, acompañado del hecho que era del dominio de los socios la metodología MGA para presentación de proyectos al sector público.

El modelo de operación acordado desde el origen de CREAR hasta hoy es por proyectos, esto les permite responder a diferentes niveles de ejercicio con mucha agilidad a un menor costo, ya que su demanda de trabajo no es constante. Una vez se iniciaron labores ninguno de los socios se dedicó de tiempo completo a la empresa y eso los llevó a su primer aprendizaje, el cual entendieron a través de las palabras de Beatriz Fernández, fundadora de Crepes y Waffles: “un emprendedor no puede ser de medio tiempo, es de tiempo y medio” (Scitech Media Agencia Stem, 2016). En ese momento entendieron que de continuar al mismo ritmo la empresa se iba a mantener más no progresaría como lo soñaban, pero también estaba presente la incertidumbre ante los cambios que se presentaran de cara a la estabilidad económica. En ese momento los socios tomaron la decisión de realimentar su modelo de operación mediante una figura de gestor para acompañar y soportar los procesos.

Estrategia de operación

La Fundación para el Crecimiento y Desarrollo CREAR actualmente tiene su sede de operación en el departamento de Boyacá, mantiene su junta directiva con los tres socios fundadores y como experiencia de su ejercicio desde 2014 ha identificado elementos clave a seguir, monitorear o desarrollar para mantenerse y crecer en el mercado. Manifiesta

Andrés, uno de los socios fundadores, que para esta actividad iniciaron pensándose como unidad y pasaron a entenderse hoy como un actor en un conjunto de redes, resaltando que los lazos se construyen a través de la confianza y el contacto; este sentir es coherente con lo manifestado por las empresas de la Asociación de Industriales de Sogamoso-ADIS, quienes pertenecen al sector secundario de la economía y consideran que la consolidación del trabajo en red parte de la voluntad de los actores (Barrera et al., 2018), siendo esta una percepción generalizable en los sectores productivos indistintamente de la actividad económica.

Para maximizar sus oportunidades en este contexto, la empresa decidió entender las posibilidades de su entorno para comprender la dinámica interna de competitividad que se refleja en la rentabilidad y así utilizarlo a su favor, teniendo como herramienta de inspiración las 5 fuerzas de Porter, 1979; la cual adaptaron a su modelo como se presenta en la figura 1. Esta consiste en analizar 5 variables o fuerzas del entorno de una actividad económica y así diseñar la estrategia del negocio, para el caso de la Fundación CREAR desde su experiencia y realidad consideran que la clave de la competencia en el mercado es el networking, en el poder de negociación con los clientes, es la relación de confianza, con los proveedores es la gestión de habilidades blandas o soft skills, con los productos sustitutos la propuesta de valor y con los nuevos entrantes el entendimiento de las necesidades del cliente.

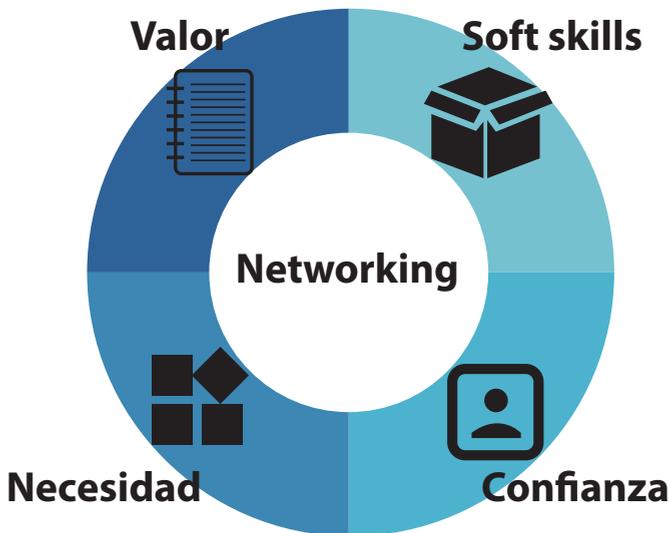


Figura 1. Balance de las cinco fuerzas de Porter en el entorno de la empresa CREAR: los autores 2020. Elaborado con base en el diagrama de las cinco fuerzas de Porter (Michaux, 2016).

Llegar a el modelo que se presenta en la figura 1, ha sido el producto del aprendizaje constante y muy probablemente en un año o menos sea diferente, lo importante es *mantener la mente abierta* para entender la dinámica.

Segmento de mercado

Teniendo en cuenta que la experiencia de los socios de la empresa se centraba en su mayoría en entidades públicas, esto les facilitó la relación comercial por la cercanía personal. En cuanto al sector privado CREAR trabaja con la empresa mediana, teniendo en cuenta que la naturaleza de los servicios que ofertan es de carácter estratégico y se requiere de compromiso de la dirección para diseñarlos, implementarlos y mantenerlos; en el caso de las micro y pequeñas empresas normalmente no tienen en su radar este tipo de inversiones “alguien que se está ahogando no le importa la técnica sino sobrevivir” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019).

En cuanto a la competencia en este segmento de mercado en cada una de nuestras líneas se tienen competidores fuertes o *grandes tiburones*. En las entidades públicas las ofertas se presentan mediante procesos de licitación, los cuales son abiertos a todo proponente que cumpla con el perfil y los requisitos habilitantes, ante lo cual se pueden presentar situaciones como:

“se presenta CREAR, una persona natural e ICONTEC, así mi producto sea mejor, el status de la marca con más trayectorias siempre llevará la ventaja” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019), ese tipo de entidades es un grupo que juega en otra liga, pero se tiene que aceptar en las realidades y gestionar de la mejor manera. Para los proyectos pequeños o medianos la competencia más fuerte está con las personas naturales donde se encuentran: desde el profesional recién egresado con poca experiencia hasta personas experimentadas que trabajan de manera independiente; todos ellos con una ventaja sobre cualquier empresa: ellos no son agente retenedor de IVA, valor que se transfiere al cliente en la factura incrementando el valor del servicio. Otro grupo que son empresas pares (hace referencia a empresas con estructura similar en tamaño y organización a CREAR), con este tipo de competidores el pulso está más en función del relacionamiento que se tenga de los contactos con los clientes.

En las empresas privadas se encuentra que el nivel de inversión en proyectos de asesoría se limita a la obligatoriedad bajo una norma, en Boyacá la mayor masa crítica del sector productivo son micro y pequeñas empresas y las grandes empresas en su mayoría no cuentan con casa matriz en el departamento. Según el informe departamental de competitividad 2020, Boyacá en el apartado de dinámica empresarial del pilar número trece de innovación y dinámica empresarial, se ubica en el lugar número 23 entre 33 entidades territoriales nacionales con una valoración de 2.19 en una escala de 0 a 10 en el cual se mide: tasa de natalidad empresarial neta, densidad empresarial, participación de medianas y grandes empresas (Consejo Privado de Competitividad, 2019).

Siendo esta radiografía del departamento coherente con la realidad identificada por la empresa, por lo cual deciden no abarcar las micro y pequeñas empresas, bien porque no tienen la visión o las capacidades para adquirir el producto, es como si “yo viera a una persona que está aprendiendo a nadar y le diga que mejore el braceo, a ella no le interesa porque lo que quiere es no ahogarse” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019) a las micro y pequeñas empresas las urgencias no les dan mucha opción y en el caso de las grandes empresas porque todo el portafolio que abarcamos lo deciden y ejecutan sus casas matrices con quienes no ha sido posible establecer el relacionamiento.

Adicionalmente, el tema de la competencia en precio para el sector de micro y pequeñas empresas es mucho más voraz, porque el segmento de personas naturales ante esta demanda maneja una escala de honorarios muy diferente. En ese momento uno de los socios nos relató una experiencia puntual:

[...] “Ocurrió con un amigo que tiene un colegio de bachillerato semestralizado, él me llamó para preguntarme por el tema de la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y me preguntó cuánto podría valer y cuál sería el tiempo promedio de la implementación, yo le hice un par de preguntas y le dí unos valores aproximados. Como ocho días después él me invitó a tomarme un café y me mostró una cotización por un valor de aproximadamente una tercera parte de lo que yo le había dicho que podía valer y me comentó que eran varios profesionales que querían reunir un número de entidades semejantes para hacer un sistema conjunto y de hecho me lo decía muy emocionado que le parecía muy buena la idea porque les apalancaba

los costos, me dijo: ¿no le parece una buena idea? Yo le contesté no. La justificación que le di fue la siguiente: sus instalaciones son de un piso que colinda por detrás con una loma y tienen laboratorios de física y química, y le puso la comparación versus otra entidad semejante que funciona en un edificio, los riesgos no son los mismos. Yo le dije los procedimientos podrán funcionar, pero las actividades a desarrollar deberían responder a la naturaleza de su entorno y en últimas ante una auditoría es como si me preguntaran si yo soy bachiller, pues yo les saco el cartón, pero si usted me pone a desarrollar un caso de factorización puede que no lo sepa hacer. Lo mismo le va pasar a ese sistema, en el momento necesario que sea operable se va a reventar porque no está diseñado para sus necesidades puntuales. Un sistema de gestión debería ser una unidad viva en una empresa. Aun con mi respuesta él tomó su decisión, más informada, pero bajo su cuenta y riesgo”. (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019).

Con la mediana empresa la condición para trabajar es que haya convicción y compromiso de la dirección del porque quiere implementar los sistemas de gestión, cuando el empresario tiene esa conciencia el resultado termina siendo apropiado de forma útil por la organización.

Nuevos entrantes y productos sustitutos

En este aspecto hemos encontrado que hay normatividad de tipo comercial que limita el crecimiento de las personas jurídicas en ciertas actividades económicas, para el caso de CREAR una de sus líneas de negocio más fuertes es la consultoría, terreno de juego poco equitativo en dos aspectos: carga tributaria y precio.

En Colombia pertenecen al régimen común todas las personas jurídicas y sociedades, así como las personas naturales que superen los límites establecidos en el estatuto tributario, adquiriendo la obligación de llevar contabilidad, expedir factura, retener y declarar IVA. Para el caso de las personas naturales pertenecen al régimen simplificado el cual no les obliga a expedir factura, retener y declarar IVA; siempre y cuando no superen los límites establecidos (Cúcuta, 2019).

Este contexto afecta a CREAR ya que en la actividad económica 7020 del código CIU la consultoría en gestión es un servicio aceptable para personas naturales y jurídicas (DANE, 2012), habiendo un factor de inequidad

de cara al régimen tributario para el cobro del servicio, ya que una persona jurídica debe atribuir a la factura la carga impositiva que le cobija tanto a él como a su cliente; valores que la persona natural no carga en igual porcentaje y se ven reflejados en el precio final que se oferta (Cigüenza, 2018). Ante esta disposición jurídica la competencia con personas naturales es muy dura, teniendo en cuenta que ellos tienen la opción de maniobrar desde el precio, ante lo cual la estrategia de CREAR está enfocada a la calidad del servicio y los entregables, acompañadas de una reputación de seriedad y cumplimiento que han construido a lo largo de los años. Este último factor ha sido clave para la fidelización de clientes y para CREAR, se sintetiza en tres aspectos los cuales fueron descritos en la entrevista anteriormente mencionada:

Calidad sobre utilidad: si toca echarles mano a los recursos para generar un buen entregable lo hacemos.

Trato con los clientes: generar relaciones de confianza, las cosas perfectas no salen pero cero faltas de respeto o peleas. Hace que las relaciones laborales se terminen convirtiendo en amistades.

Imagen de seriedad con el cumplimiento siempre dando la cara: “los clientes saben que todo trabajo tiene márgenes de holgura o imprevistos que pueden generar retrasos, lo que esperan es que sus proveedores no lleguen solo con problemas, sino que propongan soluciones”. (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019)

Crecimiento y competencia

En el departamento de Boyacá el sector terciario de la economía o sector de los servicios tuvo su auge de crecimiento más marcado en la época de los 60' a los 90', a partir del año 2000 el incremento ha sido estable al punto que en 2014 se ubicó en el noveno lugar en el escalafón departamental del PIB (Gobernación de Boyacá, 2018).

El entorno de crecimiento es complejo, dadas las líneas de negocio y el tipo de cliente que priorizamos, ya que la gestión de esa cartera depende de los vínculos que se establecen *el vínculo permite el acceso*, en ese sentido los contactos son activos mientras se mantengan en los cargos, una vez ya no están se mantiene la amistad, pero desaparece el canal; adicionalmente les afecta el tema de las polarizaciones políticas al cambio

de administraciones, pues se tiende a *marcar* los proveedores con las corrientes del periodo en que se prestaron servicios, siendo un arma de doble filo bien sea para abrir o cerrar puertas.

Adicionalmente, en el campo de las consultorías se *da la pelea* no solo entre personas jurídicas sino también como personas naturales y la carga impositiva de la persona jurídica es mayor, lo cual se refleja en el valor final del producto como por ejemplo el IVA. Esto hace que la persona natural presente oferta de productos semejantes por valores inferiores. En últimas, para el cliente lo que importa es el valor que se cobra y no las obligaciones del proveedor; además legalmente está bien, ya que desde la figura como persona natural cumple con lo que la ley le obliga, y esto lo sabe el empresario. Entonces el estar constituidos como empresa nos favorece para proyectos medianos y grandes, mas no para proyectos pequeños.

Análisis de proveedores

En este sentido cabe aclarar que los proveedores de CREAR por ser una empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales, son principalmente con formación especializada en áreas específicas solicitadas de acuerdo al requerimiento de los proyectos que se estructuren.

CREAR busca colaboradores integrales con habilidades duras y blandas, para lo cual ante el requerimiento de personal se define un perfil con las necesidades de formación y experiencia, la búsqueda se inicia en las redes cercanas en caso de ser perfiles muy específicos se ha recurrido a las Universidades con quienes se tiene vínculo; en este sentido no han sido muchas las necesidades de una persona con una formación específica, pero en los casos que se ha tenido la necesidad de este tipo de personal en la región se encuentran excelentes profesionales que cumplen a cabalidad con las necesidades exigidas. Por ejemplo: “la persona que trabaja con la empresa el tema de sistemas es Boyacense, aunque no vive en Boyacá, su actitud propositiva, permite que sin estarle solicitando o requiriendo, él siempre está proponiendo opciones que mejoren la eficiencia y rentabilidad desde su área” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019).

[...] “Con nuestro ingeniero de sistemas nos pasó en una ocasión que teníamos una encuesta al día siguiente que iniciaba a las ocho de la

mañana y esa noche no nos contestó pero al otro día a las siete de la mañana teníamos un mensaje de él en el correo indicándonos el link para ejecutarla por si queríamos algún ajuste, con él hemos entendido que en algunos casos nuestros proveedores tienen tiempos de trabajo diferentes al horario de ocho a doce y de dos a seis, simplemente suplen con las actividades asignadas; de ahí nos abrimos al trabajo por objetivos *déjelo andar a su ritmo pero cumpla para el día que se indica*. Con él hemos venido trabajando desde que abrió la empresa y nunca hemos tenido inconvenientes” (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019)

Adicionalmente, se procura que toda persona que preste sus servicios a la Fundación sea asertiva al momento de comunicarse, ya que en el ejercicio no van representándose a sí mismos; por el contrario, son la cara de la imagen institucional. Para esto CREA ha identificado un conjunto de habilidades clave que les representa como se muestra en la figura 2, en la cual el tamaño de la burbuja representa su importancia, siendo la empatía la más representativa y entendiéndose como la capacidad para reconocer y percibir en el otro sus sentires, siendo la base para el establecimiento de vínculos (López et al., 2014).



Figura 2. Impacto de las habilidades blandas del colaborador en las actividades de la empresa CREA, los autores 2020.

Adicionalmente la organización ha detectado que lo más importante no es que la persona *se las sepa todas*, pero sí que tenga una actitud receptiva al aprendizaje y proactiva al auto aprendizaje, *esto genera menos re proceso*.

La experiencia

A partir del momento de constitución de la empresa, el aprendizaje ha sido infinito en experiencias tanto positivas como negativas. La mejor experiencia ocurrió en el proyecto de *encuesta geo referenciada* en Nobsa (Boyacá), el cual se desarrolló a través de un aplicativo que aloja a la población del municipio bajo una matriz de características y las ubica geográficamente de acuerdo a su lugar de vivienda. Este proyecto tuvo una prueba de fuego en función que la población del municipio de acuerdo a las cifras del DANE tenía una tendencia al alza según la cual para ese año debía estar alrededor de los diez mil habitantes, al hacer el censo no se completaban nueve mil y ese dato tiene muchas implicaciones en términos de transferencia de recursos públicos. Ante esta situación se hizo una auditoría interna al proceso repitiendo el censo en áreas aleatorias y efectivamente las cifras estaban bien. La reivindicación de esta información vino dos años después cuando salió el nuevo censo y evidentemente la tendencia de la población se mantuvo en descenso. Fue el proyecto más alto que se ha facturado, pero lo que más nos llenó de satisfacción fue que el producto entregado estuvo al nivel de grandes firmas consultoras, permitiéndonos un reconocimiento en el sector.

De igual manera también se han vivido malas experiencias y de ellas también se aprende, de forma un poco más traumática, pero se aprende.

[...] “Se presentó la oportunidad de realizar un plan de ordenamiento territorial el cual tiene un componente de geo referenciación muy fuerte, lo que nos limitaba para cumplir los requisitos como proveedor, ya que la convocatoria exigía la participación de profesionales con perfiles muy específicos. En ese momento nos recomendaron la empresa de un profesional de quien sin duda a nivel técnico tenía un alto dominio del tema, pero administrativamente hablando como unidad de negocio tenía serios problemas, los cuales en su momento desconocíamos; adicionalmente cuando los conocimos tenían varios trabajadores a cargo de contratos semejantes, esto en su momento nos dio confianza. Finalmente, con esta empresa se realizó una unión temporal de la cual yo era el representante legal y efectivamente ganamos el proyecto, tuvimos inconvenientes en la ejecución, pero el problema más serio fue posterior a la liquidación. Unos meses después de la liquidación de la unión temporal me llegó una notificación de la DIAN indicándome que de la unión temporal de la cual había sido representante tenía una

deuda por concepto de IVA la cual ya tenía cargos de mora; en su momento este dinero se había entregado al representante legal de la otra empresa, pero no lo cancelaron por su mismo desorden administrativo, ellos se comprometieron al pago. Pero por un error en el sistema de la DIAN el proceso avanzó a instancias penales y me citaron a una audiencia en la fiscalía, con las evidencias todo se resolvió, pero fue un gran susto”. (A. Barajas, comunicación personal, noviembre de 2019)

De esta experiencia si bien no fue para nada agradable, se mantiene viva la creencia en las sociedades, ya que son una oportunidad de crecimiento; pues si vamos a ver, todas las multinacionales son sociedades, solo que es importante tener cuidado con quién se establecen. En últimas CREAR nadie lo obligó, pero sí escogió mal el aliado, lo que hace de esta una decisión compleja.

En los últimos 3 años he aprendido de administración y emprendimiento más que nunca por el ejercicio de comenzar. Mi ejemplo personal es que “Michael Phelps puede venir a hacerme un curso de natación en el tablero, pero cuando caigo al agua y comienzo a ahogarme es otro cuento”.

En varios casos las entidades seleccionaban a CREAR por el reconocimiento en la calidad del trabajo, pero la propuesta iba acompañada de la sugerencia de manejar el contrato a través de uno de los socios para deducir carga impositiva y ese valor se transfiera como beneficio al cliente.

Hubo un año en que nosotros tuvimos un alto nivel de facturación y nos sentimos muy agradecidos, pero nos pasó con un proyecto que se presupuestó para cuatro meses por un valor considerable, finalmente lo liquidamos 8 meses después de iniciar y al hacer las cuentas a ver cómo nos fue y nos dimos cuenta que las utilidades habían sido \$312.000 sin cobrar nosotros honorarios.

La importancia del tema de costeo frente al desarrollo de los proyectos normalmente en Boyacá, es que no tenemos en el radar el *chip* del costeo, esto nos llevó a modificar la estructura de costos y no trabajamos por debajo de este valor decidimos que es preferible dejar pasar opciones que en ocasiones son más un desgaste que un aporte. Y el precio mínimo aceptable para nosotros es el que nos permita un 10% de utilidad, adicionalmente contemplamos los colchones de seguridad, ya que normalmente por el tipo de proyectos tienden a extenderse, *si no da*,

no da, adicional al hecho que el salario y utilidad como socio, son dos cuentas diferentes.

Recomendaciones al futuro emprendedor

- Hay que estar convencido del producto, pero no enamorado, ya que cuando se está enamorado no se ven los defectos.

- *El emprendimiento no es una carrera de velocidad sino de resistencia*, la edad promedio de un emprendedor exitoso en USA y Europa es de 45 años, quien logra el éxito en promedio a partir de su tercer emprendimiento. Eso nos lleva a que lo primero es bajar el mito de los últimos 10 años que las personas entre 20 y 25 años crean una Startup y en poco tiempo se convierte en millonario; esos son casos excepcionales pero no es la realidad, *no hay 100 Bill Gates o 100 Mark Zuckerberg*, la persona requiere de un nivel de experiencia para conocer el comportamiento de un mercado que es lo que le da la sabiduría para identificar en dónde invertir considerando el riesgo *el empresario exitoso no es de 20 años ni es su primer proyecto y no le haga el quite al problema o al totazo, prepárese para aprender*, si usted piensa en ser emprendedor pero al primer golpe se baja del bus, no lo va a lograr, debe prepararse física y mentalmente para resistir porque eso va a volver a pasar; porque una cosa es decirlo de palabra y otra es vivirlo y para mí la cualidad más importante es persistencia, *porque usted puede no ser un genio, pero es persistente, llega el momento en que aprende y domina*.

- La velocidad de aprendizaje de un empresario es muy rápida, no por talento sino porque el entorno lo obliga, *aprende porque aprende*, la necesidad es violenta.

- Un emprendedor es dueño de su tiempo, pero su negocio le va a requerir más tiempo que cualquier empleo, así que se debe ser consciente de esta constante para no frustrarse en el proceso pensando que la *libertad de tiempo* del emprendedor es un horario menos cargado. Si tiene la facilidad que le permite organizarse de forma diferente pero ya no solo de lunes a viernes sino de domingo a domingo.

La cara detrás de la obra

Andrés Fernando Barajas Guatibonza es Ingeniero Industrial, Especialista en Sistemas Integrados de Gestión QHSE, Auditor Internacional IRCA; egresado de la Universidad de Boyacá en el año 2007. Su experiencia en procesos integrales de transformación empresarial la ha colectado en entidades tanto públicas como privadas en procesos puntuales de planeación estratégica, seguimiento y evaluación a la gestión, diseño, implementación coordinación y evaluación de Sistemas Integrados de Gestión. Ha ampliado su ejercicio como socio Fundador de la Fundación Para el Crecimiento y Desarrollo CREAR y como catedrático de Posgrado en su alma mater, la Universidad de Boyacá.

Conclusiones

En el proceso de formación como profesional se adquiere un conjunto de competencias que son la base para dar respuesta a los diferentes contextos que puede enfrentar un profesional en su ejercicio laboral, en el cual juega un rol muy importante la capacidad de la persona para construir sobre ese cimiento a través de la continua actualización y el desarrollo de sus habilidades blandas.

De la mano del portafolio de servicios es importante tener clara la estructura de costos a través de la cual se va a realizar el cobro de la oferta, esto permite un panorama para la toma de decisiones en cuanto a procesos de negociación con el cliente, garantizando la sostenibilidad financiera.

Cuando se toma la decisión de fundar una empresa, es clave contar con el apoyo de los profesionales necesarios para atender todos los requerimientos tanto operativos como administrativos, ya que las personas jurídicas tienen unas obligaciones tributarias particulares de su régimen.

Consolidar redes de contacto como estrategia de crecimiento para la organización es funcional en la medida que se propenda por el buen nombre de la organización y la calidad de sus servicios. Al igual que es importante direccionar el crecimiento teniendo en cuenta la información del entorno, para lo cual es clave el monitoreo continuo.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las actividades clave, previas al montaje de una empresa, para garantizar su operatividad en el tiempo?
2. ¿Qué condiciones o cualidades se requieren en un equipo de trabajo, bien sea para consolidar una idea de negocio en una empresa o, para constituir una figura de alianza comercial?
3. De las habilidades blandas propuestas por la Fundación CREAR como claves para ser un proveedor de la organización, ¿Cuáles considera usted que se fortalecen desde las asignaturas de formación transversal en el programa curricular de un pregrado o postgrado?
4. La fundación CREAR monitorea su entorno a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, teniendo en cuenta la experiencia narrada ¿Cómo clasificaría usted la importancia de la vigilancia tecnológica del mercado: alta, media o baja?, explique su respuesta.
5. Respecto a la realidad tributaria de las personas jurídicas en el ejercicio de algunas actividades económicas ¿Qué estrategias considera usted sería posible implementar para apoyar el crecimiento del tejido empresarial?

Referencias

- Aneshensel, C. (2015). Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences. In Theory-Based Data Analysis for the Social Sciences. <https://doi.org/10.4135/9781506335094>
- Anthony, S., y Jack, S. (2009). Qualitative case study methodology in nursing research: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 65(6), 1171–1181. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.04998.x>
- Barrera, M., Alfonso, A., y Quintero, G. (2018). Estudio de conectividad del círculo Universidad, Empresa, Estado en el periodo 2010-2016, caso ADIS Sogamoso. In C. Peña (Ed.), *Casos de éxito empresarial en Boyacá* (1st ed., p. 214). 2018.

- Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19, 1–25.
- Baxter, P., y Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3rd. ed.). Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Boyacá, D. A. de P. de. (2018). Ordenamiento territorial departamental de Boyacá productividad y competitividad sostenibles. 1–61.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Cifuentes Medina, J. E., y Camargo Silva, A. L. (2016). La Historia de las Reformas Educativas en Colombia. *Cultura, Educación y Sociedad*, 7(2), 26–37.
- Cigüenza Riaño, N. (2018). Las personas jurídicas son las que soportan la mayor carga de impuestos en el país. *La República*.
- Consejo privado de competitividad. (2019). Índice departamental de Competitividad. In ... Regional. Entre la competitividad y el ordenamiento ...
- Cousin, G. (2005). Case Study Research. *Journal of Geography in Higher Education*, 29(3), 421–427. <https://doi.org/10.1080/03098260500290967>
- Cúcuta, C. de C. de. (2019). Quién es régimen común y quién es régimen simplificado.
- DANE. (2012). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. 496.
- Ebneyamini, S., y Sadeghi Moghadam, M. R. (2018). Toward Developing a Framework for Conducting Case Study Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 160940691881795. <https://doi.org/10.1177/1609406918817954>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4, 301–316.
- George, A. L., y Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research.
- Gomm, R., Hammersley, M., y Foster, P. (2009). *Case Study Method*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857024367>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hammer, D., y Wildavsky, A. (2016). La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia, Antropología y Fuentes Orales*, 4.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organisational research. In *Qualitative Methods in Organisational Research* (pp. 208–229).
- Hayes, N., y Lemon, N. (1990). The case study method - Simply Psychology.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucío, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hua, Z., y David, A. (2009). Study Design: Cross-Sectional, Longitudinal, Case, and Group. In *The Blackwell Guide to Research Methods in Bilingualism and Multilingualism* (pp. 88–107). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444301120.ch6>
- Huber, G. P. (1981). The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems. *MIS Quarterly*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.2307/249220>
- Hyett, N., Kenny, A., y Dickson Swift, V. (2014). Methodology or method? A critical review of qualitative case study reports. *International*

Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 9(1), 23606. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.23606>

- Johansson, R. (2003). Case Study Methodology. Royal Institute of Technology in Cooperation with the International Association of People.
- Kickert, W. J. M., y van Gigch, J. P. (1979). A Metasystem Approach to Organizational Decision-Making. *Management Science*, 25(12), 1217–1231. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.12.1217>
- Leal Gutiérrez, J. E. (2005). La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación (1st. ed.).
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and the Comparative Method. *American Political Science Review*, 65(3), 682–693. <https://doi.org/10.2307/1955513>
- Liu, W., y Yang, J. (2018). The evolutionary Game theoretic analysis for sustainable cooperation relationship of collaborative innovation network in strategic emerging industries. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124585>
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., y Silverman, S. J. (2007). Proposals that work: a guide for planning dissertations and grant proposals (5th ed.). Sage Publications.
- López, M. B., Filippetti, V. A., y Richaud, M. C. (2014). Empatía: Desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37–51. <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03>
- Martín-Crespo Blanco, M. C., y Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 1, 4.
- Marzano, R. J., y Kendall, J. S. (2007). The new taxonomy of educational objectives. Corwin Press.
- Mckenzie, J. S. (2017). Emotional Reflexivity and the Guiding Principle of Objectivity in an Inter-Disciplinary, Multi-Method, Longitudinal Research Project. *Sociological Research Online*, 22(1), 68–80. <https://doi.org/10.5153/sro.4210>

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*.
- Mills, A., Durepos, G., y Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Marco Estratégico 2019 - 2022*.
- Mitchell, J.C. (1983). *Case and Situation Analysis*. *The Sociological Review*, 31(2), 187–211. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1983.tb00387.x>
- Morin, E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo*.
- Newman, M. (2018). *Networks*.
- Petrina, S. (2014). *Methods of Analysis Case*.
- Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., y Welch, C. (2007). *The Case Study Approach in Industrial Marketing: Insights from Research Practice*. Conferencia IMP. Manchester.
- Román, M., y Díez, E. (2000). *El Currículum como el Desarrollo de los Procesos Cognitivos*. *Revista Enfoques Educativos*, 2(2), 22.
- Salas Zapata, W. (2005). *Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(9), 1. <https://doi.org/10.35362/rie3692765>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1993). *Career anchors : discovering your real values*. Pfeiffer y Co.

- SCITECH MEDIA AGENCIA STEM. (2016). Beatriz Fernández, Fundadora de Crepes y Waffles es literalmente una caja de música - YouTube.
- Shimizu, T. (2010). *Decisão Nas Organizações*. Atlas.
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE.
- Stake, R. E. (1994). Estudio de caso: composición y rendimiento. *Boletín del Consejo de Investigación en Educación Musical*, 122, 31–44. <https://doi.org/10.2307/40318653>
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. *Case Studies*. In N. K. Denzin, y Y. S. Lincoln, 435–353.
- Stewart, A. (2014). Case Study. In *Qualitative Methodology: A Practical Guide* (pp. 145–160). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781473920163.n9>
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, 39(1), 88–112. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1991.tb02970.x>
- Sulaiman, N., Baldry, D., y Ruddock, L. (2008). Multiple sources of evidence using a case study methodology. *Ireland Planning Research*.
- Tight, M. (2019). Globalization and internationalization as frameworks for higher education research. *Research Papers in Education*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633560>
- Universidad de Boyacá. (2013). Síntesis del modelo pedagógico (Universidad). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Universidad de Boyacá. (2017). Resolución 188 del 26 de septiembre de 2017. Universidad de Boyacá.
- Vargas, M. R. De, Barrios, B. J., y Santiago, L. R. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, unknown(16), 64–91.
- Willis, B. (2014). *The Advantages and Limitations of Single Case Study Analysis*.

Yin, R. K. (2003). Case study Research: Design and methods (5th ed.). COSMOS Corporation.

Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods.

Yin, R. K. (2014). case study research: design and methods. Los Angeles: SAGE.

CAPÍTULO 4.

CASO DE ÉXITO BÚHOS EDITORES LTDA.

Hermes Castro Fajardo¹⁴

Lina María Otálora Gómez¹⁵

Luis Eduardo Calderón Navarrete¹⁶

Julián Giovanni Cifuentes Monroy¹⁷

José Alexander Cely Ramírez¹⁸

¹⁴ Hermes Castro Fajardo, MBA en gestión y dirección de empresas. Docente Tiempo completo. hcastro@uniboyaca.edu.co

¹⁵ Lina María Otálora Gómez Magíster en Neuromarketing. Docente Tiempo completo. lmotalora@uniboyaca.edu.co

¹⁶ Luis Eduardo Calderón Navarrete, Maestría en Comercio Internacional. Docente Tiempo completo. lecalderon@uniboyaca.edu.co

¹⁷ Julián Giovanni Cifuentes Monroy, Magister en Administración de Organizaciones. Director programa Negocios Internacionales y Administración de Empresas. jgcifuentes@uniboyaca.edu.co

¹⁸ José Alexander Cely Ramírez, Especialista en Comercio Internacional. Maestrante en Gerencia de Proyectos. Docente tiempo completo. josalecely@uniboyaca.edu.co

COLECCIÓN

CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

VOLUMEN 2

Introducción

El estudio del valor económico agregado de una empresa es importante para identificar sus fortalezas, impacto y competitividad en el sector. Este indicador debe medirse en las organizaciones con el fin de identificar la mejor opción para invertir, los puntos financieros importantes para fortalecerlos y lograr generar una ventaja frente a los competidores.

En esa medida se pretende estudiar a una empresa del sector Editorial como un referente para investigar el valor económico agregado y especialmente analizar a los egresados de la Universidad de Boyacá que lograron tener éxito en este sector e identificar sus competencias.

A continuación, se presenta el caso de estudio que es resultado de una investigación que se desarrolló en la empresa Búhos Editores Ltda., que es creada por dos egresados que han logrado tener un posicionamiento en el mercado, reconocimiento en la región y sostenibilidad por más de 30 años.

La investigación se centra en dos puntos principales, el primero es resolver la pregunta ¿Cuál es el valor económico agregado actual de Búhos Editores Ltda., la cual se resolvió utilizando como técnica una entrevista dirigida directamente a los fundadores y un análisis de sus estados financieros para calcular el indicador? El segundo, es que el lector identifique el perfil competidor de los egresados de la empresa y lo que han logrado a través de las competencias que desarrollaron en su experiencia laboral y por el conocimiento adquirido en la academia.

De acuerdo a lo anterior, el capítulo se divide en cuatro puntos; el primero es la descripción de los egresados; el segundo la descripción de la empresa que comprende su historia, factores de éxito, proyección y direccionamiento estratégico; el tercer apartado es un marco teórico del valor económico agregado; y por último el análisis del EVA de la empresa.

Presentación de los egresados

María Bárbara Fajardo y Ariel Adolfo Herrera son egresados del programa de Marketing y Ventas y de Administración de Empresas respectivamente, programas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de

la Universidad de Boyacá; como egresados han podido consolidar la empresa Búhos Editores Ltda, una empresa con éxito, posicionamiento y sostenibilidad a nivel regional.



Figura 1. Gerente General, María Bárbara Fajardo y Gerente Administrativo y Financiero, Ariel Adolfo Herrera Díaz. tomado de (Búhos Editores Ltda., 2020)

Actualmente los dos egresados están muy ligados a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y permanecen en contacto con la Universidad de Boyacá, van a eventos, visita de pares y capacitaciones para estar actualizándose respecto a las tendencias y modelos organizacionales.

Respecto a la empresa, Búhos Editores está consolidada en parte porque cuando iniciaron a estudiar en la Universidad de Boyacá crearon la empresa y fue una fortaleza el poder estar acompañados de la parte académica e investigativa. Además, que cuentan con egresados de contaduría pública y diseño gráfico de la Universidad de Boyacá porque valoran el profesional de la región y egresado de la institución.

Con los egresados obtienen competencias claves, como la parte de ingeniería de sistemas porque logra mantenerlos actualizados, vigentes y competitivos en el mercado; la administrativa por la gestión organizacional y decisiones gerenciales; el área de diseño por la productividad y la contaduría pública por el manejo de balances, estados de resultados y presupuestos que se analizan y generan un norte de la empresa.

Para ellos la formación académica aportó mucho en la creación y progreso de su empresa. Siendo estudiantes hace 30 años de la Universidad de Boyacá, vieron la oportunidad en el mercado para crear una idea de negocio. Con esta idea, fueron aprendiendo en el aula de clase lo que iban aplicando a la empresa, logrando combinar la parte teórica con la práctica.

De igual manera, el acercamiento con la Facultad ayudó a tener una asesoría de los docentes referente a puntos de la empresa a medida que iba creciendo, tomando algunos consejos para aplicarlos y otros no, esto dependiendo de su proyección.

Como egresados consideran que la parte académica y la labor de los docentes de la Facultad aportó mucho a los futuros profesionales y más porque los docentes se están actualizando constantemente, lo que logra mantener al margen a los estudiantes con las tendencias del entorno, ya que eso genera ventaja competitiva y cambios en la organización para estar innovando en los mercados, porque el mercado de hoy no es el mismo que hace 10 años.

Historia de Búhos Editores Ltda.

La empresa Búhos Editores Ltda., nació el 8 de marzo de 1987, por el acercamiento a la tipografía y la academia. En esa época, María Bárbara Fajardo, propietaria y actual gerente de la empresa, siendo estudiante de últimos semestres de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de la Universidad de Boyacá, se vio la oportunidad de empastar y mejorar los libros de los docentes; comenzando así, la historia Búhos Editores Ltda., que desde su casa realizaban un proceso manual y rudimentario.

Al realizar un proceso detallado y con calidad fue creciendo la demanda y empezaron a arreglar libros de biblioteca y archivos, en especial

del área contable. Así mismo, con las ganancias invirtieron para mejorar el proceso de empastado, reformando en la técnica y tiempos de producción. Durante estos primeros años establecieron como principio una filosofía clara, que se basaba en la disciplina y cumplimiento, porque para la empresa era importante entregar con puntualidad y calidad las exigencias del cliente. Además, como emprendedores se enfocaban en tener perseverancia ante las dificultades o crisis que se presentaran en el tiempo y no dejarse vencer, sino al contrario, seguir adelante y mirando hacia el futuro.



Figura 2. Marca de la empresa, tomado de (Búhos Editores Ltda., 2020).

Durante 10 años fueron creciendo y con ayuda de mini créditos siguieron fortaleciéndose empresarialmente realizando empastes en el mercado. Después comenzaron a diversificarse con nuevos productos, el cual consistía en crear primero agendas personalizadas para los estudiantes de la Universidad de Boyacá, segundo empastar tesis y tercero realizar tarjetas de grado logrando un auge y nuevo nicho de mercado. Una estrategia de penetración de mercado era atraer al estudiante con los productos y fidelizarlo con el objetivo, que a la hora de ser profesional y trabajara en una empresa, siguiera en contacto con la Editorial.

Los siguientes 5 años se enfocaron en subcontratar para ahorrar costos y con ayuda de un préstamo compraron maquinaria que al principio era elemental, pero que al momento de ver que se podía vender y comprar otra mejorada se realizaba. Logrando a principios del siglo XXI tener servicios de tipografía y litografía y contratar a colaboradores.

De igual manera, existía competencia que estaba consolidada en la región, contaba con maquinaria y otras estrategias en el mercado, pero de igual manera siguieron su visión de llegar a ser los mejores en Boyacá que hoy en día se evidencia como un objetivo cumplido.

En el presente, Búhos Editores Ltda. sea formalizado y “cuenta con su sede y una infraestructura adecuada donde el óptimo aprovechamiento del espacio, la moderna maquinaria y ante todo con excelente talento humano con que cuentan, permite garantizar el cumplimiento, la calidad, responsabilidad en cada trabajo que se hace” (Búhos Editores Ltda., 2020, pág. 2).

Factores de éxito

Dentro de los factores en la organización está la innovación en procesos; la empresa genera innovación tecnológica porque renuevan maquinaria cada 2 años de acuerdo a cinco puntos: tendencias, consumidor, ambiental y desarrollo industrial. Aunque se tiene presente que la maquinaria es costosa, se analiza los pros y contra, y el capital para poder comprarla e importarla de Estados Unidos o Alemania que son puntos fuertes en innovación para este sector.

Otro factor no solo de éxito sino estratégico es crear alianzas en la cadena de suministro lo que logra un fortalecimiento en la organización. Se encaminan a realizar una estrategia direccional hacia atrás logrando alianzas con proveedores, lo que logra que alcancen una ventaja competitiva en costes, algo que impacta positivamente en la organización (González, 2014, pág. 17).

Se evidencia que un factor de éxito es su política con el cliente, el servicio que ofrece, la atención personalizada, teniendo como principio el cumplimiento, pues la empresa ha crecido gracias al voz y voz y recomendación que dan los mismos clientes a otros consumidores. “Pasando los años y décadas todavía nos recomiendan y llegan clientes por recomendación de otros” (Fajardo, comunicación personal, 5 de marzo, 2020).



Figura 3. Maquinaria de la empresa. Autores, 2020.

El cumplimiento es un principio de la empresa y en momentos que no se pueda cumplir con la fecha estipulada con el cliente (por un atraso en un proceso o algún inconveniente), inmediatamente se comunican para informarle y tomar una decisión, si se puede entregar en otra fecha o no. De no ser así, la empresa se organiza y direcciona con los demás pedidos para poder cumplir con lo pactado desde un principio, porque es prioridad la opinión del cliente. Para Búhos Editores Ltda., el tiempo del cliente es importante y así mismo no generar un disgusto o queja del servicio.

Se plantea adicionalmente como factor de éxito el análisis del entorno, para poder estar actualizándose con el mercado, por eso se toma muy importante la era digital, el apoyo del internet y medios comunicativos digitales, porque ahora el consumidor desea una atención personalizada pero rápida y sin equivocaciones. Por eso al momento que llega un correo o solicitud en la página por una cotización se responde en el mismo día o lo más rápido posible.

Como factor de éxito central para los fundadores de la empresa es su talento humano y el trabajo en equipo. Como lo expresa M. Fajardo:

Siempre hemos tenido la esencia de ser justos, justos con todos, con los trabajadores, pagar lo de ley, lo que ahora nos lleva a tener más o menos 21 empleados... ya ganan mejores sueldos, me gusta motivarlos,

capacitarlos, que se alineen con la proyección de la empresa y de sus familias (Fajardo, entrevista, 5 de marzo, 2020).

Algo que reafirma A. Herrera

La empresa está más enfocada en la parte social, obviamente debe generar utilidad y riqueza o sino no estaríamos, pero estamos más orientados en la parte social, generar empleo directo e indirecto, que la empresa tenga su capital para poder invertir para responder por las obligaciones, pero nuestro principal objetivo es apoyar al empleado, proveedor y lo vemos como una fortaleza” (Herrera, comunicación personal, 5 de marzo, 2020).

Teniendo como un factor esencial al colaborador, ayuda a la empresa a generar mayor eficiencia dentro de esta y mejores resultados frente a la competencia, logrando así ser reconocida en el mercado y por instituciones como la Cámara de Comercio, Universidad de Boyacá, entre otras, quienes les han dado diferentes premios y reconocimientos.



Figura 4. Premios y reconocimientos otorgados a Búhos Editores Ltda., Autores, 2020

Proyección

Hoy la empresa junto con la Cámara de Comercio de Tunja, trabaja para proyectarla y actualizarla en su proceso de gestión, buscando nuevos mercados, tendencias y analizando la competencia. Dentro de su investigación de mercados descubrieron el auge en productos editoriales como la impresión, por lo cual la empresa decide diversificarse con una nueva línea, la cual es material P.O.P que está en alianza con una empresa que realiza el material y Búhos como distribuidora en la región.

Además, están con un enfoque ambiental, desde las bolsas plásticas, papel, plastificado, químicos que sean amigables con el medio ambiente, para generar conciencia en la comunidad y dentro de la organización; ya que se cuenta con los procesos de reciclado y aprovechamiento de residuos.

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento de la empresa comprende:

Misión

“Búhos Editores Ltda., ofrece productos y servicios de excelente calidad e innovadores, relacionados con la industria de artes gráficas y las nuevas tecnologías de la comunicación. Busca satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con el respaldo de un equipo comprometido, utilizando moderna tecnología y contribuyendo al cuidado del medio ambiente” (Búhos Editores Ltda., 2020, pág. 3).



Figura 5. Organización. Tomado de (Búhos Editores Ltda., 2020)

De la misión de Búhos Editores Ltda., se puede analizar que tiene un claro mensaje, declara de forma precisa su negocio, explicando que necesitan sus clientes y el modo como les pretenden satisfacer, parcialmente

se evidencia la mención de sus empleados, ventaja competitiva y filosofía de la empresa. Debe mejorar en tener en cuenta el principio de mejoramiento continuo.

Visión

“Ser la empresa líder en el 2022 en la prestación de servicios relacionados con la industria de las artes gráficas y las nuevas tecnologías de la comunicación, con proyecciones al mercado nacional e internacional, cumpliendo con altos estándares de calidad en los procesos de servicio al cliente, producción, distribución y postventa a precios justos” (Búhos Editores Ltda., 2020, pág. 3).

De la anterior visión se puede detectar que posee un horizonte de tiempo, una descripción clara del rumbo de la compañía, es comercialmente conveniente y flexible en su ejecución. Es un poco difícil de recordar y ser alcanzable, al igual que no menciona la filosofía corporativa.

Filosofía

La filosofía estaría compuesta por principio y valores como:

- Ética
- Cumplimiento
- Calidad
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Disciplina
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Sensibilidad

Dentro de su filosofía corporativa se encuentran en marcados los siguientes grupos de interés: clientes, proveedores, empleados y sociedad en cada valor, en especial ética, cumplimiento, calidad, responsabilidad social y sensibilidad.

Política de calidad

Búhos Editores Ltda. “está comprometida con la industria de las artes gráficas en la elaboración de productos de calidad, ofreciendo rentabilidad, fomentando la satisfacción de sus clientes internos y externos, articulando de manera efectiva su talento humano y su gestión en la excelencia e innovación de sus productos y servicios, mediante la aplicación de modernas tecnologías en un marco de mejora continua” (Búhos Editores Ltda., 2020, pág. 2).

Al evaluar la política de calidad, se encuentra como expectativas de la Organización:

Actualización y/o adaptabilidad, eficiencia, formación y capacitación, cadena de suministro y posicionamiento del mercado.

Como expectativas de los clientes se pueden mencionar: satisfacción, calidad, oportunidad y sensibilidad.

Relacionando las expectativas de la organización y cliente se puede evidenciar que los criterios que tienen mayor relación son eficiencia, posicionamiento de mercado y actualización y/o adaptabilidad, de igual manera lo más importante para el cliente es calidad, sensibilidad y satisfacción, aspectos que son tenidos en cuenta en la filosofía corporativa.

El valor económico agregado -EVA- y su medición en la empresa

Generalidades del EVA

A lo largo y ancho del mundo las organizaciones han buscado establecer una mejor eficiencia y eficacia en sus operaciones, estandarizando los procesos para ser la mejor opción de inversores, convirtiéndose

en empresas consolidadas y líderes de su sector, estas circunstancias ponen a prueba las estrategias creadas e implementadas por los administradores y de esta manera se crean indicadores de medición como lo es el Valor Económico Agregado - EVA (*Economic Value Added* por sus siglas en Inglés), marca registrada de la firma consultora Stern Stewart y Co¹⁹. Para 1989, la firma consultora, reintrodujo y registró como marca a su nombre el EVA (Bonilla, 2010, pág. 56).

El EVA de acuerdo a Cardona (2009), es “El excedente de los ingresos sobre los gastos, incluyendo impuestos y el costo de oportunidad del inversionista” (pág. 2), lo que nos denota que es el resultado obtenido de restar los gastos contra la rentabilidad esperada por los inversionistas, para analizar la generación o destrucción de valor, convirtiéndose en una herramienta de medición de resultados financieros. Para la aplicación se debe tener en cuenta los siguientes objetivos según Romero (2018):

i) Incrementar el valor de la empresa y de antemano la riqueza de quienes invierten en ella. ii) Reducir y mantener el riesgo de la inversión lo más bajo posible. Esto se traduce en lograr un manejo operativo firme y constante de la empresa, consolidando un equilibrio entre endeudamiento e inversión, y un manejo de los ciclos de cartera que garanticen la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. iii) Liquidez, su generación y mantenimiento, como ítem que certifique el adecuado uso y transición de activos operativos y activos fijos, además de obtener y lograr que el costo de la deuda no crezca o pueda reducirse en el transcurso del periodo de operación. Entonces, el Valor Económico Agregado manifestará la sostenibilidad de la organización siempre que estos objetivos se reflejen en su generación (pág. 13).

El indicador EVA tiene gran aceptación en los empresarios dado que no solo contempla la información contable, sino que también incluye la económica en aspectos como costo de oportunidad o eficiencia en el uso y estructura del capital.

Para Trujillo (2016), citando a Solano y Girón (2013), el Valor Económico Agregado, “es la medición del desempeño financiero basado en la utilidad operativa después de impuestos, en la inversión en activos

¹⁹ Consultora estratégica fundada en 1982 en New York, EE.UU. <https://www.sternstewart.com/>

necesarios para generar la utilidad y el costo promedio ponderado de capital” (pág. 18), este último término es conocido como WACC (por sus siglas en inglés); en otras palabras, el EVA es la diferencia entre la utilidad generada por la actividad o negocio y el costo del capital invertido para lograrlo.

Rivera y Ruiz (2011, pág. 117), al citar a Stewart (2000), afirman que los indicadores que parten de información contable y de mercado son limitados, reduciendo su confiabilidad y pertinencia en la toma de decisiones empresariales, por lo que EVA supera esta restricción al partir del análisis y gestión de la utilidad residual.

En las empresas que utilizan dicha metodología para medir si genera o destruye valor, si la diferencia entre la utilidad operacional después de impuestos (UODI) y el cargo o costo del capital (K_o) es positiva, se entiende que la empresa está generando valor, pero si es negativa la empresa estaría destruyendo valor. Si es cero (0), la empresa está manteniendo un equilibrio económico (Rivera y Ruiz, 2011, pág. 117).

Para los autores en mención, el cálculo del EVA utiliza la utilidad operativa después de impuestos (UODI), sin incluir costos de capital como pago de intereses (los cuales se consideran en el WACC o K_o), lo que significa que parte del resultado que ofrece la operación del negocio, por su parte, el retorno de las inversiones (WACC o K_o) depende de aspectos como la planeación estratégica o las decisiones gerenciales para la creación de valor.

Téllez (2015), identifica cinco elementos que fortalecen la idea que el objetivo de las empresas es la maximización del valor:

- Maximizar el valor de los accionistas.
- Maximizar el valor de los accionistas crea los incentivos adecuados para que los gerentes sean más emprendedores y midan de manera más adecuada el riesgo.
- Poseer diversidad de objetivos a alcanzar, generan problemas de gobierno corporativo.
- Generar un entendimiento entre stakeholders y accionistas.
- Contar con un marco legal que beneficie tanto a los stakeholders como a los accionistas (pág. 7).

El mismo autor, citando a Rappaport (1998), plantea 4 factores valiosos aspectos que motivan a los administradores a adoptar una estrategia en los negocios, que se orienta hacia la creación de valor económico; dentro de las cuales están:

- Participación de los administradores en la estructura accionaria de la empresa,
- Retribución ligada al rendimiento de los accionistas,
- Transferencia del control corporativo por una adquisición hostil,
- Competencia en el mercado laboral (pág. 15).

Según lo afirma Ortiz (2011), este indicador es una medida del desempeño de una organización que permite identificar el nivel de riqueza de una empresa el cual integra los objetivos operacionales y financieros de la misma, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio y a su vez incorporando el costo y riesgo de dichos recursos.

El EVA se debe analizar a largo plazo, de tal manera que permita implementar estrategias en busca de incrementar el valor y adoptar políticas acordes a los objetivos propuestos. En consecuencia, el EVA es considerado un factor concluyente para la creación de riqueza al aumentar la competitividad de una empresa que produce mayor calidad, con mejor personal y a un menor costo, lo que redundará en ganancia tanto para sus directivos como para trabajadores.

De hecho, la aplicación del EVA obliga a la empresa a pensar y analizar más allá de los indicadores tradicionales de crecimiento o financieros, para concentrarse en la generación de valor para los activos que opera, y a la vez, obligando a presentar estados financieros más claros y a estar conscientes de los activos y gastos al tomar decisiones gerenciales.

Cuando se implementa la metodología EVA en la empresa, debe hacerse de forma global, es decir la implementación debe descender a las diferentes áreas de la organización, de tal manera que se pueda establecer cuáles son las líneas o procesos que realmente generan riqueza y cuales no; de esta forma se permitirá que cada departamento pueda adoptar objetivos y metas concretas para la generación de valor. Así pues, se realice un proceso de planificación y aplicación de estrategias que ayuden a la creación de valor desde aspectos como: política salarial, racionalización y optimización en el manejo de activos, me-

joramiento de márgenes de operación, optimización de la estructura financiera, entre otros.

De esta manera, este nuevo indicador ayuda a develar si se está cumpliendo el objetivo financiero de la empresa como la maximización de su valor, responsabilidad fundamental del gerente financiero, es decir, ayuda a verificar si los beneficios de los accionistas están creciendo o no. Asimismo, esta búsqueda conlleva a una mayor competitividad y cumplimiento del mapa estratégico, elemento de administración que se desarrolla en cuatro perspectivas de gestión (Kaplan y David, 2002, pág. 14).

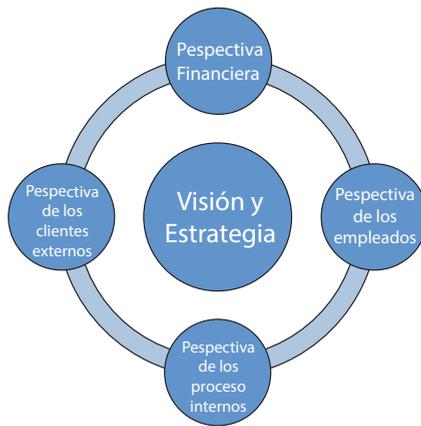


Figura 6 Cuadro de mando Integral, tomado de (Kaplan y David, 2002)

Trujillo (2016), concluye que a medida que aumentan las exigencias del mercado, las empresas se ocupan más en alcanzar las metas alineadas con el incremento del valor. Este concepto ha cobrado mayor importancia en los últimos años, aunque la teoría financiera se ha referido a él con mucha anticipación.

¿Cómo se calcula?

Fundamentalmente, se utiliza para medir el valor que genera en una empresa los fondos invertidos en ella. Si el EVA de una empresa es negativo, significa que la empresa no está generando valor a partir de los fondos invertidos en el negocio. En cambio, un EVA positivo muestra

que una empresa está produciendo valor a partir de los fondos invertidos en ella. En general, es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa (Revista Dinero, 2020, pág. 1).

El EVA se compone de factores que determinan el valor económico como: rentabilidad, crecimiento, activos de largo plazo, capital de trabajo, costo de capital e impuestos.

De acuerdo con Bonilla (2010) el EVA se calcula de la siguiente manera:

$$EVA=UAIDI-Activos\ totales*Costo\ promedio\ de\ capital$$

El UAIDI se calcula sumando la utilidad neta con los intereses y eliminando las utilidades extraordinarias.

Castro (2017), utiliza como variables el excedente operacional después de impuestos (*Net Operating Profit After Taxes* -NOPAT por sus siglas en inglés), el activo neto financiado (ANF) y el costo promedio ponderado de capital (CPPC).

$$EVA=NOPAT-ANF*CPPC$$

Incluso, autores como Vergiú y Bendezú (2007), calculan el EVA a partir de la rentabilidad financiera –ROI o ROE, mediante la fórmula:

$$EVA=Capital\ invertido*(ROI-CPPC)$$

Sin importar la metodología, la finalidad del EVA es determinar el costo de invertir un capital, para luego evaluar si está reportando los retornos exigidos, en este sentido, un EVA positivo significa que el proyecto o empresa está generando un rendimiento superior al exigido.

La generación de valor en Búhos Editores Ltda.

Para comprender la forma en que se genera valor agregado en la empresa, se parte del análisis de sus estados financieros, la reorganización o reclasificación de las cifras y finalmente, aplicar la fórmula de valor económico agregado.

Estados financieros. 2015-2018.

La empresa proporcionó los estados financieros entre 2015 y 2018 para la evaluación del EVA.

Estado de la situación financiera.

El estado de la situación financiera muestra los saldos de las cuentas a corte de diciembre de cada año.

Tabla 1
Estado de la situación financiera

	2.015	2.016	2.017	2.018
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalente al efectivo	225.176.913	380.176.764	457.187.619	367.928.971
Deudores comerciales (Cl)	422.357.301	359.229.077	487.274.156	453.526.411
Deterioros deudores	-	-	- 15.968.475	- 17.280.575
Inventarios (In)	30.618.506	39.537.113	16.824.997	8.812.981
Total Activo Corriente (AC)	678.152.720	778.942.954	945.318.297	812.987.788
Activo no Corriente				
Propiedad, planta y equipo	557.838.745	481.944.642	413.960.172	360.575.904
Otros activos	-		3.654.000	6.927.925
Total Otros Activos	557.838.745	481.944.642	417.614.172	367.503.829
TOTAL ACTIVO (AT)	1.235.991.465	1.260.887.596	1.362.932.469	1.180.491.617
PASIVO				
Pasivo Corriente				

Proveedores comerciales (Pv)	132.325.944	194.520.458	111.331.551	131.093.700
Acreeedores comerciales y otras CxP	239.232.300	35.060.388	296.949.928	18.134.950
Impuestos, gravámenes y tasas	121.965.827	120.605.551	166.358.544	124.711.355
Beneficios a empleados	26.075.055	29.838.884	28.325.524	29.998.348
Otros pasivos	349.280	12.771.280	1.631.280	2.543.876
Total Pasivo Corriente (PC)	519.948.406	392.796.561	604.596.827	306.482.229
TOTAL PASIVO (DT)	519.948.406	392.796.561	604.596.827	306.482.229
PATRIMONIO				
Capital	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000
Reservas	39.243.928	50.326.363	63.008.807	79.726.681
Resultados del ejercicio	90.861.157	123.643.966	167.178.735	130.438.767
Excedentes acumulados	313.195.357	412.937.270	278.148.100	413.843.940
Ajustes por adopción	22.742.617	31.183.436	-	-
TOTAL PATRIMONIO (PT)	716.043.059	868.091.035	758.335.642	874.009.388
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.235.991.465	1.260.887.596	1.362.932.469	1.180.491.617

Fuente: tomado del archivo de Búhos Editores Ltda., 2020

Estado de resultados

El estado de resultados muestra el resultado de la operación del negocio entre enero y diciembre de cada año.

Tabla 2
Estado de resultados

	2.015	2.016	2.017	2.018
Ingreso de actividades ordinarias (V)	1.733.555.419	1.756.057.138	1.875.762.450	1.990.847.966
Costo de ventas (CV)	770.911.550	783.657.975	774.545.513	928.251.059
Costo de operación	516.885.203	483.964.965	511.254.941	537.842.812
Excedente Bruto	445.758.666	488.434.198	589.961.996	524.754.095
Gastos ordinarios	226.571.819	259.401.264	294.612.636	300.525.483
Excedente Operacional (UO)	219.186.847	229.032.934	295.349.360	224.228.612
Otros ingresos	496.874	2.058.825	8.648.137	2.479.565
Otros gastos	45.982.437	26.476.739	41.059.762	26.737.410
Otros gastos financieros	20.884.127	5.602.054		
Excedente antes de impuestos	152.817.157	199.012.966	262.937.735	199.970.767
Impuesto a la ganancia	61.956.000	75.369.000	95.759.000	69.532.000
Resultados del Ejercicio (UN)	90.861.157	123.643.966	167.178.735	130.438.767

Fuente: tomado del archivo de Búhos Editores Ltda., 2020

Análisis financiero básico

Este tipo de análisis se centra en los principales indicadores, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 3
Indicadores financieros básicos

Indicador	Fórmula	2.015	2.016	2.017	2.018
Liquidez	AC/PC	1,3	2,0	1,6	2,7
Capital de trabajo neto	AC-PC	158.204.314	386.146.393	340.721.470	506.505.559
Rotación del activo	V/AT	1,4	1,4	1,4	1,7
Rotación de cartera (días) – RC	CI*360/V	88	74	94	82
Rotación de inventarios (días) – RI	In*360/CV	14	18	8	3
Rotación de proveedores (días) – RP	Pv*360/CV	62	89	52	51
Ciclo de caja (días)	RC+RI-RP	40	2	50	35
Endeudamiento total (%)	DT/AT	42,1%	31,2%	44,4%	26,0%
Rentabilidad del activo (%)	UN/AT	7,4%	9,8%	12,3%	11,0%
Rentabilidad del patrimonio (%)	UN/PT	12,7%	14,2%	22,0%	14,9%
Margen operacional (%)	UO/V	12,6%	13,0%	15,7%	11,3%
Margen neto (%)	UN/V	5,2%	7,0%	8,9%	6,6%
Crecimiento en ventas	(V2-V1)/V1		1,3%	6,8%	6,1%
Crecimiento en activos	(TA2-TA1)/TA1		2,0%	8,1%	-13,4%

Fuente: los autores a partir de Estados Financieros de Búhos Editores Ltda., 2020.

Es evidente que la empresa es sana financieramente y presenta buenos indicadores en todos los elementos calculados, por lo que vale la pena analizar cada uno de ellos:

- Indicadores de liquidez: la empresa ha venido aumentando si indicador de liquidez, pasando de 1,3 veces en 2015 a 2,7 veces en 2018, lo cual se ve reflejado en un capital de trabajo neto que aumenta de \$158 millones a \$507 millones en el mismo periodo, lo que implica una mayor reserva de recursos para la operación del negocio.

- Indicadores de rotación: la rotación del activo aumenta del 1,4 en 2015 a 1,7 en 2018, lo que evidencia una buena utilización de los activos para generar ventas.

La rotación de cartera se mantiene promediando los 84 días de crédito y los inventarios 11, estos últimos disminuyen entre 14 y 3 días, lo que podría significar una mayor eficiencia. Por su parte, los proveedores apenas financian 63 días en promedio, pero ha mostrado disminución al pasar de 62 días en 2015 a 51 en 2018, lo que ayudaría a explicar el aumento del capital de trabajo.

El ciclo de caja es bastante volátil, pero tiene un promedio a un mes, es decir, que la diferencia entre el tiempo que tardan los inventarios en convertirse a efectivo y su salida como pagos, es de 32 días.

- Endeudamiento: se observa que el endeudamiento ha pasado del 42% al 26% entre 2016 y 2018, implicando una menor financiación de terceros (menor apalancamiento) y por ende mayor compromiso de los recursos propios.

- Rentabilidad: la rentabilidad económica o del activo pasa del 7,4% al 11%, mientras que la financiera o del patrimonio aumenta del 12,7% al 14,9%, lo que evidencia sostenibilidad de la empresa.

- Margen: el margen operacional disminuye del 12,6% en el 2015 al 11,3% en el 2018, pero venía aumentando hasta el 2017, mostrando así una reducción en la generación de ganancias de la actividad económica de tipo coyuntural; el margen neto, por el contrario, aumenta del 5,2% al 6,6%, principalmente debido a menores gastos no operacionales y una menor tasa de impuestos, la cual pasó del 41% al 35% en el mismo periodo.

- Crecimiento: las ventas han venido aumentando en mayor medida que el crecimiento económico, lo que evidencia que el mercado aún estaría en crecimiento y por tanto mayor espacio de operación.

Por su parte, el activo se redujo en un 13,4% para el 2018, principalmente debido a la reducción de la inversión en activos fijos y del efectivo, hechos que significaron también una mejor rotación y mayor rentabilidad.

El Valor Económico Agregado -EVA

La generación de valor es un indicador que permite identificar la adquisición de competencias financieras para la gestión apropiada de los recursos empresariales, aspecto que la Universidad de Boyacá trabaja a través de su Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y que hace parte del perfil de sus egresados. En este caso, en la empresa Búhos Editores Ltda. se analiza la manera como se está creando valor y las posibles estrategias que podrían implementarse para mejorar los resultados que se han venido obteniendo en la operación del negocio.

Como bien se recuerda, el EVA es una propuesta de la firma consultora Stern Stewart y Company y en Colombia es desarrollada por la Revista Dinero, en ella “se ajusta el valor contable a un denominado valor económico contable” (Bonilla, El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio, 2010, pág. 61), es decir, que el EVA no se queda en el cálculo de la rentabilidad de los inversionistas, sino que evalúan las utilidades frente a un costo de oportunidad.

$$EVA=NOPAT-PPC*ANF$$

El valor económico agregado, entendido bajo este enfoque, muestra la capacidad que tiene la actividad para generar rentabilidad o utilidades por encima de las exigencias de los grupos de interés que financian la operación e inversión (propietarios y acreedores), para ello recurre a las fórmulas expresadas en el título anterior y por tanto se hace un análisis a partir de cada uno de sus elementos y luego del indicador.

Utilidad operacional después de impuestos

La utilidad operacional después de impuestos -NOPAT- se calcula, descontando los impuestos que son de obligatoriedad por el ejercicio económico, lo que significa que, si no existiera financiación de deuda

o inversiones temporales, pero tampoco ninguna fuente de ingreso o egreso diferente a la actividad misional, la empresa tendría este valor como resultado neto.

Tabla 4
Cálculo de la utilidad neta ajustada

Variable	2015	2016	2017	2018
OU	219.186.847	229.032.934	295.349.360	224.228.612
Impuestos	61.956.000	75.369.000	95.759.000	69.532.000
NOPAT	157.230.847	153.663.934	199.590.360	154.696.612

Fuente: los autores a partir de los estados financieros de Búhos Editores Ltda., 2020.

Como se observa, la operación del negocio sufre un importante revés en el año 2018 debido a la disminución del margen operacional, aspecto que la reducción de impuestos no pudo corregir. No obstante, esta reducción de impuestos sí logró generar un mejor resultado que el obtenido en 2016.

En este sentido, la utilidad operacional, salvo en el 2017, ha mostrado una pérdida de eficiencia en la medida que los ingresos, al ser superiores al crecimiento de la economía, denotan un sector en etapa de crecimiento en el cual es posible aumentar la cuota o participación del mercado, sin embargo, los costos y gastos operacionales han aumentado por encima de la tendencia y por tanto se han reducido los excedentes. De acuerdo a lo manifestado por los egresados, la empresa está en constante búsqueda de nuevas tecnologías y de proveedores más económicos, hecho que a futuro podría ayudar a aumentar el margen operativo al reducir los costos directos de la empresa.

Finalmente, es significativo que la disminución de tasa de impuestos nacionales por renta y complementarios, está ayudando a las empresas a obtener una mayor liquidez vía utilidades, de tal manera que los empresarios y en este caso, los egresados, podrían destinar más recursos para mejorar la posición de mercado de la empresa o su calidad de vida a través de la distribución de los dividendos.

Activo neto financiado

El activo neto financiado -ANF- es esa parte del activo que tiene un costo y que, por ende, está representado en la obligación de distribuir utilidades, de pagar intereses o de asumir descuentos por pronto pago. Para el caso de la empresa Búhos Editores Ltda., el activo neto financiero se compone del patrimonio y el pasivo, es decir, equivale al activo total.

Tabla 5
Cálculo del activo neto financiado

Variable	2.015	2.016	2.017	2.018
Pasivo	519.948.406	392.796.561	604.596.827	306.482.229
Patrimonio	716.043.059	868.091.035	758.335.642	874.009.388
ANF	1.235.993.480	1.260.889.612	1.362.934.486	1.180.493.635

Fuente: los autores a partir de los estados financieros de Búhos Editores Ltda., 2020.

Se observa que el activo neto financiado disminuyó en el año 2018, debido principalmente a menores pasivos, lo que implicó una mayor financiación de capital patrimonial.

Costo promedio ponderado del capital

El costo promedio ponderado del capital –CPPC- o costo de oportunidad para el EVA, es el costo medio de toda la financiación que ha tenido la empresa para garantizar su operación, es decir, el costo económico del capital.

El costo promedio ponderado de capital se calcula con el método CAPM (*Capital Asset Pricing Model*, por sus siglas en inglés), el cual asimila el riesgo sistémico de mercado a la valoración del costo de capital (Castro, 2017, p. 153).

$$CPPC = K_d \frac{DT}{AT} + K_e \frac{PT}{AT}$$

En la fórmula:

- K_d es el costo de la deuda, donde i es el costo de cada fuente de financiación que se toma como el cociente entre los gastos financieros y el pasivo total; y t la tasa efectiva de impuestos (impuestos/ utilidad antes de impuestos), pero en caso de no tener costo financiero, se asume un 2% de descuento por compras de contado, que aunque existe, normalmente la empresa no lo toma.

- K_e es la tasa exigida por los inversionistas, la cual prevé el riesgo de invertir los recursos en el mercado de valores.

R_f es la tasa libre de riesgo, que para el caso sería el DTF a diciembre entre 2015 y 2018 (Banco de la República de Colombia, 2020); R_m es la rentabilidad exigida por los propietarios, quienes afirman que esperan un 30% de rendimiento de la inversión y que su opción de inversión es la compra de acciones en la Bolsa de Valores de Colombia, por lo que se asume que la tasa de retorno esperada sobre la inversión está entre el 17,16% de rentabilidad que ofrece en portafolio COLCAP que es un índice de referencia y el 31,08% que ofrece el portafolio FONVAL (Ríos, 2018, pág. 19); y β es la medida riesgo de mercado (0,6163 para el portafolio FONVAL) (Ríos, 2018, p. 18).

Tabla 6
Cálculo de CPPC

Año	2015	2016	2017	2018
I	4%	1%	2%	2%
T	41%	38%	36%	35%
K_d	2,4%	0,9%	1,3%	1,3%
DT/AT	0,42	0,31	0,44	0,26
R_f	5,24%	6,92%	5,28%	4,54%
R_m	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
β	0,6163	0,6163	0,6163	0,6163
K_e	20,5%	21,1%	20,5%	20,2%
PT/AT	0,58	0,69	0,56	0,74
CPPC	12,9%	14,8%	12,0%	15,3%

Fuente: los autores, 2020

En la tabla se muestra que el CPPC es mínimo cuando el endeudamiento aumenta (DT/AT) ya que tiene un menor costo que la rentabilidad exigida por los inversionistas; mientras que en los años donde el endeudamiento es menor, el CPPC aumenta considerablemente, por lo que sería recomendable que la empresa asuma un menor costo de capital al incluir endeudamiento, por ejemplo, de los mismos proveedores.

Cálculo del EVA

De acuerdo con los datos reportados por la empresa y los indicadores obtenidos en la investigación, la generación de valor de Búhos Editores Ltda. queda expresado de la siguiente manera:

Tabla 7
Cálculo del EVA

Variable	2015	2016	2017	2018
NOPAT	157.230.847	153.663.934	199.590.360	154.696.612
ANF	1.235.993.480	1.260.889.612	1.362.934.486	1.180.493.635
CPPC	12,9%	14,8%	12,0%	15,3%
EVA	- 1.972.455	- 33.367.782	36.329.859	- 26.122.820

Fuente: los autores, 2020

Como puede apreciarse, Búhos Editores Ltda., a pesar de ser una empresa bien manejada, que reporta utilidades de manera continua, no ha logrado generar los excedentes suficientes para soportar el costo de capital en los años 2015, 2016 y 2018, no obstante, para el año 2017 genera un valor agregado equivalente a \$36.329.859, es decir, que en 2017, además de soportar el costo de la deuda y remunerar adecuadamente a los inversionistas, la empresa generó un exceso de utilidades que contribuyen a aumentar la riqueza de los propietarios de la empresa.

El resultado obtenido en 2017 puede atribuirse a dos aspectos fundamentales, por un lado, es el año donde se reportan los mayores excedentes

(NOPAT) y por el otro es el año en el que se presenta un menor costo del capital (CPPC) debido al aumento de la deuda.

El mayor excedente ajustado se explica en una mayor eficiencia operacional, sustentada en la reducción del costo de ventas en un 1% frente al aumento de los ingresos del 7%, hecho que implicó el aumento del 29% en la utilidad operacional. El margen operacional para el 2017 fue del 15,7%, mientras que para el 2016 era del 13%.

En cuanto al menor costo de capital, este fue explicado por una mayor financiación con deuda o pasivo, de tal manera que el endeudamiento alcanzó el 44,4% y por tanto redujo el peso del costo del capital patrimonial que tiene un mayor indicador (K_e).

Por otra parte, la pérdida de valor agregado o riqueza, se puede explicar más por el bajo nivel de apalancamiento que por la generación de utilidades, toda vez que la industria en Tunja, representada por las empresas del sector de información y comunicaciones, en 2018 tenían un margen operacional de 3,3% y una rentabilidad del patrimonio del 5,4% (Castro, Sáenz, Suárez, Sánchez, y Suárez, 2019, pág. 52); la empresa, por su parte, ofreció el 11,3% y el 14,9% respectivamente. Aunque las empresas del sector, reportaron en el 2018 un EVA positivo de \$1 millón, para Castro, Sáenz, Suárez, Sánchez, y Suárez (2019, pág. 55), ello se explica en que el CPPC utilizado para el cálculo fue el DTF, que en este caso corresponde a la tasa libre de riesgo (R_f); si el EVA de Búhos Editores Ltda. hubiera considerado el DTF como CPPPC, también habría sido positivo, lo que indica que está reportado mejores resultados que la tasa libre de riesgo, siendo así una mejor opción para los inversionistas.

En tanto que la eficiencia en el uso y financiación de los activos si puede explicar la pérdida de riqueza en la empresa, esta deberá revisar su estructura de capital para optimizar los resultados.

En primer lugar, al evaluar la utilidad económica o del activo mediante el sistema Dupont, esta depende en mayor medida de la rotación que del margen neto, ya que al aumentar la rotación (1,4 en 2017 y 1,7 en 2018) se pudo compensar, en gran parte, la reducción en las utilidades (8,9% en 2017 y 6,6% en 2018), lo que significa que la empresa adoptó una excelente decisión al desinvertir en activos, sin llegar a afectar las ventas o la UNA, no obstante a ello, retuvo utilidades que acumuló en efectivo, rentándole capacidad para aumentar el valor.

En un segundo momento, el bajo endeudamiento tuvo un impacto significativo en el valor, toda vez que su costo es mucho menor al exigido por los inversionistas o propietarios, ya que quedó constatado que cuando se logró financiar el 44% de la inversión, el EVA fue positivo, mientras que en el 2018, cuando bajó al 26% el EVA fue negativo nuevamente, así mismo entre mayor financiación menor pérdida de valor, aspecto observado en el 2015 y 2016.

Estrategias para aumentar el EVA

Para que la operación de la empresa aumente el valor o riqueza generada, los egresados podrían aplicar algunas estrategias financieras vistas en los diferentes programas académicos de la facultad, entre ellas, la gestión del capital de trabajo (clientes, inventarios o proveedores), del capital de deuda (apalancamiento operativo o financiamiento) o del capital patrimonial (costo del capital), estrategias que apoyarían una mayor eficiencia operativa para aumentar el margen operacional, por un lado, y por el otro reducir el costo del capital. En este sentido se podría decir que la decisión de financiar la obtención de nuevas tecnologías exclusivamente con recursos propios, permite tener cierto grado de autonomía administrativa, pero no permite alcanzar un nivel óptimo de financiamiento, al traducirse en una política de dividendos que retiene utilidades, pero que aumenta significativamente el costo de oportunidad de los recursos.

Si estos elementos se combinan, Búhos Editores Ltda, además de continuar con el buen desempeño que han demostrado, podría mejorar el retorno para sus inversionistas.

Al respecto, Amat (2002, págs. 41-45), recomienda que para aumentar el EVA existen cinco estrategias posibles:

- Mejorar la eficiencia de los activos actuales: consiste en aumentar su rendimiento a través del aumento de las ventas o reducción de costos, o aumentar la rotación mediante desinversión de activos obsoletos o poco rentables.
- Reducir la carga fiscal: ello se logra mediante una mejor planificación fiscal y uso de deducciones, principalmente vía intereses.

- Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo para que la utilidad supere el costo de la financiación.
- Reducir los activos para que se pueda disminuir la financiación total, por ejemplo, con una mayor rotación de las cuentas del ciclo de caja (menos días de inventarios y clientes) o disminución de la tesorería (efectivo).
- Reducir el costo promedio de capital: para que sea menor la deducción de la utilidad neta ajustada por conceptos financieros, y del costo de oportunidad del inversionista.

Preguntas del caso

- ¿Cuáles son las competencias de los egresados María Bárbara Fajardo y Ariel Adolfo Herrera Díaz que permitieron forjar esta empresa?
- ¿Cuáles estrategias recomendaría usted para que Búhos Editores Ltda., mejore su indicador EVA?
- ¿Cuáles fuentes de financiación aconsejaría para que el CPPC disminuya?
- ¿La retención de utilidades ha sido un elemento positivo o negativo para la empresa?
- ¿Qué haría usted con los excesos de liquidez y cuál sería su objetivo?

Referencias

- Amat, O. (2002). EVA. Valor económico agregado. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. Banco de la República de Colombia. (marzo de 2020). Tasas de captación mensuales - Depósitos a término fijo (DTF). Recuperado de: <https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?GoyNQUser=publicoyNQPassword=publico123yAction=promptypath=%2Fshared%2FSeries%20>

Estadísticas_T1.Tasas de Capacitación Bn1.1 Serie empalmada F1.1.3 Mensuales (Desde enero de 20

Bonilla, F. (2010). El valor económico agregado (EVA) en el valor del negocio. *Revista nacional de administración*, 1(1). 55-70. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/284/145>

Búhos Editores Ltda. (marzo de 2020). Quiénes somos. Obtenido de: <http://www.buhoseditores.com/quienes-somos/historia/>

Cardona, J. (2009). Valor económico agregado. *Revista Visión Contable*, (7), 75-92. Obtenido de: <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/401>

Castro, H. (2017). *Proyectos de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica, una guía para los no expertos*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=NZdPDwAAQBAJyprintsec=frontcoververyhl=es#v=onepageyqyf=false>

Castro, H., Sáenz, H., Suárez, A., Sánchez, P., y Suárez, H. (2019). *Perfiles municipales - jurisdicción Cárama de Comercio de Tunja: provincia centro*. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=0da0DwAAQBAJyprintsec=frontcoververyhl=es#v=onepageyqyf=false>

González, L. F. (2014). *El impacto del desarrollo de proveedores en la cadena de suministros*. [Trabajo de grado especialización]. Universidad Militar. Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13483/EL%20IMPACTO%20DEL%20DESARROLLO%20DE%20PROVEEDORES%20EN%20LA%20CADENA%20DE%20SUMINISTROS.pdf;jsessionid=0A3488499E136784853DAAD9F50CC9EE?sequence=1>.

Kaplan, R., y David, N. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* 2 ed. Barcelona, España: Gestión 2000.

Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

- ¿Qué es el EVA y cómo se calcula? (12 de marzo de 2020). Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>
- Ríos, A. (enero de 2018). Análisis cuantitativo de los fondos de inversión más rentables en Colombia, periodo 2016. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1522/
- Rivera, J. A., y Ruiz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. Pensamiento y Gestión. 31. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3661/4990>
- Romero, A. (2018). Análisis de la creación de valor en las empresas de base tecnológica en TIC en Popayán Cauca en el periodo 2013-2015, por medio del valor económico agregado (EVA). [Trabajo de grado de maestría]. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia. Recuperado de <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/11721>
- Stewart, B. (2000). En busca del valor. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (23 de marzo de 2020). Indicadores económicos. Obtenido de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>
- Tellez, J. (2015). Un análisis empírico de la creación de valor de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores [Tesis doctoral]. Obtenido de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6391/Tesis%20JTP.pdf>
- Trujillo, A. M. (2016). Determinación de los factores financieros que influyen en el éxito y generación de valor en las pymes constructoras en Colombia [Trabajo de grado]. Obtenido de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/54761/>
- Vergíu, J., y Bendezú, C. (enero-junio de 2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. Industrial Data, 10(1), 042-047. <https://doi.org/10.15381/idata.v10i1.6220>

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de diciembre de 2021
en Búhos Editores LTDA.

