

# CAPÍTULO 4.

## Caso de éxito empresarial COFLONORTE LTDA.

*La demostración de una empresa que supera las adversidades y aporta al desarrollo de la Región.*

**Carlos Peña Alarcón\***  
**Diego Waked Esquivel\*\***  
**Omar Oliveros Medina\*\*\***  
**María del Pilar Fernández Rosas\*\*\*\***

\* Administrador de Negocios Internacionales, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Magíster en Negocios Internacionales, Doctorante en Educación PhD. Director Investigación Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá. Contacto: [carpena@uniboyaca.edu.co](mailto:carpena@uniboyaca.edu.co).

\*\* Administrador de Empresas, Especialista en Negocios Internacionales, Magíster en Dirección de Marketing, Director de Maestrías en Administración y Gerencia de Proyectos de la Universidad de Boyacá. Contacto: [dawaked@uniboyaca.edu.co](mailto:dawaked@uniboyaca.edu.co).

\*\*\* Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Magíster en Negocios Internacionales. Docente Titular Investigador del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Contacto: [ocoliveros@uniboyaca.edu.co](mailto:ocoliveros@uniboyaca.edu.co).

\*\*\*\* Profesional en Comercio Internacional, Magíster en Administración. Docente Investigadora del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Boyacá, sede Sogamoso. Contacto: [mpfernandezr@uniboyaca.edu.co](mailto:mpfernandezr@uniboyaca.edu.co).

DOI:<https://doi.org/10.24267/9789588642925.4>



COLECCIÓN  
CASOS DE  
**ÉXITO**  
EMPRESARIAL  
EN BOYACÁ

El transporte por carretera es el modo de desplazamiento más utilizado por los colombianos; en aquellas personas que no poseen vehículos propios alcanza una preferencia del 80% frente a un 15% para el transporte aéreo; por lo tanto, esta forma de transporte es un sector representativo e importante en Colombia. Con el transcurso de los años ha sufrido una transformación significativa, afrontando grandes retos, enfrentando el desarrollo económico y el rápido crecimiento de la población colombiana (Tobón y Galvis, 2009).

El caso de la empresa *Coflonorte Ltda.* se presenta a los lectores como un ejemplo de empresa exitosa, cuyo desarrollo se dio en un entorno caracterizado por la ausencia de normatividad y reglamentación; esa condición generó impacto en sus operaciones, repercutiendo, bajo cualquier estrategia, en un constante enfrentamiento con su competencia.

En la primera parte de este capítulo se presenta la historia y evolución de la compañía; en la segunda parte se relatan las etapas de crisis que enfrentó y las estrategias de mercado en las que se enfocó para superarlas, generando crecimiento y rentabilidad. Finalizando, en la tercera parte se concluye con la identificación de las prácticas empresariales más eficaces, identificadas en esta investigación, utilizadas por Coflonorte Ltda. para lograr su reconocimiento como la mejor empresa de transporte de pasajeros en el departamento de Boyacá.

El caso se enmarca en la línea de investigación, *Gestión empresarial*, cuyo propósito es conocer las prácticas y estrategias que implementa el sector empresarial para lograr su crecimiento y sostenibilidad; además, se identifican los factores de éxito y las estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado, a pesar de los obstáculos y momentos de crisis.

La orientación de lo particular a lo general, al igual que el carácter cualitativo desarrollado en la investigación, permite la adopción de un enfoque inductivo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010). Se plantea un estudio de caso, el cual se desarrolla con base en la metodología de Yin (1994). De acuerdo con lo anterior, se tienen en cuenta las características de la pregunta de estudio, la construcción de la teoría preliminar determina la unidad de análisis y, por último, se establece un criterio para interpretar los resultados.

Para el conocimiento de la unidad de análisis, es decir, la empresa Coflonorte Ltda., se utilizaron dos técnicas, la entrevista y el método de observación, este último se efectuó en cada visita. Se realizó una

primera visita de acercamiento y establecimiento de una relación con los directivos de la empresa y una segunda que permitió hacer entrevistas formales al gerente, a algunos colaboradores, a los empleados y a los socios de la cooperativa.

La pregunta de investigación que orientó el estudio es la siguiente: ¿cuáles fueron las estrategias aplicadas por la empresa Coflonorte Ltda., que permitieron su crecimiento empresarial y su posicionamiento en el mercado a pesar de situaciones difíciles o momentos de crisis?



Figura 1. Bus de la compañía. Fuente: archivo Fotográfico Coflonorte, 2018.

De acuerdo con información aportada por la empresa Coflonorte Ltda.:

**- Su Visión**

La empresa Coflonorte Ltda. se ha propuesto ser la empresa líder en el sector de transporte de personas, carga y mensajería para el año 2020. Adicionalmente, la empresa promoverá el desarrollo de negocios que se relacionen con su objeto o actividad.

**- Su Misión**

Coflonorte Ltda., es una organización que, a través de la prestación del servicio de transporte terrestre automotor de personas, carga, mensajería y la explotación de negocios conexos, provee soluciones con calidad total al público en general con el fin de contribuir al desarrollo del país y generar bienestar, desarrollo en los empleados y rentabilidad para accionistas, inversionistas y demás partes interesadas.

## - Valores

- Solidaridad: es comprometida con sus pasajeros y la comunidad en general.
- Honestidad: todas sus operaciones son realizadas con total transparencia y rectitud.
- Lealtad: cultura de fidelidad a la empresa y su trabajo siempre es buscar su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- Responsabilidad: obra con seriedad, en consecuencia, a los deberes y derechos de sus trabajadores y acorde con el compromiso hacia la empresa.
- Respeto: escucha, entiende y valora al pasajero, al compañero, a la comunidad, busca armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- Confianza: trabaja con calidad y seguridad, garantiza confianza al pasajero.
- Trabajo en equipo: con el aporte de todos los que intervienen en la operación buscan lograr los objetivos organizacionales (Coflonorte, 2018).

## 4.1 Reseña histórica

La empresa colombiana Flota Norte Ltda., nació el 5 de marzo del año 1993 por iniciativa de nueve transportadores de la ciudad de Duitama, quienes la fundaron. Previamente, el 6 de junio del año 1965 habían decidido renovar la sociedad nombrándola Cooperativa de Transportadores Flota Norte Ltda., cuyo primer gerente fue el señor Pedro María Macanaz.

En 1971 la cooperativa decidió empezar a importar invirtiendo en 12 vehículos marca Avia, traídos desde España, con el propósito de prestar por primera vez en Boyacá rutas directas en el corredor Bogotá – Sogamoso. Con estos nuevos automotores la empresa amplió su oferta y empezó a ofrecer el “Servicio de lujo Los Libertadores” que en las dos décadas siguientes logró posicionarse en el mercado boyacense. En búsqueda de ampliar su mercado y de incursionar en nuevos tipos de servicios, la Cooperativa gestionó la autorización para prestar servicios especiales y de turismo en el año 2001, lo cual le ha significado un incremento en su participación en rutas de varios departamentos del país.

Actualmente, su centro administrativo se encuentra ubicado en la ciudad Sogamoso donde funciona la sede principal. Esta empresa tiene el más alto posicionamiento en el Oriente Colombiano, lo cual logró

gracias a sus asociados, quienes con dedicación y compromiso le han permitido surgir y crecer durante 49 años. Se caracteriza por el mejoramiento del buen servicio al cliente sustentado en servicios como “Dorado” y “Preferencial de Lujo”, establecidos en el año 2003, además, con los buses Scania, para ese entonces importados desde Brasil. En el año 2005, Coflonorte decidió adquirir la mayoría accionaria de las empresas Flota Sugamuxi S.A. y Autoboy S.A. lo cual, representó el cubrimiento en nuevas rutas y el mejoramiento en la prestación de sus servicios.

Para el año 2013 la empresa realizó la importación de buses de doble piso, primeros en prestar este servicio en el Oriente Colombiano. Actualmente, Coflonorte cuenta con el parque automotor más moderno que existe en Colombia compuesto de chasises Scania, Mercedes, Volvo y Chevrolet, entre otros, y carrocerías Marco Polo, Aga, Yutong y Busscar; este es uno de los mayores logros que le ha permitido crecer permanentemente, con reconocimiento y preferencia de sus clientes y la generación de más de 400 empleados directos a nivel nacional, quienes se esfuerzan cada día por dar su mejor aporte. Además, cuenta con la participación de más de 300 asociados, entre ellos, administrativos, conductores y personal de mantenimiento de Coflonorte Ltda. Actualmente, brinda los servicios Básico, Súper-directo, Doble Pasión y Turismo, disponibles en distintas rutas de cubrimiento nacional.

Al revisar su trayectoria se observa como la empresa ha logrado consolidar su imagen ante los asociados y comunidad en general; hoy muestra solidez gracias al manejo que se le ha dado, acorde a las normas legales y estatutarias, así como, al control oportuno de sus operaciones, lo cual ha significado un desarrollo permanente que, además, permite brindar eficientes servicios a los usuarios.

La evolución tecnológica en equipos de transporte ha dado respuestas a los requerimientos cada vez más exigentes de los pasajeros, todo con el fin de brindar el mejor servicio y con la máxima calidad para lograr la satisfacción de los usuarios. Adicionalmente, la empresa ha implementado nuevas estrategias como el cambio de imagen corporativa, estilos diferentes y la vinculación de un recurso humano capaz de orientarla hacia el cumplimiento de objetivos claros, mediante la planeación estratégica enfocada a la modernidad y al valor agregado. Como resultado de la excelente gestión, se han generado beneficios para quienes, de una u otra forma, se encuentran involucrados con la empresa, trabajando en equipo y comprometidos con la excelencia en pos del reconocimiento a nivel nacional por calidad y comodidad.

## 4.2 Presencia de Coflonorte Ltda. en Colombia

Coflonorte se encuentra presente en Boyacá, Santander, Cundinamarca, Meta, Casanare, Arauca, Bolívar y Atlántico. El cubrimiento en los mencionados departamentos se ofrece para las principales ciudades, igualmente, se brindan servicios expresos a cualquier parte del país en la modalidad especial: empresarial, escolar y de turismo. En las categorías de carga, encomiendas y mensajería especializada cuenta con un servicio puerta a puerta con cobertura nacional.

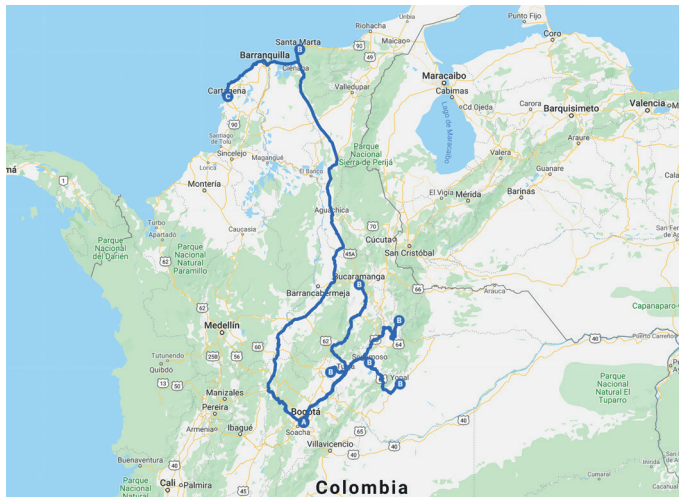


Figura 2. Mapa Presencia de Coflonorte.

Fuente: [www.coflonorte.com](http://www.coflonorte.com).

## 4.3 Momentos de crisis de la empresa

### 4.3.1 Pérdida de la licencia de funcionamiento

En 1965 la compañía adquirió la licencia de funcionamiento por un periodo de 10 años; para su renovación en el año 1975 la empresa tenía que cumplir con una serie de requisitos que debía preparar en forma anticipada, entre esos requisitos estaban los documentos exigidos por el INTRA para demostrar su capacidad como empresa de transporte; sin embargo, en esa etapa se presentó una seria omisión en el proceso, ya que la gerencia de ese entonces, la que había logrado que

los socios de la Flota del Norte Ltda. la transformarían en Cooperativa y la que convocó y aseguró la vinculación de nuevos inversionistas, no presentó la información del requerimiento de renovación de la licencia al Consejo de Administración. Sin la licencia activa para seguir funcionando y a menos de un mes para el vencimiento de presentación de documentación ante la entidad reguladora, el gerente renunció de manera inesperada e irrevocable, aun sabiendo que en pocos días Coflonorte tendría que dejar de funcionar.

Esta situación generó una seria crisis cuando, especialmente después de la renuncia del gerente, el Consejo de Administración se enteró sobre el plazo que tenía que cumplir para la renovación de la licencia de funcionamiento.

El presidente del Consejo, el asociado Hildebrando Pinto, asumió el cargo de la gerencia y lideró en ese momento la gestión con los demás asociados, quienes en conjunto afrontaron ese difícil periodo. Con un plazo limitado para el cumplimiento, fue imposible para los miembros del Consejo presentar los requisitos a tiempo, razón por la cual Coflonorte fue notificada sobre su impedimento para seguir funcionando.

Una vez notificados, tanto el nuevo gerente como los miembros del Consejo optaron por solicitar la asesoría de los doctores Jairo Rojas Carvajal y Víctor Manuel Buitrago, quienes gestionaron una prórroga adicional que, aun siendo difícil de obtener, fue concedida por el INTRA; de esta manera, consiguieron ampliar por un mes el plazo para completar el proceso y presentar la documentación pertinente, y así, lograron resucitar judicial y operativamente a la empresa.

### **4.3.2 Parque automotor deteriorado y fuerte competencia no regulada**

La segunda crisis se ocasionó debido al mal estado que presentaban los buses marca AVIA, razón por la cual, la empresa no podía ubicarlos en la operación y tampoco cumplir con la prestación de un servicio de lujo, lo que le significaba pérdida de ingresos a la empresa. Adicionalmente, no se había desarrollado una ruta que cubriera el trayecto Bogotá – Duitama, el cual incrementaba su demanda; esta circunstancia fue aprovechada por la competencia que contaba con un gran despliegue de poder ya que tenía amistad muy cercana con algunos miembros del gobierno; de esta forma, lograron capturar más mercado que el de Coflonorte, poniéndola en aprietos financieros.



A la anterior problemática se sumaba la fuerte competencia que tenía Coflonorte con el servicio de taxis que ofrecían transporte en el recorrido de Bogotá - Tunja, con una ruta que empezaba en el centro de Bogotá, con lo cual lograban captar un importante número de pasajeros que salían de este punto. Dada la ausencia de reglamentación al transporte, se presentaban este tipo de ofertas del servicio para el desplazamiento terrestre, aún sin garantías de seguridad para los pasajeros, razón por la cual, Coflonorte decidió actuar sobre esa irregularidad e inició la búsqueda de soluciones con la presentación de propuestas al gobierno. Siempre ha sido clara la necesidad de impulsar la empresa y garantizar la prestación de un servicio seguro para los pasajeros; de esta manera, logró gestionar la solución para que esta oferta de transporte de taxis se regulara debidamente.

El apoyo ofrecido desde el gobierno redundó en el mejoramiento de las relaciones entre Coflonorte y la entidad reguladora de transporte en Boyacá, INTRA, de tal forma que este acercamiento fue clave para poder presentar ante la entidad diferentes situaciones que surgían en el transporte por carretera como una problemática que requería atención y regulación.

Por lo anterior, Coflonorte generó la segunda medida para afrontar la crisis debido a sus vehículos deteriorados, presentando uno de estos automotores a los funcionarios del INTRA y con argumentos provenientes de la experiencia en el transporte de pasajeros, explicaron a la entidad que las rutas que cubrían necesitaban una remodelación de sus flotas; así mismo, señalaron que rutas de alta demanda como Bogotá – Sogamoso – Bogotá requerían de la prestación de un servicio de lujo que no era posible brindar con una flota deteriorada. Lo anterior fue una estrategia de relacionamiento necesaria, debido a que la renovación de los buses dependía de la aprobación por parte de la autoridad competente para que fueran calificados y pasar a una modalidad de Servicio Especial, dejando libres los cupos para la prestación del Servicio de Lujo con vehículos nuevos.

Lo anterior dio un resultado positivo cuando el INTRA aprobó una capacidad transportadora de 12 cupos nuevos en el Servicio de Lujo para la empresa Coflonorte. A partir de este logro se presentó otro adicional con una nueva autorización de parte de la entidad reguladora, se aumentaron cinco (5) cupos adicionales para la empresa, lo cual permitió adquirir más y mejores vehículos, así como la ampliación de rutas que le permitieran responder rápidamente a la creciente demanda del mercado.

De esta manera, Coflonorte logró superar su segunda crisis, aumentar su capacidad a 17 cupos para el Servicio de Lujo y, nuevamente, recuperar el liderazgo del mercado, manteniéndose en este lugar hasta la fecha.

Luego de estos acontecimientos, el ente regulador emitió la decisión de unificar el Servicio de Lujo con el Servicio Especial; Coflonorte se adaptó con flexibilidad y rapidez a este cambio y en respuesta, implementó una estrategia que incluía la modificación del nombre, desde ese momento se denominó “Los Libertadores”; bajo esta denominación adquirió nuevas empresas como Autoboy y Flota Sugamuxi, lo cual generó un amplio crecimiento empresarial y dio como resultado que “Los Libertadores” sea hoy reconocida y esté posicionada en el mercado, como la principal empresa de transporte, con cobertura a nivel nacional y con una flota de buses moderna que facilita prestar la mejor calidad en sus servicios.

## 4.4 Problemas de mercado

### 4.4.1 La guerra de tarifas

La competencia de la empresa Los Libertadores, empezó a responder con dureza al repunte, por lo tanto, inició una estrategia de precios que denominó “la rebajona”, haciendo grandes descuentos en las tarifas a los pasajeros, incluso a un punto por debajo del costo; por tal motivo, Coflonorte tuvo que empezar a hacer lo mismo desatándose una guerra entre los prestadores del servicio para ofrecer las tarifas más bajas.

Durante un periodo de tres años consecutivos se presentó un incremento de tarifas de transporte de pasajeros a nivel nacional, sin embargo, en Boyacá se seguía viviendo la guerra de precios bajos en el transporte intermunicipal. El Ministerio de Transporte estableció la tarifa de mil pesos (\$1.000) para la ruta Bogotá – Sogamoso, no obstante, la guerra de precios entre las empresas boyacenses establecía una tarifa de trescientos pesos (\$300) en este recorrido. La competidora Rápido Duitama, empresa de un solo propietario, cuya flota era la más numerosa, estaba perdiendo más dinero; por el contrario, Coflonorte tenía varios socios quienes aparte de la Cooperativa tenían otros ingresos, se contaba con dos propietarios por cada bus, lo que significaba que las pérdidas por la guerra de precios podían tener un impacto menor al que generaba en la mencionada empresa competidora.

Las guerras de precios son una estrategia por la que muchos gerentes optan, sacrificando la calidad e integridad del producto o servicio; muchas veces, los eventos relacionados con precios bajos pueden ser interpretados como un acto desesperado de las empresas para mover sus inventarios. En el caso de la guerra de precios, aunque el bajo precio motiva a los consumidores, estos deben estar seguros de que la satisfacción y la experiencia no se encuentran en una adquisición bajo este tipo de práctica, lo que sucede a cambio es que los usuarios se encuentran en un mercado que no da prioridad a la calidad. Los gerentes deben tener mejor entendimiento y comunicación con sus clientes para darles a conocer las diferencias que hacen que sus ofertas se destaquen; asimismo, es necesario que les garanticen una política de precios totalmente integrada al más amplio conjunto de objetivos corporativos y de marketing, de tal forma que el precio sea pensado más como un soporte vital que como una palanca táctica (Bertini, 2014).

Después del largo periodo en que Coflonorte y su competidor Rápido Duitama se involucraron en la guerra de tarifas, este último tomó la decisión de invitar a las directivas de Coflonorte para dialogar y llegar a un acuerdo acerca de las tarifas de transporte con el fin de iniciar el cobro regulado por el Ministerio de Transporte que era tres veces más alto de lo que normalmente se cobraba. Con el propósito de que Coflonorte accediera a aplicar este trato, Rápido Duitama ofreció ceder un horario de un flujo importante de pasajeros para Coflonorte por lo que aceptó y fijó la hora cero para iniciar el cobro de la tarifa establecida.

Lo pactado se cumplió a cabalidad por ambas partes, lo cual generó la reacción de los usuarios que iniciaron un paro cívico con participantes de universidades y sindicatos; tal situación se complicó y la Gobernación de Boyacá, en ese periodo a cargo del doctor Álvaro González, tuvo que intervenir; por ser prioridad el orden público, solicitó a las empresas establecer tarifas más moderadas respecto a lo que venían cobrando, argumentando que esto les permitiría obtener el respaldo del público.

Las empresas de transporte, Coflonorte y Rápido Duitama decidieron mantener el cobro de las tarifas establecidas por el Ministerio de Transporte, por lo que continuaron presentándose delicadas alteraciones de orden público; en ese momento, el ministerio de Obras Públicas citó a las dos empresas para buscar una solución al impacto que se estaba generando en el departamento de Boyacá; sin embargo, con anterioridad a dicha cita se había realizado una reunión entre las dos empresas, donde Rápido Duitama y Coflonorte acordaron trabajar en

armonía y brindarse apoyo mutuo con la condición de no ceder de ninguna manera ante una rebaja de tarifas. A la citación asistió como designado el presidente de la junta directiva del INTRA para dialogar con las entidades, pero no se llegó a ningún acuerdo.

Luego de este acontecimiento, el despacho del ministro se pronunció, concluyendo que las empresas habían incurrido en un error ya que durante tres años no había modificado las tarifas. Tras no llegar a un acuerdo, la gente se acostumbró poco a poco al pago de las nuevas tarifas, pero esta situación afectó en gran medida a la empresa Rápido Duitama, ya que la percepción de la gente sobre la situación fue que la empresa tenía la culpa del cambio exagerado de tarifas y dejó en gran parte de utilizar sus servicios, señalando que su propietario solo pensó en el beneficio de las empresas, pero no en los pasajeros. Este hecho, aunque lamentable, benefició a Coflonorte y permitió un incremento generoso del mercado.

## 4.5 Factores organizacionales y de mercado

### 4.5.1 Calidad

En el año 1966, Coflonorte Ltda. consideró necesario iniciar el proceso para obtener la certificación de calidad que le permitiría posicionarse como una de las mejores empresas de transporte por carretera en el país; por tal motivo se formuló un plan estratégico de calidad denominado “en busca de la excelencia”. Durante ese tiempo, la empresa tuvo que empezar a adaptar varios procesos a las necesidades del mercado e iniciar la sensibilización y capacitación a sus colaboradores con el fin de forjar una cultura orientada a la calidad del servicio al cliente.

Coflonorte obtuvo la Certificación de Calidad bajo la norma NTC ISO 9001:2000 con el alcance para el servicio de transporte por carretera, logrando ser una de las primeras empresas en obtener esta certificación.

En el año 2010 Coflonorte amplió sus expectativas buscando asegurar todo su parque automotor para garantizarle al servicio una excelente presentación e imagen. En el 2011 solicitaron la renovación de la certificación de calidad en la versión 2008 de la norma NTC ISO 9001:2018 y fueron certificados nuevamente. La certificación de calidad ha permitido que la empresa sea líder en la presentación del servicio y que se

haya convertido en la prestadora de servicio de transporte de pasajeros con los más altos estándares de calidad a nivel nacional.

#### **4.5.2 Selección de personal**

Para la empresa Coflonorte, los conductores son valiosos y parte fundamental en el proceso hacia la excelencia, ya que son ellos quienes deben llevar “sanos y salvos” a los clientes. Esta empresa realiza la selección de su personal de manera estricta, con base en pruebas de conocimiento y prácticas; es exigente en el cumplimiento de requisitos en cuanto a la formación, educación, habilidades y experiencia.

#### **4.5.3 Establecimiento de políticas de desarrollo y cuidado del recurso humano**

La gerencia ha decidido generar políticas en beneficio del recurso humano al considerarlo de gran importancia y clave en el proceso de prestación del servicio; es por esto, por lo que a través de diferentes programas procura un buen clima organizacional en pro de la motivación para sus trabajadores. En consecuencia, ha establecido una Política de Formación y ha creado el Instituto para la Educación, el Trabajo y el Desarrollo Humano, con el objetivo de favorecer y promover la formación de sus trabajadores en cuanto a calidad y idoneidad en la labor desarrollada, teniendo claro que la formación de su recurso permite generar bienestar y obtener mayor productividad.

Otras políticas que ha implementado la empresa en beneficio de sus colaboradores son:

- Política de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.
- Política de seguridad vial.
- Política de alcohol, tabaco, drogas alucinógenas y abuso de medicamentos.

#### **4.5.4 Generación de valor a *Stakeholders***

La empresa ha logrado establecer la prestación de un servicio diferenciado que ofrece la atención y el cuidado a sus pasajeros, con amabilidad, en donde los clientes pueden disfrutar de bebidas ofrecidas

durante sus viajes y del uso de internet en los vehículos. Coflonorte atiende cuidadosamente el cumplimiento de sus salidas con regularidad y cumpliendo en los tiempos establecidos para cada trayecto.

Adicionalmente, Coflonorte se enfoca en la generación de valor a sus socios y colaboradores; a través de la Cooperativa ofrece actividades y servicios de bienestar a los asociados con los programas y políticas de formación.

De acuerdo con Freeman (citado en Bundy, Vogel, & Zachary, 2018), los *stakeholders* son un grupo de individuos como clientes, proveedores, propietarios, agentes financieros, socios en alianza y 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.

La empresa Coflonorte ha trabajado por la generación de valor a sus *stakeholders* recibiendo colaboración y compromiso de las partes; de esta forma ha logrado construir relaciones de confianza y afinidad que permiten una comunicación clara, oportuna y eficaz.

#### **4.5.5 Comunicación con el cliente**

La empresa cuenta con líneas telefónicas de atención al usuario, tanto para brindar información como para recibir sugerencias, quejas, reclamos y/o felicitaciones. Adicionalmente, tiene la página web [www.coflonorte.com](http://www.coflonorte.com), en la que resaltan los canales de atención al usuario; a través de esta página ofrece la “Línea amiga” por la cual atiende llamadas exclusivas para la compra de tiquetes, además, disponibiliza un menú de acceso para el pago en línea de pasajes en cualquier ruta del país.

Sobre los canales de comunicación establecidos para el cliente, la gerencia de Coflonorte ha compartido que gracias al estricto proceso de selección de recurso humano y al cumplimiento de su sistema de calidad, las quejas recibidas son mínimas; por el contrario, son más usuales las comunicaciones de felicitación por parte de los usuarios satisfechos por el servicio recibido.

## **4.6 Factores de crecimiento**

### **4.6.1 Inversión en acciones**

Coflonorte generó una estrategia de crecimiento que quiso socializar y poner en consideración de los socios a través de una asamblea extraordinaria realizada el 14 de agosto de 2004; en esta reunión se presentaron las ventajas y desventajas de realizar la compra de acciones de dos empresas: Flota Sugamuxi S.A. y Autoboy S.A., las cuales se pusieron a consideración para analizar detenidamente el beneficio corporativo que representaban.

Luego de realizar el análisis y considerar las variables del caso, los socios aprobaron por unanimidad la construcción de un consorcio de compradores, en donde el accionista mayoritario sería Coflonorte con el 51% y los asociados de la misma Cooperativa con el 49%, quienes además autorizaron descontar el 1% del producto bruto mensual de cada vehículo afiliado a Coflonorte, dinero que sería destinado a un fondo de garantías y que posteriormente se devolvería al asociado sin ninguna clase de interés.

### **4.6.2 Flota Sugamuxi S.A.**

En el año 2015 la empresa Flota Sugamuxi S.A. tuvo un parque automotor compuesto aproximadamente de 450 vehículos distribuidos así: 135 buses servicio Libertadores y los otros 315, de operadores de transporte de pasajeros intermunicipales por carreteras y para algunos corredores urbanos como Bogotá, Yopal, Villavicencio, Bucaramanga, Tunja, Tibaná, Aguazul, entre otros. Esta empresa también cuenta con certificación de Calidad ISO 9001-2000 Servicio Libertadores.

### **4.6.3 Autoboy S.A.**

La empresa Autoboy S.A. cuenta con la autorización del Ministerio de Transporte para cubrir diferentes rutas y horarios en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Casanare, Santander, Magdalena, Bolívar, Cesar y Caldas. Dado el enfoque de los nuevos accionistas, como Coflonorte y Flota Sugamuxi S.A., se logró el cubrimiento de nuevos departamentos como Arauca, Meta y Vichada. La empresa cuenta con 400 vehículos de servicio intermunicipal de pasajeros y 116 para el servicio urbano en la ciudad de Tunja.

Las metas y logros alcanzados hasta hoy se reconocen en el aporte que realizan más de 600 conductores titulares y de relevo vinculados a la empresa y el aporte de más de 50 trabajadores del área administrativa y operativa.

#### **4.6.4 Inversión en activos**

Coflonorte se ha enfocado en la adquisición de equipo de transporte de alta tecnología. Ha sido una empresa pionera en la adquisición de vehículos importados de marcas reconocidas en el mundo y únicos en el mercado boyacense con equipo de transporte de doble piso.

Coflonorte ha enfocado este factor de crecimiento en la ampliación de rutas a más departamentos del país y el mejoramiento de los puntos de cubrimiento de las mismas, así como a generar nuevas modalidades de servicio con las que ha logrado obtener una mayor participación en el mercado.

### **4.7 Romper paradigmas**

Al momento de su fundación, el Consejo Administrativo de Coflonorte estipuló que solo se podían asociar hombres, sin embargo, hoy día se encuentran asociadas 53 mujeres con un alto perfil empresarial; algunas de ellas iniciaron su vida laboral en esta empresa con la ilusión de ascender y, con el tiempo, ser propietarias de un bus, lo cual se ha hecho realidad, considerando que actualmente disfrutan de todos los beneficios que ofrece la cooperativa.

Superar esta restricción de género en un sector manejado por hombres, es una muestra de la constante formación y deseo de crecimiento responsable, así como un reconocimiento de las grandes virtudes y aportes del personal femenino vinculado hoy día a la empresa.

### **4.8 Gestión ambiental**

En Coflonorte se han adoptado buenas prácticas para el control efectivo de los riesgos que generan la actividad del transporte con el entorno. La empresa promueve una cultura de conciencia y respeto por el medio ambiente, tanto en sus conductores y colaboradores como en toda la cadena de valor. El sistema de calidad es un factor de apoyo para difundir y concientizar el cuidado del medio ambiente.



## 4.9 Responsabilidad social

Como estrategia de responsabilidad social, Coflonorte Ltda. ha hecho aportes positivos que redundan en una mejor calidad de vida de los colombianos; con este fin realiza aportes en dinero cuyo objetivo es apoyar organizaciones y entidades que trabajan por el fortalecimiento de la educación de la población menos favorecida; también hace donaciones en especie que contribuyen al bienestar integral, mediante el apoyo a proyectos educativos y comunitarios brindando oportunidades de mejorar y fortalecer infraestructura tecnológica y pedagógica de instituciones educativas; por ejemplo, en la Institución Educativa Gustavo Jiménez ayudó a la adecuación de una sala de sistemas con una inversión de \$ 66.757.000; además, colaboró con la compra de un domo para el polideportivo de la Institución Educativa San Martín de Tours con una inversión de \$127.508.685.

En el área social donaron electrodomésticos al Hogar Social Puertas Abiertas, dedicado al cuidado de niñas víctimas de abuso sexual, provenientes de zonas de conflicto; también se realizan jornadas de donación de productos de consumo de primera necesidad y de juguetes a las diferentes veredas en los municipios de Duitama y Sogamoso.

La empresa ha colaborado con el apoyo a madres cabeza de familia, contratando más de 400 mujeres fabricantes de balones, con el propósito de entregarlos a un grupo de clientes en el concurso *Viajando y ganando con Libertadores*; se trata de una actividad que les permite a estas madres trabajadoras recibir ingresos adicionales para el sustento de sus hogares.

En cuanto a la responsabilidad social, la inversión total aportada por Coflonorte Ltda. durante el año 2014 fue de \$ 206.000.000 millones; además, continúa implementando y apoyando programas con el fin de fomentar el crecimiento de las áreas de influencia de Coflonorte en aspectos económicos, sociales y ambientales.

Coflonorte no solo lleva a cabo gestiones filantrópicas como las mencionadas, sino que en su actividad ha generado responsabilidad social empresarial con sus *stakeholders*. Un estudio realizado en el área por Oliveros, Waked, Peña y Lechuga (2017), titulado “Diagnóstico sobre la planeación del Mercadeo en las Pymes de Boyacá”, el cual tuvo como propósito realizar un diagnóstico sobre la planeación del mercadeo que adelantan las organizaciones, afirma que las empresas deben establecer objetivos con cada grupo de interés, donde se generen utilidades para

los propietarios y accionistas, de tal forma que se fomente el crecimiento de la compañía en el tiempo, garantizando la transparencia y sus derechos, mediante reglas claras y concertadas. Es importante proveerles herramientas y conocimientos a los empleados o colaboradores con el propósito de que hagan posible su desarrollo profesional y personal, lo cual se refleja en programas de salud, asistencia, seguridad, etc., garantizando una mejor calidad de vida. En cuanto a los clientes, la responsabilidad social busca satisfacer sus necesidades, entregándoles productos y servicios de alta calidad, debido a que, se ven afectados por las decisiones de seguridad, calidad y disponibilidad de los bienes y servicios.

## CONCLUSIONES

A continuación, se relacionan las principales conclusiones extraídas del proceso investigativo realizado sobre la empresa Coflonorte Ltda. La empresa es columna vertebral que cimienta la sostenibilidad y crecimiento de un sector complejo, con un mercado extremadamente exigente y competitivo.

Se puede considerar a Coflonorte Ltda. como un caso empresarial de éxito, el cual se ha forjado con la convicción, perseverancia y dedicación de sus socios y colaboradores. Como se mencionó a lo largo del capítulo, las estrategias organizacionales implementadas por Coflonorte, relacionadas con la implementación de un sistema de gestión de calidad, la estructura de selección del recurso humano y el establecimiento de políticas para el cuidado y motivación de dicho recurso, permitieron mejorar la eficiencia de los procesos y la prestación de sus servicios, por lo tanto, la empresa evidenció un aumento en la satisfacción de clientes y un claro incremento de su participación en el mercado, reconocida, como líder en el sector.

Los factores de crecimiento en los cuales se enfocó la empresa, tales como la inversión en la compra de acciones de Flota Sugamuxi S.A. y Autoboy S.A. y en equipo de transporte de alta tecnología, se reflejaron en un rápido crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que con estas inversiones se logró el cubrimiento de nuevas rutas en un mayor número de departamentos y se mejoró el número de puntos de cubrimiento con nuevas modalidades de servicio.

El liderazgo y gestión de su gerente actual hace que la empresa se encuentre a la vanguardia del mercado, ofreciendo un servicio de calidad que ve al cliente como eje fundamental; además, el valor agregado se

basa en que pese a ser un mercado competitivo, Coflonorte Ltda., empodera a sus colaboradores, estableciendo compromisos y entrega total para el desarrollo de todos los procesos de la empresa en pro del mantenimiento del “*Good Will y Top of Mind*” de sus clientes en la región.

### **Preguntas de análisis**

1. De acuerdo con la información contenida en el caso, ¿cuáles se consideran factores claves de éxito en la empresa Coflonorte Ltda.?
2. Analice cada uno de los dilemas expuestos en el caso empresarial y asuma una posición.
3. Con base en la lectura del caso, analice, discuta, infiera y entregue un punto de vista argumentando sobre el futuro del sector de transporte de pasajeros en Colombia. ¿Qué recomienda a los empresarios del sector?
4. ¿Qué estrategia de mercadeo propondría usted para incrementar la participación y posicionamiento de la empresa Coflonorte Ltda.?
5. Identifique el mayor acierto que ha tenido la empresa Coflonorte Ltda., en sus decisiones estratégicas en cada una de las siguientes áreas de negocio: 1. Mercadeo 2. Finanzas 3. Administrativa.
6. ¿Qué opina usted del modelo de negocio, respecto a la adquisición accionaria de las empresas Flota Sugamuxi S.A. y Autoboy S.A. y cómo aportó al crecimiento de la empresa?

## REFERENCIAS

- Bertini, M., (2014). Price wars and the managers who start them. *Business Strategy Review*, 25(4), 52-55.
- Bundy, J., Vogel, R., & Zachary, M., (2018). Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39, 476-501.
- Coflonorte (2018). *Coflonorte Ltda*. Recuperado de <http://test.coflonorte.com/acerca-de/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L., (2010). *Metodología de la investigación (5 ed.)*. México DF: McGraw-Hill.
- Oliveros Medina, O.; Waked Esquivel, D.; Peña Alarcón, C.; y Lechuga Cardozo, J., (2017). Diagnóstico sobre la planeación del mercado en las Pymes de Boyacá. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 68-87.
- Tobón, A., & Galvis, D., (2009). Análisis sobre la evolución reciente del sector del transporte en Colombia. *Perfil de Conyuntura Económica*, (13), 147-163. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/view/3302/3066>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.