

 **Universidad de Boyacá**[®]

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

EMPRENDIMIENTO INNOVACIÓN

CON MIRAS A LA COMPETITIVIDAD

Volumen 1

COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ



Emprendimiento e innovación con miras a la competitividad / autor y compilador, Carlos Fernando Peña Alarcón ... [y otros].-- Tunja : Universidad de Boyacá, 2019.

242 páginas : ilustraciones ; 24 cm.-- (Casos de éxito empresarial en Boyacá)

ISBN 978-958-8642-92-5

1. Emprendimiento -- Boyacá (Colombia) -- Estudio de casos

2. Innovación -- Boyacá (Colombia) -- Estudio de casos 3. Competitividad -- Boyacá (Colombia) -- Estudio de casos I. Peña Alarcón, Carlos Fernando, autor y compilador II. Serie

658.11 cd 22 ed.

A1649621

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

 **Universidad de Boyacá**[®]

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

EMPRENDIMIENTO INNOVACIÓN

CON MIRAS A LA COMPETITIVIDAD

Volumen 1

COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ



Presidente de la Universidad de Boyacá

Dr. Osmar Correal Cabral

Rectora

Dra. Rosita Cuervo Payeras

Vicerrector Académico

Ing. MSc. Rodrigo Correal Cuervo

Vicerrector Desarrollo Institucional

Ing. MSc. Andrés Correal

**Vicerrectora Investigación Ciencia
y Tecnología**

Ing. Mg. Claudia Patricia Quevedo Vargas

Vicerrectora Educación Virtual

Ing. Mg. Carmenza Montañez Torres

**Vicerrector Administrativo y
de Infraestructura**

Dr. Camilo Correal C.

**Decano Facultad de Ciencias Administrativas y
Contables**

Adm. Mg. Víctor Julio Pardo Molina

**Directora del Centro de Investigaciones para el Desarrollo
"CIPADE"**

Ft. Mg. Elisa Andrea Cobo Mejía

**Gestión editorial, Corrección de texto
y estilo, diseño y diagramación**

División de Publicaciones

Director División de Publicaciones

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

Diseño de Cubierta

D.G. Diana Lizeth Becerra Castro

Diseño y diagramación

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

© 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: 978-958-8642-92-5

Esta edición y sus características gráficas son
propiedad de la:

UB Universidad de Boyacá®

Vigilada Mineducación

© 2018

©

Los autores

Carlos Fernando Peña Alarcón, Omar Climaco Oliveros Medina, Diego Waked Esquivel, María del Pilar Fernández Rosas, Gloria Mercedes Manrique Joya,

Andrés Felipe Ruíz Castro, Félix Santos Varón Guzmán, María Eugenia Villa Camacho, Marien Rocío Barrera Gómez, Andrés Leonardo Alfonso Díaz, Geider Quintero Navarro, Gustavo Enrique Salazar Otálora, Juan Camilo Suárez Romero, Leidy Ramírez Ávila,

Juan David Salamanca Merchán, Olga Sofía Morcote González, Clara Inés Carreño Tarazona, Ana Mercedes Fraile Benítez, Martha Liliana Castillo Monroy, Claudia Patricia Roa Aguirre, Manuel Morales Neira, Maricela Ramírez, Rafael Ramírez Hernández, Hermes Castro Fajardo, Henry Sáenz Ladino, Ángela Rocío Galindo Castillo.

Compilador: Carlos Fernando Peña Alarcón

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).

PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables ha tenido a bien recopilar una serie de trabajos en el marco del tema “Emprendimiento e innovación con miras a la competitividad” y ha escogido como metodología “Los casos de éxito empresarial en Boyacá”.

El compilador Profesor Carlos Fernando Peña Alarcón ha seleccionado los casos de la empresa Siderúrgica Nacional SIDENAL S.A., COFLONORTE Ltda., TRACTEC S.A.S., RENACER O.C., AVÍCOLA La ESMERALDA, Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY, la Cooperativa de Comerciantes COMERCIACOOP y la Asociación de Industriales de Sogamoso ADIS, porque se consideran casos exitosos a pesar de las dificultades que se tienen en Boyacá.

Se ha escogido el “método de casos” por considerar que es una metodología muy utilizada en las ciencias empresariales porque permite examinar las dificultades, las oportunidades, las coyunturas, las estrategias y los éxitos de diferentes clases de empresas con variados tipos de gestores, que sirven de ejemplo para ser utilizados como material didáctico en los diferentes programas académicos de formación profesional. Por eso resulta muy útil el primer capítulo en donde se describe la metodología que se utiliza y las ventajas y limitaciones de utilizar esta herramienta en el análisis de problemas, situaciones u organizaciones complejas.

Para los lectores será de gran interés descubrir los grandes problemas y las realizaciones de empresas que han sido muy familiares en el ámbito departamental, y que muestran la creatividad y el empeño de dirigentes empresariales boyacenses, tozudos frente a circunstancias adversas, a veces con el lamento propio ante la escasa colaboración gubernamental y ante la ausencia de incentivos que les ayuden a sortear las múltiples cargas que les restan competitividad.

Desafortunadamente Boyacá no ha sido terreno propicio para el desarrollo industrial, y su economía ha estado más centrada en actividades agropecuarias y comerciales, pero lo que sí es necesario resaltar es que no ha habido políticas públicas de largo aliento para desarrollar otras áreas de actividad y otras empresas que capten el ahorro generado en la región, porque las cifras muestran que hay un flujo importante hacia otras ciudades en donde los empresarios boyacenses son exitosos.

Esperamos que estos trabajos contribuyan a la historia empresarial que es necesaria como ejemplo para los futuros desarrollos.

Osmar Correal Cabral

Presidente Universidad de Boyacá

“A Dios, quien me tiene en esta vida para aportar un granito de arena en el bienestar de la sociedad; a mi madre, por su apoyo incondicional, y a la memoria de mi padre”.

Carlos Fernando Peña Alarcón

CONTENIDO

CAPÍTULO 1..... 13

Metodología - Estudio de casos.....	13
1.1 Conceptos generales del método de caso.....	16
1.1.1 ¿Qué se define como un caso?.....	16
1.1.2 Antecedentes del estudio de caso.....	17
1.1.3 Comparación del estudio de caso y otros métodos	18
1.2 Tipos de casos.....	19
1.2.1 Único caso.....	21
1.2.2 Múltiples unidades (casos) de análisis.....	21
1.3 Diseño del estudio de caso.....	22
1.3.1 Antecedentes o introducción.....	24
1.3.2 El propósito o la justificación del caso.....	24
1.3.3 La pregunta de investigación o reflexión.....	25
1.3.4 La unidad de análisis.....	25
1.3.5 Los métodos o instrumentos de recolección de información.....	25
1.3.6 Método de análisis e interpretación de información.....	26
Conclusiones.....	27
Referencias.....	28

CAPÍTULO 2..... 31

Estudio de conectividad del círculo Universidad, Empresa, Estado en el periodo 2010-2016, caso ADIS Sogamoso.....	31
2.1 Contexto.....	35
2.2 Marco institucional.....	36
2.3 Diagnóstico.....	37
Conclusiones.....	44
Preguntas de análisis.....	45
Referencias.....	46

CAPÍTULO 3..... 49

Caso de éxito empresarial SIDENAL S.A.	49
3.1 Evolución histórica de la compañía.....	52
3.2 Factores de éxito de la compañía en épocas de crisis.....	57
3.2.1 Conocimiento del mercado.....	58

3.2.2 La producción, el desarrollo tecnológico y la supeditación a la disponibilidad de materia prima.....	63
3.2.3 La Competencia desleal.....	65
3.2.4 Capital humano y servicio al cliente.....	67
3.3 Amenazas y retos de la compañía.....	68
Conclusiones.....	69
Preguntas de Análisis.....	70
Referencias.....	71

CAPÍTULO 4.....	75
Caso de éxito empresarial COFLONORTE LTDA.....	75
4.1 Reseña histórica.....	79
4.2 Presencia de Coflonorte Ltda. en Colombia.....	81
4.3 Momentos de crisis de la empresa.....	81
4.3.1 Pérdida de la licencia de funcionamiento.....	81
4.3.2 Parque automotor deteriorado y fuerte competencia no regulada.....	82
4.4 Problemas de mercado.....	84
4.4.1 La Guerra de tarifas.....	84
4.5 Factores organizacionales y de mercado.....	86
4.5.1 Calidad.....	86
4.5.2 Selección de personal.....	87
4.5.3 Establecimiento de políticas de desarrollo y cuidado del recurso humano.....	87
4.5.4 Generación de valor a Stakeholders.....	87
4.5.5 Comunicación con el cliente.....	88
4.6 Factores de crecimiento.....	89
4.6.1 Inversión en acciones.....	89
4.6.2 Flota Sugamuxi S.A.	89
4.6.3 Autoboy S.A.	89
4.6.4 Inversión en activos.....	90
4.7 Romper paradigmas.....	90
4.8 Gestión ambiental.....	90
4.9 Responsabilidad Social.....	91
Conclusiones.....	92
Preguntas de análisis.....	93
Referencias.....	94

CAPÍTULO 5.....	95
Caso de éxito empresarial TRACTEC S.A.S.:	95
5.1 Tractec S.A.S.: sus antecedentes e historia.....	98
5.2 Contexto actual de la empresa.....	100
5.3 Coyuntura económica.....	101
5.4 Clientes.....	102
5.5 El talento humano.....	103
5.6 Factores claves de éxito.....	104
5.6.1 Diversificación del producto.....	104
5.6.2 El talento humano.....	105
5.6.3 Herencia generacional.....	106
5.7 Dificultades enfrentadas.....	106
5.7.1 Desarrollo e innovación.....	106
5.7.2 El mercado, la competencia y los costos de fabricación.....	108
5.7.3 Talento humano especializado.....	108
5.7.4 La regulación excesiva.....	109
5.7.5 Desmotivación.....	109
5.8 Desafíos comerciales actuales y proyectados.....	110
5.8.1 Perspectiva en el mediano plazo.....	110
5.8.2 Experiencia internacional.....	111
5.8.3 Credibilidad en el departamento.....	111
Conclusiones.....	113
Preguntas para el análisis.....	115
Referencias.....	115

CAPÍTULO 6.....	117
Caso de éxito empresarial cooperativo: Renacer O.C.	117
6.1 Antecedentes del cooperativismo en Colombia.....	120
6.2 Evolución de las teorías administrativas y cooperativas.....	123
6.3 Conceptos.....	125
6.4 Modelo cooperativo renacer.....	125
6.5 Marco normativo.....	126
6.6 Objeto social.....	127
6.7 Identificación del caso Renacer.....	128
6.7.1 Crisis del sector cooperativo.....	128
6.7.2 Nacimiento del periodo de las pirámides.....	129
6.7.3 Desconocimiento de las ventajas de la economía solidaria.....	131
6.8 Estrategias de éxito en la Cooperativa Renacer.....	132
6.8.1 Educación cooperativa.....	132

6.8.2 Política de estímulos.....	136
6.8.3 Gestión de los asociados en la organización solidaria.....	137
6.8.4 El bienestar social, la cultura y la solidaridad.....	138
6.8.5 Direccionamiento estratégico y reconocimiento en el sector solidario.....	139
6.8.6 Servicio de crédito, función sustantiva de Renacer	141
6.8.7 Crecimiento empresarial.....	142
Conclusiones.....	145
Preguntas de análisis.....	146
Referencias.....	147

CAPÍTULO 7..... 151

Caso de éxito empresarial Avícola La Esmeralda.....	151
7.1 Reseña histórica.....	157
7.2 Marco institucional.....	158
7.3 Filosofía de la organización.....	158
7.4 Diagnóstico.....	160
7.5 Portafolio de productos y servicios.....	166
7.6 Implementación.....	168
7.7 Herramientas TIC.....	169
7.8 Evaluación de impacto.....	170
Conclusiones.....	173
Preguntas de análisis.....	174
Referencias.....	174

CAPÍTULO 8..... 177

Caso de éxito empresarial Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY.	177
8.1 Reseña INFIBOY.....	180
8.1.1 Creación de INFIBOY.....	180
8.1.2 INFIBOY en el ámbito nacional.....	181
8.1.3 Breve marco referencial de riesgo.....	183
8.2 Clasificación de los riesgos.....	185
8.2.1 Riesgo financiero.....	185
8.2.2 Riesgo de mercado.....	185
8.2.3 Riesgo de liquidez.....	187
8.2.4 Riesgo Crediticio RC.....	187
8.2.5 Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.....	188
8.2.6 Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.....	189
8.2.7 Relación mínima de solvencia.....	189
8.3 Marco legal en Colombia.....	190

8.4 Marco histórico: de las turbulencias financieras al manejo del riesgo.....	192
8.5 Sistemas de administración de riesgos INFIBOY.....	195
8.5.1 Actividad misional de INFIBOY.....	195
8.5.2 Modelo de riesgos INFIBOY.....	196
8.5.3 Calificación de riesgos de INFIBOY	198
8.6 Administración de riesgos financieros y no financieros.....	200
8.6.1 El Sistema de Administración de Riesgos Operativos SARO.....	201
8.6.2 El SARLAFT, Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y financiación al Terrorismo.....	202
8.6.3 SARC Sistema de Administración de Riesgo Crediticio.....	203
8.6.4 El SARM, es el sistema que administra el Riesgo de Mercado.....	204
8.6.5 Implementación de metodologías para el cálculo del VaR (Value at risk).....	205
8.6.6 El SARL, es el sistema que administra el Riesgo de Liquidez.....	206
8.6.7 Implementación del plan de continuidad del negocio (PCN).....	207
8.6.8 Cumplimiento de estándares mínimos de Basilea por parte de INFIBOY.....	209
Conclusiones.....	210
Preguntas de análisis.....	211
Referencias.....	212

CAPÍTULO 9.....	215
Caso de éxito empresarial Comerciacoopnal.....	215
9.1 Comerciacoop.....	219
9.1.1 Antecedentes e historia.....	219
9.1.2 Contexto sectorial.....	220
9.1.3 Evolución histórica de la empresa.....	222
9.2 Situación de la empresa en el mercado.....	227
9.2.1 Impacto social.....	227
9.2.2 Competidores.....	228
9.3 Perspectivas de Comerciacoop.....	235
Conclusiones.....	238
Preguntas de análisis.....	239
Referencias.....	240

CAPÍTULO 1.

Metodología -Estudio de casos

Gloria Mercedes Manrique Joya*

Andrés Felipe Ruíz Castro**

Félix Santos Varón Guzmán***

María Eugenia Villa Camacho****

* Economista, Magíster en Economía, Magíster en Dirección y Asesoramiento Financiero, 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.

** Administrador de empresas, Especialista en planeación gestión del desarrollo territorial, Magíster en Pensamiento estratégico y prospectiva. Docente Investigador del Programa de Administración de empresas de la Universidad de Boyacá. Contacto: andfelruiz@uniboyaca.edu.co.

*** Contador público, Magíster en Educación, Magíster en Administración, Dr. en Administración. Docente Investigador del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Contacto: fsvaron@uniboyaca.edu.co.

**** Psicóloga, Doctora en Administración, Magíster en desarrollo estratégico integral, Magíster en Coaching. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá. Contacto: mariaeugeniavilla@uniboyaca.edu.co



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

Los estudios de caso corresponden a una metodología utilizada ampliamente en las ciencias sociales para describir sistemas complejos, esta utiliza métodos cualitativos más que cuantitativos para llegar a conclusiones, lo que ha generado un amplio debate sobre su uso y pertinencia en el escenario científico; sin embargo, Strauss y Corbin (1990) argumentan que este tipo de investigaciones producen resultados no evidenciados en los procesos netamente estadísticos; igualmente, Mejía (2015) señala que estas metodologías hacen parte de la investigación cualitativa porque integran elementos como descripciones, cuadros, gráficos, datos, textos y argumentos que permiten comprender la realidad social en una perspectiva holística, en un conjunto de situaciones interrelacionadas que contribuyen al estudio a fondo de un hecho.

El estudio de caso es una metodología ampliamente utilizada en la enseñanza de las ciencias empresariales; su principal uso es dar a conocer una situación compleja que tuvo como consecuencia un resultado positivo o negativo y que sirve para el análisis, simulación y práctica en la toma de decisiones de los futuros gerentes; su utilidad se valora especialmente en situaciones donde los estudiantes e investigadores se enfrentan a problemáticas relacionadas con aspectos del entorno como la dinámica económica, social, política, tecnológica, entre otras, y su incidencia en las organizaciones.

Con el estudio de caso se abordan situaciones problemáticas internas de las empresas, cuya ocurrencia puede darse en las áreas funcionales como producción, finanzas, marketing, talento humano, así como en aspectos de su administración; dichas situaciones permiten reconocer aciertos y desaciertos de los tomadores de decisiones en su momento, permitiendo que el estudiante, investigador, lector aprenda de las mejores prácticas, encuentre soluciones más apropiadas para los problemas del área empresarial y pueda tomar decisiones acertadas cuando se enfrente a una situación parecida en la realidad.

En el departamento de Boyacá - Colombia, son pocos los casos de estudio empresarial documentados, además, la construcción de la historia empresarial está en progreso, sin embargo, se han logrado avances mediante experiencias destacadas; en este sentido puede citarse el caso de inversiones en Acerías Paz del Río, (Varela y Gerlein, 2006), el cual analiza la cesión de activos del Instituto de Fomento Industrial IFI a los trabajadores y pensionados, hecho que tuvo como consecuencia la reestructuración de la empresa. También, se encuentra el caso del parque industrial Sogamoso (Parra y Sanabria, 2010) que, en el marco

de la responsabilidad social empresarial, analiza las relaciones generadas tanto al interior como al exterior de las empresas del parque industrial y su importancia; por último, el caso de Usochicamocha, en el cual se estudia el diseño de una red de logística inversa para recolección de envases y empaques de plaguicidas (Silva, 2017) y explora las implicaciones de tipo ambiental y legal en el manejo de dichos materiales.

Los anteriores casos muestran la dinámica en el desarrollo de la metodología sobre la cual se fundamenta este capítulo; de esta forma, se abordan conceptos generales, antecedentes, diferencias con otros estudios y pautas para el diseño metodológico, con el ánimo de generar mayor conocimiento sobre la gestión empresarial de Boyacá y sus mejores prácticas en pro de la competitividad y del desarrollo del departamento.

1.1 Conceptos generales del método de caso

1.1.1 ¿Qué se define como un caso?

Para Hernández, Fernández y Baptista (1991), un estudio de caso puede desarrollarse a partir de una persona, grupo, institución, comunidad, programa, política o sistema; es visto y analizado como una entidad o unidad integral mediante un proceso investigativo que reúne un carácter reflexivo, analítico y riguroso, a través de técnicas complementarias de observación y análisis, para abordar de manera objetiva un hecho o una situación en determinado momento de tiempo o espacio.

Según Blatter (2008), el estudio de caso es considerado como una aproximación investigativa en la cual una o varias instancias de un fenómeno son estudiadas a profundidad; del mismo modo, para la U.S. General Accounting Office (citado en Mertens, 2004), esta técnica permite acercarse a un fenómeno complejo y busca comprenderlo como un todo en su contexto, mediante información y datos obtenidos por descripciones y análisis extensivos.

Por su parte, Wiersma y Jurs (2008) describen el estudio de caso como una exploración detallada de algo, que puede ser un evento específico, una organización, o un sistema; además, la Universidad de Harvard en su libro *Case Study Program Guidelines*, lo considera como un método orientado a la evaluación de organizaciones desde 1908,

obteniendo éxito en el historial académico y para el reconocimiento en el medio (Harvard Business School, 1997).

Las anteriores definiciones permiten entender el estudio de caso como un tipo de investigación que utiliza procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos para analizar de manera profunda una unidad integral o un todo y dar solución a un problema planteado, probar hipótesis y desarrollar una teoría (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

1.1.2 Antecedentes del estudio de caso

Según Tarrés (2008), el nacimiento de los estudios de caso es contemporáneo con el de las ciencias sociales; se da a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, época para la cual es conocida la situación de la clase obrera en Inglaterra a través del libro *Die Lage Der Arbeitenden Klasse in England* publicado en Alemania, en 1845, por Friedrich Engels, traducido luego al inglés y publicado en Londres y New York con el nombre *The Condition of the Working Class in England*, en 1885. En su escrito, el autor analiza la miseria del sistema capitalista reflejado en las fábricas de Manchester (Engel, 1885); este análisis sirvió a Karl Marx, y al mismo Engels, en su reflexión sobre el capitalismo y el posterior desarrollo de lo que serían el socialismo científico, el comunismo moderno, el marxismo y el materialismo histórico.

Otro uso del estudio de caso es el planteado por Max Weber en su estudio sobre la ética protestante y el espíritu del capitalismo, documento que parte del análisis de la reforma protestante de Juan Calvino, teólogo francés, y su doctrina religiosa originada entre los años 1509 – 1564; dicho tratado es el punto de partida para entender la esencia del capitalismo occidental y sus principales diferencias con otros tipos de capitalismo. También es posible observar cómo el desarrollo de la teoría sobre la religión de Émile Durkheim surge a partir del estudio del caso del sistema totémico de la religión australiana y cómo Lewis Henry Morgan, uno de los pioneros de la antropología moderna, desarrolló las teorías sobre los sistemas de parentesco, organización social, evolución de la cultura, entre otras, a partir del conocimiento sobre la sociedad iroquesa, un pueblo nativo nómada de América del Norte.

A pesar de los grandes aportes teóricos que se desarrollaron a partir de estudios de caso, desde 1920 la discusión entre la sociología y las disciplinas afines entorno al rigor de la investigación en las ciencias sociales, y las posturas en contra de los estudios de caso, afirmaron

que estos carecen de objetividad, rigor y precisión, apelando a formas de investigación más cercanas a la lógica de la inferencia estadística; de otra parte, los argumentos a favor afirman que las herramientas estadísticas son limitadas en comparación al potencial heurístico y teórico de las investigaciones basadas en este método: sin embargo, las ciencias sociales, continúan claramente en búsqueda de su método, para lo cual, el estudio de caso aún se utiliza en disciplinas como la sociología, antropología, historia, psicología y en profesiones como el derecho, la administración y la medicina, las cuales han desarrollado un procedimiento determinado y lo han aplicado a sus campos de estudio (Simons, 2009).

El estudio de caso, como afirma Simons (2009), se centra en indagar sobre algo singular, único, particular o exclusivo, es decir, en entender la naturaleza distintiva de un determinado fenómeno; esta modalidad, con el paso del tiempo, ha sido denominada por otros autores como “sistema delimitado” (Smith, 1978), “caso en acción” (MacDonald & Walker, 1975) y una “anécdota autenticada” (MacDonald & Walker, 1974); estas denominaciones responden a unas dimensiones que se describen en la tabla 1.

Tabla 1.
Dimensiones del estudio de caso

Dimensión	Descripción
Caso como sistema delimitado	Se preocupa por entender qué es un caso y cuáles son sus límites.
Caso en acción	Concentrado en la “experiencia vivida” de personas, programas o proyectos concretos.
Anécdota autenticada	Referente a la característica de lo particular y a la necesidad de aportar pruebas para enriquecer las historias del estudio.

Fuente: elaboración propia, con base en Simons (2009).

1.1.3 Comparación del estudio de caso y otros métodos

Yin (2003) confronta los estudios de caso con otros diseños de investigación desde la esencia de la formulación de hipótesis o preguntas,

el comportamiento de los sujetos u objetos y la inferencia que el investigador realice de ellos, como se determina en la tabla 2.

Tabla 2.

Comparación del estudio de caso y otros métodos

Estrategia o diseño	Esencia de las preguntas de investigación	¿Requiere control de eventos conductuales?
Experimento	¿Cómo?, ¿cuánto?, ¿por qué?	Sí
Encuestas (surveys)	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?	No
Estudios históricos	¿Cómo?, ¿dónde?, ¿por qué?	No
Análisis de archivos	¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?	No
Estudios de caso	¿Cómo? y ¿por qué?	Sí/No dependiendo la situación

Fuente: elaboración propia con base en los estudios de Yin (2003) y Hernández, Fernández y Baptista (1991).

Por tanto, para el autor mencionado, la naturaleza del estudio de caso no se limita al uso de una única fuente de información de tipo empírico; este tipo de estudio posee características particulares frente a otros, en su formulación incluye el ¿cómo? y el ¿por qué?, lo cual infiere escenarios profundos de lo que se quiere descubrir que requieren o no de un control conductual, lo que permite que en algunas técnicas utilizadas en su desarrollo como la entrevista semi estructurada, entre otras, se amplíe información de forma natural para soportar hallazgos que no se delimiten dentro de una tendencia de lo investigado.

1.2 Tipos de casos

Existen diversas clasificaciones de estudios de casos; a continuación, se revisan las más importantes desde la propuesta de Stake (2000), de acuerdo con su finalidad:

Tabla 3.
Clasificación por su finalidad

Tipos de caso	Descripción
Intrínsecos	Su finalidad no es construir una teoría, sino generar interés.
Instrumentales	Proveen instrumentos de conocimiento para algún problema de investigación y permiten, tanto la mejora de una teoría como trabajar con casos similares.
Colectivos	Contribuyen a la construcción de una estructura teórica (permiten agregar hallazgos, identificar elementos comunes y diferencias, así como ampliar información).

Fuente: elaboración propia con base en Stake (2000), Hernández, Fernández y Baptista (1991).

En cuanto a Yin (2003), en concordancia con la estrategia de investigación, se puede hacer la siguiente clasificación:

Tabla 4.
Clasificación por estrategia de investigación

Tipo de caso	Descripción
Descriptivos	Analizan un fenómeno dentro de su contexto de desarrollo.
Exploratorios	Permiten un acercamiento a la situación cuando no existe un marco teórico que la sustente.
Ilustrativos	Muestran las prácticas más exitosas relacionadas con el tema estudiado.
Explicativos	Exponen causas de los diferentes fenómenos del tema estudiado.
Históricos	Explican fenómenos históricos que impactan el fenómeno estudiado.

Fuente: elaboración propia con base en Yin (2003).

De acuerdo con el número de casos que conforman un estudio y con base en los autores citados hasta el momento, se destaca la siguiente tipología:

1.2.1 Único caso

Partiendo siempre de una evaluación integral de lo estudiado, este tipo de caso debe ser crítico e innovador; como indican Hernández, Fernández y Baptista (1991), sirve para reafirmar confrontar, ampliar una teoría o para documentar un evento particular como, por ejemplo, el pico de venta que puede presentar un producto en un período determinado y que por su magnitud es un evento peculiar o fuera de lo común.

1.2.2 Múltiples unidades (casos) de análisis

En este tipo de casos se utiliza una misma metodología para analizar un conjunto de eventos particulares, por ejemplo, cuando se realiza un estudio de varias empresas que componen una industria. Este diseño metodológico incluye las mismas preguntas sobre los eventos particulares, de manera que se puedan comparar las respuestas y llegar a unas conclusiones generales, o se evidencian hechos que guarden relación con un acontecimiento que influye de manera global y sobre el cual es relevante documentar conexiones en diferentes objetos o escenarios, para alimentar los procesos de investigación.

La figura 1, ilustra la secuencia de este tipo de diseño, el cual se adopta en su mayoría como proceso metodológico de los estudios que se integran a la investigación, pero se realiza una variación en la última fase. Es decir, los reportes individuales de las unidades de análisis como las empresas deben contener como eje problemático la época de crisis; realizar el estudio en contexto al sector donde desempeñan su actividad económica y caracterizar, como elementos sustanciales, las dimensiones como tamaño productivo, espacio y tiempo para identificar causas y efectos en reportes que adhieran conocimiento.

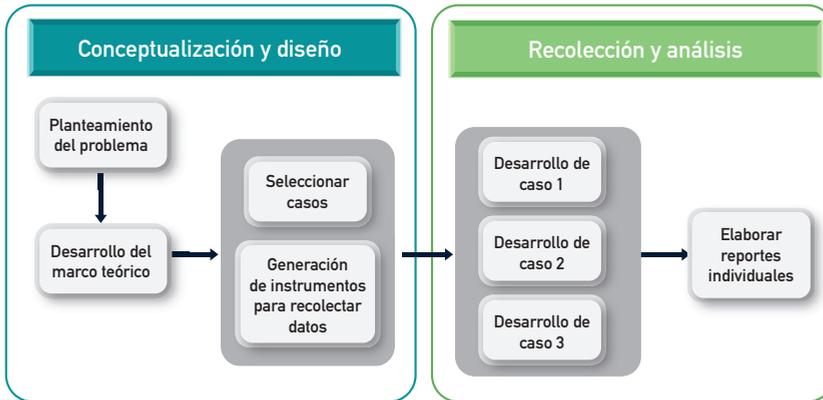


Figura 1. Secuencia de un diseño de casos múltiples.

Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández & Baptista (1991).

1.3 Diseño del estudio de caso

El estudio de caso es un interesante método de contrastación que enriquece el debate entre la epistemología y las acciones de campo; como método de investigación cualitativa es el más usado en las ciencias sociales, este se define como una herramienta integradora en:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (Yin, 1994, p. 13).

En las organizaciones existen relaciones complejas que requieren un análisis de los estados de causalidad, más cualitativo que cuantitativo; además, necesitan recurrir a la revisión epistemológica a través del realismo donde la verdad se entiende como la correspondencia entre los hechos y nuestra verdad, como análisis independiente (Buendía, Colás & Hernández, 1998); de esta manera, el estudio de caso parte de una

realidad externa y compleja, analizada mediante la observación fiable que le da validez, y realiza inferencias fuera de laboratorio a partir de una realidad en contexto social o institucional que se espera brinde conocimiento científico (Yacuzzi, 2005).

Por tanto, usar el estudio de caso como metodología de investigación parte del tipo de pregunta que se quiere responder, del control del investigador sobre el objeto de estudio y de la edad del problema; si se trata de asuntos contemporáneos o históricos, las preguntas *cómo* y *por qué* son más explicativas y conducen fácilmente a la aplicación del mismo (George & Andrew, 2005); por otra parte, cuando se indaga sobre situaciones al interior de organizaciones en las que el investigador no ha hecho parte, no requieren de su control ni permanencia; al igual que los abordajes, siempre se hacen después de coyunturas que evidencian cambios en los comportamientos económicos, organizacionales y financieros, entre otros de los objetos observados o analizados.

Las particularidades hacen parte del desarrollo de casos que se expondrán en cada capítulo del libro y que tienen como objetivo responder a la siguiente pregunta: ¿cómo han superado las épocas de crisis las organizaciones públicas y privadas de Boyacá?

El diseño de un caso es considerado un proceso donde los investigadores determinan y estandarizan el enfoque del mismo, así como las actividades de recolección y el análisis de la información, con el fin de generar fiabilidad y validez (Yin, 2009). Por lo general, las etapas o pasos de los estudios de caso se establecen en metodologías como la del Banco Interamericano de Desarrollo (2011), (figura 1).

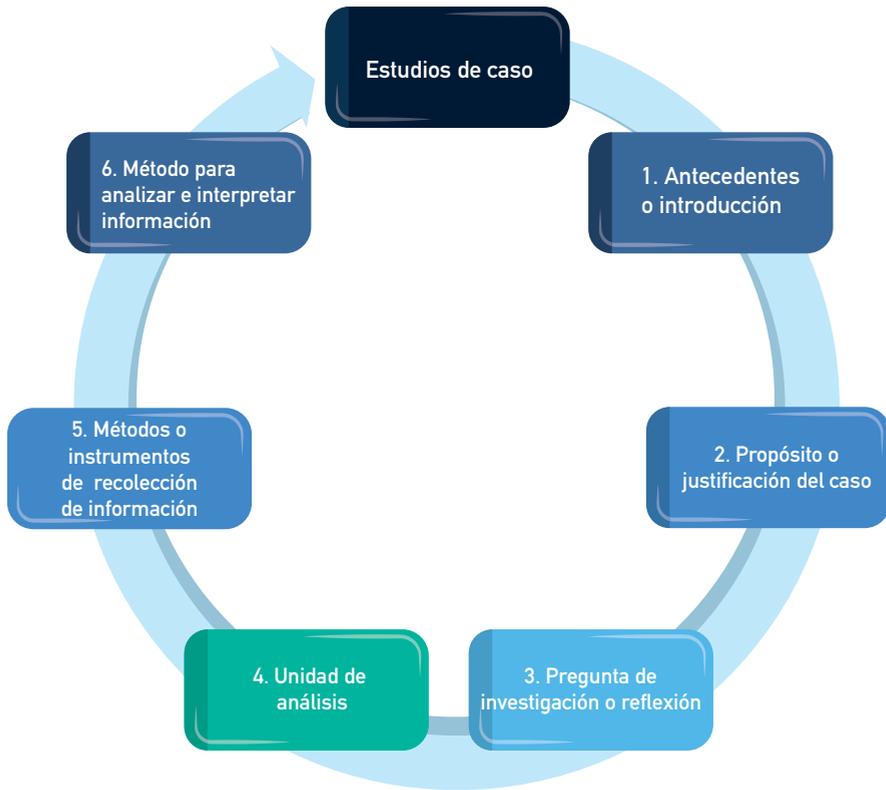


Figura 2. Pasos para el estudio de caso.

Fuente: elaboración propia con base en Banco Interamericano de Desarrollo (2011).

1.3.1 Antecedentes o introducción

Se relata información previa recabada sobre el objeto o sujeto de estudio en el caso, sus alcances, propósitos y logros relacionados con los propósitos investigativos desarrollados.

1.3.2 El propósito o la justificación del caso

Resuelve claramente tanto el porqué del caso como el propósito investigativo y de aprendizaje; también, precisa los destinatarios de la información y el interés por el análisis de las situaciones particulares.

1.3.3 La pregunta de investigación o reflexión

La pregunta que se espera resolver recoge los propósitos u objetivos propuestos en el caso; es importante dado que delimita los alcances de conocimiento que los investigadores se plantean, así como los aportes que se intentan dejar en la comunidad científica y que son importantes para ser replicados, o nuevamente retomados, como elementos de análisis en posteriores procesos.

El desarrollo de un caso deberá generar valor agregado, por tanto, las preguntas deben tener carácter explicativo y analítico; cada evento que involucre su desarrollo debe recabar en el cómo ocurrieron los eventos y entender las causas y sus resultados (Barzelay y Cortázar, 2004), para conjeturar el caso como una trasmisión de conocimiento que mezcla diálogo, intuición, inducción y razonamiento, propios de una metodología investigativa de las ciencias administrativas:

[...] la racionalidad de las tareas administrativas es una racionalidad práctica que utiliza instrumentos técnicos y estima con prudencia su validez y factibilidad, teniendo en mente las circunstancias culturales e históricas concretas y, sobre todo, la personalidad de quienes componen la firma. De allí que el método del caso aparezca como un procedimiento extremadamente apropiado para su enseñanza (Crespo, 2000, p. 217).

1.3.4 La unidad de análisis

Hace referencia al qué o quién está siendo estudiado y al foco donde se concentra la mirada del investigador con el fin de recabar información y cimentar el caso, para responder a la pregunta planteada, la cual finalmente determina el alcance y las dimensiones que se quieren indagar; en este sentido, se han definido organizaciones productivas públicas y privadas sobre las cuales se hará un proceso de análisis en épocas de crisis que permitirá reflexionar a partir de los procesos que han seguido de manera particular para superarlas.

1.3.5 Los métodos o instrumentos de recolección de información

Las fuentes de información que se usaron en el desarrollo de casos se definen como:

- La evidencia documental: en esta etapa se conocen escritos e información sobre la unidad de análisis del caso, lo cual da seriedad a la presentación de datos e informes y constituye un diagnóstico previo que ayuda a tener antecedentes y permite ampliar la realidad de la situación particular que se estudia; además, puede proveer hallazgos y reorientar los logros que se pretenden alcanzar.
- Entrevistas semiestructuradas: se elaboran sobre un guion temático; al entrevistado le dan libertad de aportar y al investigador, de explorar más profundamente a medida que avanza el hilo de la conversación sobre el tema, lo cual fortalece el desarrollo de la pregunta de investigación. Constituyen espacios importantes para las investigaciones de tipo cualitativo, por cuanto pueden escavar categorías de análisis que ayudan a construir nuevas preguntas para ahondar en el conocimiento de la unidad de análisis.
- Visitas de campo y observación: se consideran también como la fase heurística o del descubrimiento; son sustanciales para el estudio de caso porque posibilitan la reflexión inductiva con miras a encontrar una verdadera solución al problema, evento o explicación al fenómeno. Su pertinencia está dada en la observación, la descripción y la exploración de la realidad para generar hipótesis explicativas, causas y efectos de lo estudiado, para contrastar y justificar en aras de garantizar una verdadera capacidad de análisis y explicación de la situación o situaciones en particular que atañen al estudio de caso (Martínez, 2006).
- Cuestionarios a grupos focales: este proceso se realiza a través de entrevistas dirigidas a un grupo de personas con características homogéneas; de esta forma se obtiene información acertada de las percepciones sobre un determinado tema u objeto de investigación y realizar procesos reflexivos. Epistemológicamente, permiten un carácter constructivo-interpretativo del conocimiento (Hamui y Varela, 2013), en especial de la realidad que se estudia; además, posibilitan en el estudio de casos una mirada objetiva de lo estudiado por parte de quienes tienen la experiencia y la vivencia sobre lo que indagan.

1.3.5 Método de análisis e interpretación de información

Se realiza de acuerdo con los siguientes pasos, a través del método inductivo (Marcelino, Baldazo y Valdés, 2012):

- **Análisis en el sitio:** permite hacer un análisis, a través de entrevista semiestructurada, de la observación y la interacción con los sujetos y objetos involucrados en la investigación.
- **Foco de análisis:** es la comprensión de los datos recolectados, se comparan con aquellos previamente recabados en la revisión documental.
- **Análisis profundo:** interpreta las relaciones de los datos obtenidos y se realiza contrastación teórica.
- **Presentación del análisis al grupo de investigadores:** es necesaria para asegurar que el estudio respondió a los objetivos propuestos y a la pregunta de investigación formulada; es importante para determinar si se requiere amplitud en alguna situación en particular.
- **Informe:** se refiere a la presentación escrita de la comprensión de la investigación y sus hallazgos; tiene como finalidad aportar al conocimiento como eje central para la mejora o el aprendizaje de la sociedad, las organizaciones, y los individuos.

CONCLUSIONES

El estudio de caso se define como un tipo de investigación que utiliza procesos cualitativos, cuantitativos o mixtos; contribuye al análisis de problemáticas sociales y empresariales; su clasificación es trascendental e importante ya que aporta a la construcción de un cuerpo teórico y analítico y permite identificar elementos y diferencias sustanciales en lo investigado. Este, a su vez, debe ser crítico e innovador, teniendo en cuenta una evaluación integral, lo cual ayudará a confirmar y confrontar una teoría o a documentar un evento particular que al final, permita determinar una solución replicable o que facilite la aprehensión de conocimiento.

Se trata de un modelo de investigación muy útil que enriquece el debate entre la epistemología y las acciones de campo; en él se encuentran distintas variables de interés que se fundamentan en múltiples fuentes de evidencia y, a su vez, fortalecen el desarrollo previo de propuestas teóricas que conducen a la recolección y análisis de datos.

Usarlo como metodología de investigación conduce a un tipo de preguntas por responder y compromete al investigador, quien tiene el control de lo que está analizando; asimismo, contribuye a obtener

información acertada acerca de las percepciones sobre un determinado tema u objeto de investigación, cuando se trata de problemas contemporáneos o históricos que indagan sobre “cómo” y “por qué”. Además, permite la realización de entrevistas a un grupo de personas que tienen características homogéneas, con el fin de hacer una mirada objetiva al estudio y obtener la experiencia, la vivencia y la indagación, ya sea en campo o documental.

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de desarrollo (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Recuperado de file:///D:/USUARIO%20gmmanrique/Downloads/Pautas-para-la-elaboración-de-estudios-de-caso.pdf
- Barzelay, M., & Cortázar, J. (2004). *Una Guía Práctica para la Elaboración de Estudios de Caso sobre Buenas Prácticas en Gerencia Social*. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social-INDES.
- Blatter, J. K. (2008). *Case study*. California: SAGE Publication, Inc. Recuperado de <http://www.yanchukvladimir.com/docs/Library/Sage%20Encyclopedia%20of%20Qualitative%20Research%20Methods-%202008.pdf>
- Buendía, E., Colás, M., & Hernández, P. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hil.
- Crespo, R. (2000). The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method. *Second ISBEE World Congress “The Ethical Challenges of Globalization*. Recuperado de https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Cn-W42HGUrUJ:scholar.google.com/+The+Epistemological+Status+of+Managerial+Knowledge+and+the+Case+Method.+Second+ISBEE+World+Congress+%E2%80%9CThe+Ethical+Challenges+of+Globalization&hl=es&as_sdt=0,5
- Engel, F. (1885). *The Condition of the Working Class in England*. New York: Oxford Univ Pr. p. 378.
- George, A., & Andrew, B. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press, Cambridge, MA.

Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/94e9/eec015c650880356853533c4dc9b2dac42bb.pdf>

- Hamui, A., & Varela M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.
- Harvard Business School. (1997). *Case Study Program guidelines*. Boston: Harvard Business School Publishing and Design Management Institute Press.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (1991). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- MacDonald, B., & Walker, R. (1974). *Safari: Innovation, evaluation and the problem of control*. Norwich: University of East Anglia.
- MacDonald, B., & Walker, R. (1975). Case study and the social philosophy of educational research. *Cambridge Journal of Education*, 5(1), 2-12.
- Marcelino, M., Baldazo, F. & Valdés, O. (Julio de 2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, (33), 125-139.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión* 20, 165-193.
- Mejía, C. A. (2015). Experiencias en la implementación del método de casos para enseñanza de la ética: Universidad del Norte. En J., González y C. Mejía (Ed). *Experiencias empresariales latinoamericanas. Casos de estudio*, 7-28. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
- Mertens, D. M. (2004). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2 ed.). California: SAGE Publicationd, Inc.
- Parra, C., & Sanabria, E. (2010). *Relaciones empresariales de responsabilidad social: caso Parque Industrial Sogamoso*. Boyacá, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Silva, J. (2017). Diseño de una red de logística inversa: caso de estudio Usochicamocha - Boyacá. *Ingeniería y Ciencia*, 13(26), 91-113.
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: Teoría y Práctica*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

- Smith, L. (1978). An evolving logic of participant observation, educational ethnography and other case studies. *Review of Research in Education*, 18(4), 316-377.
- Stake, R. (2000). Case studies. En N. K. Denzin e Y. S. Lincoln. *Handbook of qualitative research*, 2, 435-454.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbur Park London: Sage.
- Tarrés, M. L. (2008). Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. México D. C.: Porrúa.
- Varela, M., & Gerlein, E. (2006). Enajenación de activos del IFI en liquidación, caso: inversiones en Acerías Paz del Río. Bogotá: Contraloría Delegada para la Gestión Pública e Instituciones Financieras.
- Wiersma, W., & Jurs, S. (2008). *Research methods in education: An introduction* (9 ed.). California: Pearson.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (Three Edition). California: SAGE Publications, Inc.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods* (Fourth Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

CAPÍTULO 2.

Estudio de conectividad del círculo
Universidad, Empresa, Estado
en el periodo 2010-2016, caso ADIS Sogamoso

“La visión de un sueño conjunto”.

Luis Eduardo Díaz, Presidente de la ADIS

Marien Rocío Barrera Gómez^{*}
Andrés Leonardo Alfonso Díaz^{**}
Geider Quintero Navarro^{***}

^{*} Magíster en diseño, gestión y dirección de proyectos, Ingeniera Industrial.

^{**} Magíster en direccionamiento estratégico con énfasis en tecnologías de la información y la comunicación, Ingeniero Electrónico.

^{***} Magíster en Administración de organizaciones, Especialista en Ingeniería de la producción y operaciones, Ingeniero Industrial.

DOI:<https://doi.org/10.24267/9789588642925.2>

The cover features a dark blue background with a grid of small white dots. Large, overlapping circular shapes in shades of blue and teal are positioned on the left and bottom. A central circular graphic, resembling a metallic seal or lid, contains the text. The text is arranged in a hierarchy: 'COLECCIÓN' at the top, 'CASOS DE' above the large word 'ÉXITO', 'EMPRESARIAL' below 'ÉXITO', and 'EN BOYACÁ' at the bottom.

COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

Boyacá es un departamento ubicado en la región Centro-Oriente de Colombia, conocido históricamente como una de las despensas agrarias más importantes del país; adicionalmente, se destaca el ejercicio de actividades mineras, industriales y de servicio (Banco de la República, 2016).

En materia económica, Boyacá ha presentado en los últimos años un comportamiento plano en cuanto a la participación en el Producto Interno Bruto nacional (PIB), pasando de un 2.7% en el año 2000 a un 2.9% en el 2016 (DNP, 2017).

Los municipios con mayor importancia económica al interior del departamento, en el año 2014, fueron: Puerto Boyacá, debido a la explotación de petróleo, con una participación en el PIB departamental de 14,6%; Tunja, con el 11,7%, como capital y principal centro de comercio y gobierno; Duitama, con el 8,6%, por el parque industrial, el comercio y los servicios, y Sogamoso, con 10,5% gracias a la presencia de la industria siderúrgica y de cementos (Banco de la República, 2016).

Este último municipio recibe el nombre de la ciudad del sol y del acero, debido al número de empresas industriales dedicadas a la transformación del mineral de hierro y todas las proveedurías que esta industria requiere, así como por la producción minera de carbón, hierro y caliza (El Tiempo, 1997).

En cuestión de competitividad, en el departamento de Boyacá se conformó desde hace 9 años la Comisión Regional de Competitividad de Boyacá, integrada por entidades de educación superior, cámaras de comercio y el Estado (Misterio de Educación, 2017). En manos de esta entidad está la iniciativa de fortalecer la concertación entre actores públicos y privados con el sector educativo (Decreto 1500, 2012). A la fecha, este cuerpo colegiado se encuentra en proceso de consolidación de su objetivo; se destaca que las entidades de educación superior y el sector productivo están haciendo amplios esfuerzos e inversiones en investigación, como un buen punto de partida para la articulación de la triada, de acuerdo con las competencias y capacidades de cada uno de los actores (Gutiérrez, 2014).

En este contexto radica la importancia de generar la estructura de la triple hélice, debido a que se han realizado ejercicios con una huella importante pero su rastreo no es fácil ya que, muchas veces este se limita únicamente a organizaciones desconociendo las bondades de la generación de nuevo conocimiento (Alperin, 2015). En la actualidad

existe un conjunto de formas de evaluar la incidencia de la investigación científica con respecto a sus stakeholders y así crear panoramas de impacto (Dávalos, 2015).

De acuerdo con lo anterior, en el municipio de Sogamoso se puede contrastar la experiencia en función de las estructuras productivas y académicas; en ese sentido, surge la pregunta: ¿cuál ha sido el impacto en el desarrollo de la Asociación de Industriales de Sogamoso [ADIS] que ha generado la conectividad del círculo Universidad-Estado, en el periodo 2010-2016? Para ese fin se particularizó en la ADIS, teniendo en cuenta que se trata de la agremiación con más trayectoria en empresas medianas y grandes, con fuerte presencia en el municipio.

En el marco del proceso metodológico se realizó un estudio de caso, método utilizado para evaluar (una o un conjunto) las variables asociadas al fenómeno presente en un individuo, grupo u organización, con el fin de responder a un problema, probar hipótesis o desarrollar una teoría (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El caso se estructura de acuerdo con la particularidad de la información, contemplando si cuenta o no con elementos de referencia para su evaluación, los cuales determinan el diseño de los instrumentos para la recolección de información; es de aclarar que cada caso tiene particularidades en sus propios procedimientos y clases de diseños (Yin, 2009).

El alcance y las variables de estudio pueden generarse a partir de conjeturas iniciales de procesos anteriores o unidades semejantes de referencia o, por el contrario, llegar a ser un estudio de un caso sin precedentes. Otro elemento que depende del alcance y que se debe tener en cuenta al formular el caso es el contexto en el cual se desarrolla, debido a que puede llegar a vincular procesos correlacionales o de causalidad que permiten comprender y validar la hipótesis (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Además, se sistematiza en un conjunto de pasos cuyo orden depende de la naturaleza de la información que permite el alcance, estos son: planteamiento del problema, proposición o hipótesis, alcance, definición del contexto, recolección de la información, análisis e informe (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para el desarrollo del estudio de caso, al que se refiere este capítulo, se utilizaron fuentes primarias cuya técnica de recolección de información fue la entrevista, a la cual respondieron el presidente de la ADIS, el secretario de desarrollo económico de Sogamoso, el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Sogamoso y los directores de

investigación de la Universidad de Boyacá, la UPTC y la UNAD. Como fuentes secundarias se tuvieron en cuenta bases de datos, hemerotecas de las Universidades y el archivo de cada una de las entidades; para el trabajo de recolección y tratamiento se aplicaron herramientas derivadas del proceso heurístico y hermenéutico. Una vez concluido el informe, se realizó una propuesta de mejoramiento, de acuerdo con los objetivos de la organización.

2.1 Contexto

La conformación de redes de trabajo permite la vinculación de actores para la consecución de un mismo objetivo (Morales y Giraldo, 2015). Al generarse una estructura de integración se suma legitimidad al proceso, transformando los eslabones en una cadena poderosa y capaz de jalonar proyectos de impacto que llevan a optimizar los recursos y potenciar la escala de competitividad de sus integrantes (Ramírez, 2010). Lo anterior, teniendo como base la diversidad en la naturaleza de las organizaciones que componen, sus experiencias, ideas y oportunidades (Chang, 2010).

La trascendencia de las relaciones Universidad-Empresa-Estado toma fuerza según las experiencias de éxito, en países como Estados Unidos y en el este asiático (Rodríguez y Rojas, 2014), representan un modelo de articulación que le apunta al desarrollo territorial e industrial con fundamento científico; para ello, se han generado directrices que fundamentan su operación (Gutiérrez, 2014).

En Colombia, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), creado por la Ley 19 de 1958 (Congreso de Colombia, 1958), es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país (DNP, 2015). Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.

En cumplimiento de este propósito, el documento de política nacional de ciencia, tecnología e innovación CONPES 2015-2025, contempla en el numeral 5.6.1. “Consolidar la arquitectura institucional actual de la política de ciencia tecnología e innovación CTI” (DNP, 2015), para lo cual cita el artículo 186 de la Ley 1753 (2015), concerniente a la

creación del Sistema de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), que de acuerdo con el documento publicado por el DNP (2017), contempla como un propósito:

Desagregando esta estructura en el contexto de las regiones para permear a los rincones del territorio, surgen los Comités Universidad – Empresa – Estado [CUEE], como instancias regionales conformadas por los grupos de investigación de las universidades, de empresas que conforman el sector productivo, y de entidades territoriales (Ministerio de Educación, 2010). Actualmente, existen ocho comités en Colombia: Región Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Eje Cafetero, Costa Caribe, Tolima-Huila y Nariño-Cauca (Ministerio de Educación, 2010); dichas entidades tienen como misión impulsar proyectos y políticas que posibiliten la apropiación social del conocimiento en beneficio de las comunidades (Ley 1286, 2009).

El 4 de noviembre de 2016 se firmó en el departamento de Boyacá un acuerdo de voluntades entre empresarios y academia, liderado por la gobernación departamental para la conformación del CUEE regional (UPTC, 2016); a la fecha (25 de octubre de 2017), este cuerpo colegiado se encuentra en trabajos de conformación.

En el municipio de Sogamoso se han realizado esfuerzos para generar trabajos mancomunados entre los actores académicos, el sector industrial y las entidades territoriales; dichos esfuerzos han surgido más como iniciativas propias que como parte de algún plan de trabajo departamental, o bajo los lineamientos de una entidad formalizada. La ADIS (Asociación de Industriales del municipio de Sogamoso) ha sido una de las agremiaciones que más ha promovido el trabajo mancomunado, sin embargo, a la fecha no se ha cuantificado el impacto de esta iniciativa. En ese sentido, es importante evaluar los resultados que ha tenido el círculo Universidad, Estado, ADIS, con el fin de promover un plan de mejoramiento que conduzca a la consolidación del lazo entre los tres actores del municipio y replicar el ejercicio a más unidades económicas.

2.2 Marco institucional

La Asociación de Industriales de Sogamoso es una entidad privada, sin ánimo de lucro, fundada el 17 de mayo del 2007, como ente de derecho privado de carácter asociativo de interés social regida por leyes y estatutos colombianos (RUES, 2017).

El objeto es defender, fomentar y difundir los principios políticos, económicos y sociales del sistema de libre empresa, con base en la dignidad humana, la libertad, la democracia política, la justicia social, el desarrollo sostenible y el respeto a la propiedad privada; información que se consagra en los estatutos de la Asociación Nacional de Industriales (2007). Sus objetivos son:

- Propender por la vigilancia y el respeto de los valores éticos dentro de la comunidad empresarial.
- Procurar el desarrollo económico y tecnológico de la ciudad de Sogamoso, del departamento de Boyacá y del país, así como del progreso social de todos los colombianos, este en el estado y en todo cuanto sea necesario, para obtener estos fines.
- Actuar como organismo gremial ante las autoridades municipales, departamentales y nacionales en aras de concretar, conforme a la ley, las normas de planeación que afecten la zona industrial de Sogamoso, de tal manera que se concilien los intereses empresariales con los intereses de la ciudad.
- En general, actuar ante los organismos del Estado para procurar, por vía de la concertación, normas de convenientes para el municipio, sus sectores económicos y afiliados de la asociación, con base en el principio de planeación participativa.
- Mantener contacto con entidades nacionales y extranjeras que se ocupen de asuntos económicos y sociales, y facilitar a los afiliados la información que pueda serles útil.
- Cooperar en la defensa de los legítimos intereses de sus afiliados organizando los servicios que presta la asociación, así como buscar la solidaridad de otros sectores y gremios para el mejor cumplimiento de estos objetivos (Asociación Nacional de Industriales, 2007, p. 1).

2.3 Diagnóstico

Para determinar el impacto en el periodo 2010-2016 en cuanto al desarrollo industrial del municipio de Sogamoso que ha generado la conectividad del círculo Universidad, Estado, ADIS, se realizó un diagnóstico con base en las variables: interrelación, investigación y productividad, teniendo en cuenta la influencia del marco legal y del entorno.

De forma general, se identificaron los actores objeto de estudio en tres grupos conformados en primera instancia por las universidades, en las cuales se incluyen las instituciones de educación superior ubicadas en el municipio de Sogamoso: Universidad de Boyacá, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC y Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD], las tres con una amplia oferta académica de pregrados, especializaciones y maestrías; una es de carácter público y las dos restantes, privadas.

Para el caso de la investigación, el grupo empresarial se focalizó a través de la Asociación de Industriales de Sogamoso, la cual está conformada por 25 empresas ubicadas en el corredor industrial del municipio: Minerales Sanoha Ltda.; Colconcretos S.A.; Grapas y Puntillas; El Caballo S.A.; Acerías Paz del Río S.A.; Cementos Argos S.A.; Holcim Colombia; Lácteos Peslac S.A.S.; Sudamin S.A.; Inpromec Ltda., Ingemol S.A.; Inprosum S.A.S.; T.A.P. Ltda., Cerámicas Industriales Facar Ltda.; Fundiciones Ferrita Ltda.; Productora de Alambres S.A.; Prefabricados el Sol; Fundiherrajes de Colombia Ltda.; Mallas Paz de Río; Asfalto Ltda., Indumil; Hornasa S.A.; Sidenal S.A.; Industrias Metalúrgicas Ltda.; Abonos del Oriente Ltda. y Cementos del Oriente; estas empresas se encuentran agremiadas desde el año 2007. La asociación cuenta con personería jurídica número 900151279-1, es una entidad sin ánimo de lucro y su presidente actual es el ingeniero Luis Eduardo Díaz Suárez, gerente de IMPROMECA LTDA. Es la única agremiación del sector industrial registrada en Sogamoso.

Para representar al Estado se definieron entidades territoriales en función de sus actividades, así como por su contacto o responsabilidad con el desarrollo industrial del municipio; en particular, se incluyó la Secretaría de Cultura y Desarrollo Económico de Sogamoso como representante de la Alcaldía Municipal. Lo anterior, habida cuenta que se trata de la instancia encargada de la gestión desde lo gubernamental para todos los sectores y subsectores productivos del municipio; también, se tuvo en cuenta a la Cámara de Comercio de Sogamoso, como entidad encargada del registro de las unidades económicas de su jurisdicción: 21 municipios, incluido Sogamoso.

Como resultado del diagnóstico, se encontró que el entorno de desarrollo industrial en Sogamoso es dinámico en cuanto a la influencia de factores como: política, economía, social, tecnología, de entorno ambiental y legal.

Los factores anteriores, generan impactos sobre las iniciativas de trabajo en articulación con la triada: Universidad - Empresa - Estado. Para el caso objeto de estudio ADIS Sogamoso, en el periodo 2010-2016, los actores identificaron que los factores de mayor impacto son económicos, sociales y el entorno ambiental, tal como se presente en la figura 1, lado A. Asimismo, las consecuencias más impactantes estuvieron relacionadas con aspectos económicos y sociales, como se aprecia en la figura 1, lado B.

La conectividad entre la universidad y el Estado con la ADIS Sogamoso se puede observar la figura A; en esta, el cálculo del impacto se realiza en una escala de 0 a 5, el valor 0 indica el impacto menos significativo y 5 el impacto más significativo; mientras en la figura B, el cálculo de las consecuencias se realiza en una escala de 0 a 5, el valor 0 indica las más negativas y 4 las más positivas.

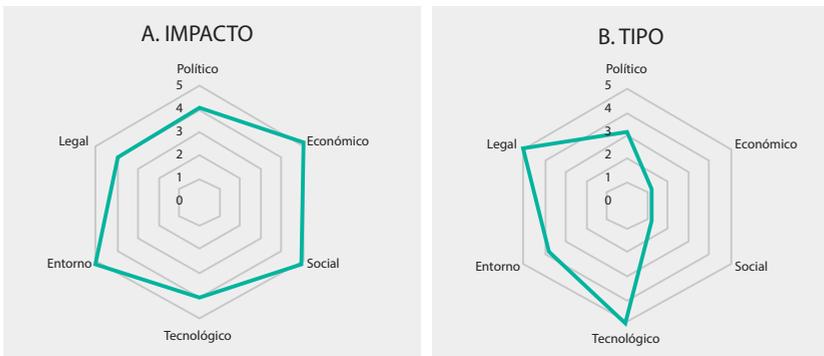


Figura 1. Impactos y consecuencias de los factores: político, económico, social, tecnológico, entorno y legal.

Es importante contextualizar que durante el periodo 2010-2016 ocurrieron dos paros sociales de alto impacto en el departamento de Boyacá: el paro agrario (2014) y el paro transportador (2016), los cuales dejaron pérdidas cuantiosas para la economía de sus municipios.

En primera instancia, se evidencia que estos eventos impactaron significativamente con una desaceleración en la dinámica de la economía industrial y comercial, cuyos efectos se reflejaron en la valoración que los actores les dieron a las variables de entorno, contempladas a través de la herramienta PESTEL: política, económica, social, tecnológica, de entorno ambiental y legal. Entre esos factores se identificaron los económicos y sociales como los de mayor impacto negativo en la

consolidación de vínculos de interacción, bien fuera por la postura o por la indiferencia asumida en tales sucesos.

Segundo, en Colombia existe un marco legal para el fortalecimiento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico a través del círculo Universidad – Empresa - Estado; desde 1990, con la ley 29, hasta nuestros días, con el documento CONPES en sus diferentes versiones, mediante el cual se promueve la política pública de innovación, emprendimiento e investigación nacional; sin embargo, en Sogamoso, a la fecha (octubre de 2017) no se cuenta con una normativa de apropiación de estas directrices ni un comité conformado para su promoción.

Tercero, se diagnosticó la conectividad de los actores Universidad – Empresa - Estado en el caso ADIS Sogamoso, en cuanto a las variables: interrelación, investigación y productividad; de esta forma, se encontró que en el periodo 2010-2016 no se generaron vínculos en función de proyectos de investigación ni iniciativas que permitiesen un trabajo articulado en búsqueda de mejoramientos productivos.

Para los procesos de interacción se estableció un escenario a través del cual se garantizaba la participación y la consolidación; además, se realizó la evaluación de los resultados obtenidos y del nivel de confianza que se generó entre los actores. A través de este ejercicio se identificó que las mesas de trabajo fueron el escenario de mayor vinculación, con las entidades territoriales del municipio como el actor de mayor presencia; así se aprecia en la figura 2, punto A. De igual manera, las universidades tuvieron una participación relevante y sus complementarios en la triada las calificaron como el mejor actor en cuanto a los resultados obtenidos en los escenarios de vinculación; su calificación fue de 4 en una escala de 1 a 5, seguidas por el Estado y, finalmente, la ADIS como actor empresa, tal como se aprecia en la figura 2, punto B. En cuanto al nivel de confianza generado entre los actores como producto de su interacción y como variable trascendente para el desarrollo de futuras iniciativas, las valoraciones presentan un rango entre 2 y 4 en una escala de 1 a 5 como se aprecia en la figura 2, punto C.

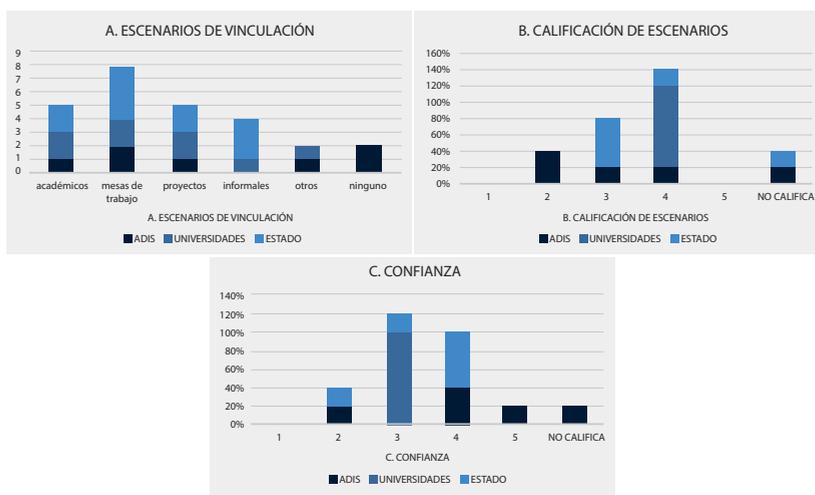


Figura 2. Identificación de los escenarios, resultados y confianza.

En la figura 2 se observa lo siguiente: en el punto A, cada uno de los actores identificó los escenarios en los que ha interactuado con sus homólogos de la triada; en el punto B, en una escala de 1 a 5, cada uno de los actores fue calificado por sus homólogos de la triada, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del proceso de interacción; por último, en el punto C, de acuerdo con su experiencia, cada actor calificó a sus complementarios en la triada Universidad - Empresa - Estado, respecto a su percepción de confianza construida en el periodo 2010-2016.

Al relacionar los resultados obtenidos en el diagnóstico en cuanto a las variables investigación, productividad e interrelación, con la influencia del marco legal y el entorno, se tuvo en cuenta que el desarrollo de las tres presentaría idealmente un panorama del 100% de avance, el cual en las condiciones encontradas representa un 22 %. Estos factores se analizaron por parejas de actores: Universidad- Empresa, Universidad-Estado y Empresa-Estado; en cada pareja se diagnosticó la vinculación a investigación, productividad e interrelación, detectándose que en los dos primeros casos el vínculo es nulo.

En la pareja Universidad – Empresa, es claro que únicamente en el factor interacción se han generado productos en el ámbito de las prácticas empresariales con un total de 152 pasantías, generándose una tasa de 1.21 pasantes por año por cada una de las 25 empresas. Esta cifra es realmente baja, si se considera que semestralmente se

gradúan en promedio 147 profesionales en el municipio de Sogamoso (Ministerio de Educación, 2015).

Según el marco legal colombiano, los empresarios no están obligados a cancelar remuneración salarial al estudiante y la cobertura que deben ofrecerle es únicamente en función de riesgos laborales, según el tipo de actividad económica que desarrolle (Decreto 055 de 2015). Con respecto a la pareja Universidad – Estado, en el factor interacción se generaron productos derivados de las prácticas empresariales, con 73 pasantías y 5 convenios, de los cuales uno está en ejecución. Finalmente, en la pareja Estado – Empresa no hay interacción en ninguno de los tres factores. Esta realidad coincide con la información suministrada en las entrevistas por parte de la ADIS, la Cámara de Comercio de Sogamoso y la Secretaría de Cultura y Desarrollo Económico, ya que entre estos dos actores se manifiesta una baja confianza que no favorece el trabajo en iniciativas de mutuo beneficio.

Este panorama es preocupante ya que la base científica es la que permite el desarrollo de iniciativas con fundamento sostenible en el tiempo; cuando se carece de dicha base se resta viabilidad técnica a las iniciativas y aumentan los riesgos. De igual manera, ante esas circunstancias se restan posibilidades a las entidades universitarias con presencia en el municipio para desarrollar productos o servicios de impacto regional y, por ende, es baja la visibilidad y confianza de la comunidad en la aplicabilidad de los procesos académicos y de investigación.

Según el presidente de la ADIS, a esta fecha (noviembre de 2017), en el municipio de Sogamoso no se han realizado ejercicios, proyectos ni convenios que vinculen en un solo escenario, el triado objeto de estudio; sin embargo, manifiestan la voluntad, el interés e incluso la disponibilidad de sus recursos para permitir que se den estos escenarios (Luis Eduardo Díaz Suárez, entrevista, 12 de noviembre, 2017).

Esta realidad no es exclusiva del municipio de Sogamoso, la radiografía de esta situación coincide con la del índice departamental de competitividad de Boyacá, en el periodo 2010-2016. El Índice Departamental de Competitividad (IDC) mide a 26 departamentos del país; el ranking se obtiene a partir de la identificación y el cálculo de 94 variables duras, agrupadas en tres factores de competitividad: condiciones básicas, eficiencia, sofisticación e innovación; el departamento de Boyacá ocupó el octavo puesto en el año 2016, con un puntaje de 5, 26 en una escala de 1 a 10. De acuerdo con los criterios de valoración, el factor más bajo fue sofisticación e innovación con 3,46 puntos; este

factor agrupa dos pilares: el pilar 9 de sofisticación y diversificación con un puntaje de 5,65, integrado por las variables complejidad del aparato productivo, diversificación de mercados y canasta exportadora, y el factor 10 con un puntaje de 1,27, compuesto por las variables investigación de alta calidad, revistas indexadas, investigaciones ACTI, patentes y diseños industriales, tasa de natalidad empresarial neta, densidad empresarial y participación de medianas y grandes empresas (Consejo Privado de Competitividad, 2016).

Por tal razón, y orientados al cumplimiento de los objetivos con los cuales fue creada la asociación, se formula una propuesta de mejoramiento con el propósito de promover la innovación y aumentar la competitividad. Para tal fin, lo primero que se realizó fue una revisión de convocatorias periódicas enfocadas al sector industrial, las temáticas y los términos de referencia para determinar la más apropiada y establecer el camino a seguir. La convocatoria seccionada fue: Reto a la productividad de INNPULSA y el eje de estudio detectado fue eficiencia energética, para lo cual se estableció contacto con la ONUDI, entidad que desarrolló una estructura metodológica para el aumento de la eficiencia energética en las industrias y su transferencia se da en forma gratuita. Con esta información se sugirió el siguiente plan de trabajo:

- Solicitud de la transferencia metodológica a la ONU para el desarrollo industrial.
- Implementación de la metodología.
- Identificación de los puntos de ahorro.
- Formulación de los proyectos para lograr la eficiencia.
- Validar viabilidad técnica y financiera.
- Reto a la productividad.

Es importante tener en cuenta que el proceso de implementación sería el primer ejercicio articulado entre los actores de la triada en el caso ADIS Sogamoso; su ejecución se proyecta para el periodo 2018 y 2019.

CONCLUSIONES

Existe un marco legal en el contexto de las relaciones Universidad – Empresa – Estado, en lo concerniente a la política de ciencia, innovación y emprendimiento que en su forma más reciente se refleja en el documento CONPES. Para el periodo 2010-2016, las entidades de apoyo que se proyectaron desde el nivel nacional fueron: las redes de emprendimiento, las redes interinstitucionales, el comité de competitividad, los CUUE y las iniciativas de origen privado. Para el caso de Sogamoso, en Boyacá se encuentran en operación las redes interinstitucionales universitarias, de las cuales han surgido productos de investigación que apoyan el Índice Departamental de Competitividad; adicionalmente, existe el comité de competitividad, este funciona como un órgano de promoción; sin embargo, en el municipio de Sogamoso no se ha presentado impacto alguno y para el caso del departamento, no se cuenta con un CUEE formalizado. Desde la gobernanza municipal no existen políticas ni ordenanzas que regulen, promuevan o dinamicen el comité Universidad – Empresa – Estado; sin embargo, es una iniciativa que se pretende promover, debido a que a partir del año 2017 se creó la oficina de innovación en la Secretaría de Desarrollo Económico de Sogamoso.

Las relaciones de conectividad entre las universidades con presencia en el municipio, la administración municipal de Sogamoso y la ADIS, en el periodo 2010 – 2016 son débiles y, en algunos casos, inexistentes. Al parecer, la causa se resume en “muchas reuniones pocos resultados”, como lo manifiesta el Dr. Luis Benigno Castillo, secretario de cultura y desarrollo económico de Sogamoso en su entrevista. Lo anterior, se ratifica con la valoración promedio de la triada en cuanto al impacto y los productos generados con base en los escenarios de interacción, lo cual se califica con 2.5 en una escala de 1 a 5, donde 1 la valoración más baja y 5 la más alta. Esta información indica que Sogamoso se “rajó” en integración institucional a la luz del CONPES. Pero no todo es tan malo, se rescata que el promedio de la valoración en cuanto a la confianza entre las instituciones es de 3.8 y para 2018 esperan mayor voluntad de las partes para generar una articulación conducente a proponer planes y estrategias para aumentar la competitividad del sector, el empleo y la producción en ciencia y tecnología.

El impacto en el desarrollo industrial del círculo Universidad – Estado – ADIS, en el periodo 2010-2016, se midió en función de tres variables: investigación, productividad e interacción. En las dos primeras, el

flujo de recursos e iniciativas fue completamente nulo entre los actores de la triada, de hecho, algunas empresas pertenecientes a la asociación han venido trabajado en temas de innovación, pero con universidades fuera del municipio y, en algunos casos, del departamento. En cuanto a la interacción, el panorama es diferente en función de convenios y pasantes universitarios; ya que el desarrollo de las tres variables de estudio en los tres actores de la triada conformaría el 100% ideal en el periodo 2010-2016, para lo cual se dio cobertura al 22 %. Esta realidad es proporcional al índice departamental de competitividad en su eje de innovación y dinámica empresarial que para el mismo periodo ha oscilado entre 2.0 y 3.5, en una escala de 1 a 10, ubicándose actualmente en el puesto 13 de 26 departamentos.

Se detecta que los factores de incidencia más representativos en la baja productividad del círculo Universidad - Empresa - Estado, caso ADIS Sogamoso, tienen que ver con la voluntad de las partes para realizar procesos de integración, la inexistencia de un amparo legal en el municipio para la política de ciencia, tecnología e innovación, y la falta de un organismo integrador que dirija las iniciativas para que se materialicen y redunden en beneficios para el municipio. Esta situación más que una debilidad es una oportunidad, pues el parque industrial del municipio está entre los más significativos del departamento y, a raíz del desarrollo de esta investigación, se ha suscitado la voluntad de articulación, dejando en evidencia que el municipio puede empoderarse para instalar el CUEE departamental en su jurisdicción.

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles han sido los factores determinantes que han frenado la interrelación del círculo Universidad – Empresa – Estado, con la Asociación de Industriales de Sogamoso?

2. ¿Qué influencia ejercen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en la articulación de la ADIS con la academia y el sector público?

3. ¿Qué estrategia se debería seguir por parte de los integrantes de la triple hélice con la ADIS Sogamoso, para articular sus objetivos y lograr la ejecución de proyectos de alto impacto?

4. ¿Qué impactos se generan en la sociedad desde la articulación de los comités Universidad – Empresa – Estado?

¿Por qué es importante para el departamento la generación de desarrollos de base tecnológica que suplan las necesidades propias del territorio?

REFERENCIAS

- Alperin, J. (2015). *The public impact of Latin America's approach to open access* (Doctoral dissertation). Stanford University. U.S
- Asociación Nacional de Industriales (2007). *Estatutos de constitución de la Asociación Nacional de Industriales*. Sogamoso: Cámara de Comercio.
- Banco de la República (2016). *CEER*. Bogotá: Centro de Estudios Económicos del Banco de la República.
- Chang, C. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Consejo privado de competitividad. (2016). Índice departamental de competitividad 2016. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Dávalos, R. (2015). Una forma de evaluar el impacto de la investigación científica. *Madera y bosques*, 21, 7-16.
- Decreto 1500 de 2012 [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo]. Por medio del cual se dictan medidas para la organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación. Julio 13 de 2012.
- Decreto 055 de 2015 [Ministerio de Salud y Protección Social]. Por el cual se reglamenta la afiliación de estudiantes al Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones. Enero 14 de 2015.
- DNP (2015). *El Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES*. Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/conpes-borrador-cti.pdf>
- DNP (2017). *El Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES*. URL <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>

- Gutiérrez, J. (2014). Modelo de competencias investigativas para empresas desde la relación universidad, empresa y Estado (UEE) en el caso colombiano. *Sotavento MBA*, (23), 42-63.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación (5 ed.)*. México DF: McGraw-Hill.
- Ley 19 de 1958. Sobre reforma administrativa. Noviembre 18 de 1958.
- Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. Junio 9 de 2015.
- Ley 1286 de 2009. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Enero 23 de 2009.
- Ministerio de Educación Nacional (2010). Pertinencia educativa e investigación aplicada que responda a las necesidades. Bogotá: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación Nacional (2010). *EDUCACIÓN SUPERIOR – SÍNTESIS ESTADÍSTICA NACIÓN*.
- Ministerio de Educación Nacional (30 de septiembre de 2017). Comisión Regional de Competitividad entra a operar en Boyacá. Ministerio de educación. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-130028.html>
- Morales, S., & Giraldo, A. (2015). Análisis de una innovación social: El comité universidad empresa estado del departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacción. *Innovar*, 25(56), 141-152.
- Ramírez, M. (2010). La alianza universidad, empresa, estado: una estrategia para promover innovación. *Revista EAN*, (68), 112-113.
- Redacción El Tiempo (09 de septiembre de 1997). Sogamoso: La Ciudad del Sol. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-706454>
- Rodríguez, M., & Rojas, L. (2014). Vinculación universidad empresa estado, algunas experiencias en América y otros países de Europa y Asia. *Negotium*, 10(29), 79-99.

- RUES (2017). *Expediente: Asociación de Industriales de Sogamoso con NIT 900151279*. Recuperado de <https://www.rues.org.co/Expediente>
- UPTC (2016). *Firma Convenio de Voluntades Universidad, Estado, Empresa*. Recuperado de http://www.uptc.edu.co/graduados/noticias/Convenio_CCD.html
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods* (Fourth Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

CAPÍTULO 3.

Caso de éxito empresarial SIDENAL S.A.

“Producimos acero microaleado de excelente calidad para el sector de la construcción y la industria metalmecánica. Productos y gestión certificados”.

Gloria Mercedes Manrique Joya*
Gustavo Enrique Salazar Otálora**
Juan Camilo Suárez Romero***

* Economista, Especialista en Finanzas, Magíster en Economía, Docente Investigadora del Programa de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá. Contacto: gmmanrique@uniboyaca.edu.co.

** Economista, Especialista en Gerencia de Proyectos, 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.

*** Administrador de Negocios Internacionales, Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá. Contacto: juasuarez@uniboyaca.edu.co.



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

El sector siderúrgico es uno de los elementos productivos más importantes del Departamento de Boyacá; genera aproximadamente 68% del empleo global, debido a la riqueza del subsuelo en materia de hierro, especialmente en municipios como Samacá y Belencito, donde se propició su desarrollo a mediados del siglo XX. En el sector, se destacan empresas como Acerías Paz del Río, Gerdau Diaco y Siderúrgica de Boyacá y Sidenal.

Dentro de los planes de desarrollo y en la política pública, la siderurgia se constituye como motor de desarrollo regional, razón por la cual, en la visión de Boyacá 2032 se reconoce su importancia y se clasifica como uno de los sectores estratégicos para el crecimiento a nivel mundial. A través de la historia se han tenido que sortear complejos momentos como el contrabando proveniente de Venezuela hace algunas décadas y, hoy día, las importaciones a bajos costos y aranceles provenientes de China, Turquía y México.

A pesar de las complejidades competitivas en el sector, para el año 2016 aparece en tercer lugar, entre las empresas líderes del Departamento de Boyacá, la empresa Sidenal, destacándose como la empresa con más baja caída de ventas en relación con sus competidores inmediatos; por la razón anterior, se eligió a Sidenal como la compañía objeto de estudio y sobre la cual se centra este capítulo. De esta manera, se describen la evolución histórica, la gestión en momentos de crisis, los pilares fundamentales de crecimiento y sostenimiento, al igual que los retos y amenazas. En apartados finales se presentan las conclusiones y se dejan preguntas de análisis, cuyo propósito es que el lector logre la comprensión de lo expresado como fundamento de aprehensión de conocimiento aplicado, propósito de este tipo de metodologías.

El caso de estudio que se presenta en este capítulo es resultado de una investigación desarrollada sobre la operación de la compañía Siderúrgica Boyacá Sidenal, este se enmarca en la línea de investigación competitividad e innovación empresarial y en la sublínea gestión estratégica empresarial; en tal sentido, se propuso identificar y comunicar las estrategias utilizadas por la organización en momentos en que los resultados económico-financieros de la compañía no fueron favorables a causa de factores internos y externos, pero que sirvieron de base para el fortalecimiento de la misma y la superación con éxito de momentos de crisis.

En atención a lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo ha superado la empresa Siderúrgica de Boyacá

“Sidenal” las épocas de crisis?; la cual se resuelve a través de la metodología estudio de caso, herramienta de investigación que permite registrar, medir y observar hechos y actuaciones de individuos involucradas en el fenómeno estudiado (Martínez, 2006), además, se considera un método muy válido dentro de las ciencias sociales que conlleva un estudio de tipo descriptivo, cuyo propósito es conocer la interacción entre las diferentes partes de un sistema analizado y las particularidades importantes de este, de tal manera que el estudio realizado pueda ser comprendido de forma genérica (Hartley, 1994) y constituya un elemento global que aporte a la construcción de nuevos escenarios organizacionales.

Por su naturaleza, aunque el estudio de casos se considera una herramienta más de tipo cualitativo, no exige el análisis de datos cuantitativos para fomentar el argumento o la comprobación. En ese sentido, la información que alimenta este caso proviene de fuentes como documentos e informes de la compañía, entrevistas semi-estructuradas, visitas de campo, y observación. Tal como lo considera Chetty (1996), con los instrumentos adecuados para conseguir un desarrollo óptimo de una investigación de caso, y con el tratamiento inductivo, se incluye revisión, análisis y redacción final del informe que ilustra los resultados alcanzados y se transmiten las conclusiones y recomendaciones para que, en términos de la comunidad académica, se conviertan en aportantes al sector empresarial y a la sociedad en general.

Con base en lo anterior, se realizaron entrevistas y consultas a algunos de los principales directivos y accionistas, igualmente, se analizaron múltiples documentos e información disponible de la empresa y sobre ella; además, se empleó el método de observación directa, el cual se aplicó en cada visita realizada.

3.1 Evolución histórica de la compañía

El inicio de la industria siderúrgica en Colombia está marcado por las relaciones Industria–Estado en más de cuarenta años; desde sus orígenes ha sido apoyada por el modelo de sustitución de importaciones de bienes industriales y a pesar de sus crisis y fracasos se ha mantenido estable y en concordancia con la dinámica de la economía nacional e internacional.

Escenarios como el fortalecimiento de la industria nacional a partir de la segunda mitad del siglo XX, la adopción de lineamientos por parte

de la Comisión Económica para América Latina (2008) y la crisis de la industria siderúrgica mundial, impulsaron la creación de empresas de iniciativa privada, y fortalecieron el gremio, convirtiendo a Boyacá, y en especial a las zonas de Sugamuxi y Tundama, en epicentros de la actividad siderúrgica nacional.

El micro entorno en el departamento de Boyacá favoreció el desarrollo de la industria siderúrgica, con la fundación de la Siderúrgica Nacional de Paz del Río; la cual marca un hito en el departamento y en el país, de manera que externalidades como el conocimiento en el ramo fueron enclaves para la posterior fundación de empresas siderúrgicas como Indumil, Sidenal en la Ciudad de Sogamoso, Acerías Paz del Río en Belencito, Siderúrgica de Boyacá del Grupo Diaco en Tuta y en Duitama Mepsa y Laminados Andino (Barreto, 2014).

En 1966, después de trabajar en la Siderúrgica Nacional de Paz del Río, el señor Octavio Reyna Fonseca observó una oportunidad para el desarrollo de sus propios negocios; así, él y su hermano Juan Alfredo Reyna Fonseca, fundan Aceros Ramson en 1966, empresa que tenía como objetivo laminar barras lisas en frío, un producto de demanda básica para la industria de la construcción, la cual crecía de manera acelerada y buscaba proveedores con capacidad de cubrir esta demanda. Inicialmente, la empresa producía en la ciudad de Cali y ensamblaba en Sogamoso, sin embargo, por medio de la innovación y el desarrollo de la tecnología nacional, la empresa comenzó a producir barras con proceso de torsión en frío, lo que le dio ventaja sobre la competencia, ya que estas eran de mayor calidad, por lo que tenían una mayor demanda.

Durante la década de 1970, se dieron varios sucesos que marcaron el crecimiento de Aceros Ramson; el primero de estos fue el montaje de la empresa distribuidora Distriaceros, por parte de Jairo Reyna Niño, encargada de la comercialización del hierro, sin embargo, el desarrollo estaba completamente ligado al monopolio que la empresa Siderúrgica Nacional de Paz del Río tenía sobre la materia prima, el cual, en un principio no fue problema, puesto que Distriaceros fue habilitado con un cupo de 8 toneladas para fundir (Barreto, 2014). Posteriormente, la siderúrgica dejó de suministrar acero liso, lo que detonó su desarrollo, puesto que impulsó a que nuevos empresarios adquirieran una planta de laminación en caliente y posteriormente un tren de laminación con capacidad de 2.500 toneladas mensuales; lo anterior, con una nueva razón social: Acerías Sogamoso Ltda., (Acesol), la cual, fusionó a Aceros Ramson y a Distriaceros, en cabeza de los ingenieros Jairo y Orlando Reyna.

En 1981 Acerías Sogamoso se constituyó como Sidenal, una planta de laminación en caliente con capacidad de laminación de 2.500 ton/mes, de cables y cortos de palanquillas; liderada por una generación de profesionales con visión y capacidad de entender el mercado y al cliente; lo que los impulsó, años más tarde, hacia una transformación tecnológica.

Para 1987 adquieren el tren de desbaste¹ con el fin de tener una fracción del proceso siderúrgico a gran escala y la laminación de nuevos productos, aumentando el portafolio disponible para la construcción y para el sector ferretero. En 1988, se inaugura el horno eléctrico para producir palanquilla a partir de la chatarra y por el sistema de colada reyna², el cual tenía una capacidad de 25 toneladas. Esta adquisición llevó a una evolución de la compañía, bajo una tercera razón social llamada Acerías Boyacá (Sidenal.com.co); de esta forma se logró la independencia de algunos procesos productivos que antes se realizaban con Acerías Paz del Río; en ese caso, el horno permitió la producción de acero a partir de la chatarra.

En 1991, en respuesta a la necesidad de una producción limpia y con responsabilidad social, la compañía adquiere el depurador de humos de marca Carborundum; con esta adquisición, la empresa se ubica como la primera siderúrgica en dar cumplimiento a las normas de emisiones contaminantes en Colombia. En 1992, Acerías Boyacá adquirió una máquina de colada continua Danielli, mediante esta adquisición buscaban aumentar el rendimiento y el mejoramiento de la calidad del colado. En 1993, en respuesta al compromiso de innovación tecnológica permanente, se realizaron importantes inversiones para una tercera línea de colado con una máquina de Colada Rokop; de esta manera, aumenta el número de hornos eléctricos en funcionamiento - Lectromelt de 30/ton, puentes, grúas y una fragmentadora de chatarra.

El montaje de los equipos mencionados tardó dos años, por lo que las instalaciones solo comenzarían a trabajar a partir del año 1995 (Sidenal, 2015), época en la que se reconocía como una empresa relevante del mercado siderúrgico nacional, soporte económico en la región, con relevancia social, puesto que ofrecía casi 700 empleos directos (Barreto, 2014) y generaba otros indirectos, los cuales se centrarían principalmente en áreas como el transporte de carga, mantenimiento, seguridad, dotaciones, entre otros.

1 *Máquina que desbasta lingotes en caliente para transformarlos en láminas.*

2 *Distribución del acero en estado líquido realizada por una estructura alimentada por vasos comunicantes. Este proceso se realiza de manera manual, por un trabajador que debe manipular directamente las barras de acero en estado semilíquido.*

Para el sector siderúrgico colombiano, el año 1999 se considera como una de las épocas de mayor rezago en el crecimiento del mismo, lapso en el que además se dio el declive de muchas empresas del sector que tuvieron que cerrar parcial o definitivamente a causa de la crisis financiera (Uribe, 1999); sin embargo, por el año 2000, el precio del acero tuvo un nuevo periodo de crecimiento (Camacol, 2014) y el desarrollo de la industria siderúrgica nacional estuvo en auge, permitiendo que emergiera la actual razón social: Siderúrgica Nacional S.A. (Sidenal).

En el año 2004, como respuesta a la confianza en la industria colombiana y el crecimiento de Sidenal, en el marco de la resolución 1695 del 08 de junio de 2004, se le autoriza la compañía operar como entidad desintegradora de vehículos de transporte de carga pesada; de acuerdo con las estadísticas presentadas a la fecha, aproximadamente cuarenta y cinco mil vehículos han hecho parte de este proceso.

En cuanto a la gestión ambiental, para el 2007 Sidenal incorpora nuevos métodos de combustión en su operación, cambiando el uso de petróleo crudo por gas natural; para 2008 adquiere la máquina fragmentadora Metso, que la caracteriza como la primera compañía en tener una planta depuradora con el fin de disminuir la emisión de contaminación de la planta y optimizar el consumo de materias primas (Barreto, 2014).

Período tras período, la política de Sidenal ha sido optar por la modernización tecnológica, de esta manera, en 2009 adquieren un horno eléctrico de última tecnología; en 2012, presentaron a Colciencias el proyecto de Recuperación y Conversión Energética (RYCE), y para el 2016, se inicia el montaje del nuevo tren de laminación, con una inyección de capital cercana a los 60 millones de dólares, proyecto que para 2017 representaría eficiencia técnica y operativa para la compañía.

Sin duda, la permanente modernización le ha permitido a la compañía enfrentar los ciclos del mercado, puesto que la industria siderúrgica en la primera década de los años 2000 tuvo un periodo de recuperación, soportado durante los primeros años por el mercado nacional, especialmente en las obras públicas de Bogotá y en la apertura del mercado exportador; obras como el sistema de Transmilenio y el desarrollo de cadenas de grandes superficies fueron claves para dicha recuperación.

El mercado nacional tenía una necesidad mayor que la oferta, con un consumo de 1'800.000 toneladas de acero y una producción de 800.000 toneladas para el año 2001 (Revista Dinero, 2001); la oscilación internacional del precio del acero representaba una amenaza, en especial el proveniente de China, asimismo, las complicaciones para la industria nacional por materia prima como la chatarra, de la cual se deriva el 70% de la producción nacional; sin embargo, el sector sorteó amenazas y mantuvo estable su crecimiento (Revista Dinero, 2004). En las anteriores circunstancias, Sidenal se fortaleció a través de la desintegración de vehículos de carga pesada.

La compañía sigue siendo punto de referencia para el mercado colombiano; además de tener gran sentido de innovación y cuidado del medio ambiente, se comprobó por medio del desarrollo del proyecto RYCE³ en 2012, que continúa creciendo, con gran experiencia y el tiempo como un valor agregado, convirtiéndose en un caso empresarial de éxito para la región, para el departamento de Boyacá y para el país; dicha organización se ha fortalecido de manera significativa con el paso del tiempo, fundamentando sus políticas institucionales y su visión estratégica en lo siguiente:

- Visión de Sidenal

Nuestra visión a mediano plazo será:

- Ampliar nuestro portafolio de productos.
- Ampliar el cubrimiento de mercado en el territorio Nacional.
- Ser modelo a seguir para empresas proveedoras y clientes, en la implementación, mantenimiento y mejoramiento de procesos basados en el desarrollo sostenible y sustentable.

Desarrollo sustentable. Consiste en mejorar la calidad de vida mediante la integración de tres factores: desarrollo económico, protección al medio ambiente, responsabilidad social.

Desarrollo Sostenible. “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Sidenal, 2015).

³ Tecnología para recuperar pequeñas fracciones de metales, separarlos para su clasificación y, mediante la tecnología de pirólisis, transformar los compuestos orgánicos en gas, aceite y coque sintético.

- Misión de Sidenal

Siderúrgica Nacional Sidenal S.A., es una empresa líder a nivel nacional, que produce a partir del reciclaje de chatarra productos de acero microaleado con destino a la construcción y a la industria metalmecánica para ser comercializados, apoyada con recurso humano motivado y capacitado. Trabaja por el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y con responsabilidad social (Sidenal, 2015).

- Valores

- Compromiso ambiental:

La Siderúrgica Nacional Sidenal S.A. tiene como estrategia de bienestar y progreso empresarial, la continua incorporación de tecnologías y buenas prácticas, orientadas a la preservación del medio ambiente y a la protección de los recursos naturales, a partir del reciclaje de chatarra metálica como principal materia prima en la producción de acero.

Cuenta con un plan de manejo ambiental otorgado por la Corporación Autónoma Regional de Boyacá CORPOBOYACÁ en acto administrativo 1982 del 06 de julio de 2011, que incluye el permiso de emisiones atmosféricas.

Parte de sus inversiones como la fragmentadora de chatarra están orientadas a la disminución y mejoramiento de las emisiones atmosféricas generadas en el proceso de fusión, atendiendo un sistema de control ambiental para la prevención (Sidenal, 2015).

3.2 Factores de éxito de la compañía en épocas de crisis

Desde su fundación en el año 2000, Sidenal se ubica entre las empresas siderúrgicas más importantes del país. Se identifican épocas de crecimiento y sostenibilidad de la empresa y situaciones que pueden definirse como momentos de dificultades al interior de la compañía, los cuales se sustentan especialmente en la escasez de materia prima y el limitado crecimiento operacional y del mercado siderúrgico en el país, al igual que la importación de productos, la cual se ha afrontado

con éxito por parte de la compañía. Algunos aspectos que se pueden analizar de esta situación se describen más adelante.

3.2.1 Conocimiento del mercado

Una de las fortalezas competitivas que tiene identificada plenamente la organización Sidenal corresponde al conocimiento del sector donde opera, la centralización del portafolio en el sector de construcción y la fidelización de sus clientes para posicionarse en un nicho de mercado.

Al respecto, en entrevista realizada al gerente general, este reconoce como factor principal de éxito de la compañía, lo siguiente: “El conocimiento del país y del mercado en el cual estamos, las ganas de trabajar y de hacer industria en un país en el cual desafortunadamente existen muchas trabas” (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

La situación anterior concuerda con lo citado en Arano, Cano y Olivera (2012), donde se reconoce que las empresas enfrentan entornos cambiantes y complejos que generan efectos diversos en la administración de las mismas, los cuales pueden ayudar a generar ventajas competitivas o por el contrario, provocan consecuencias colaterales que van desde perder totalmente una posición de mercado hasta ver reducidos a sus clientes. Así, la relación entorno-empresa es permanente, pues ninguna organización es autosuficiente para sobrevivir, puesto que requiere de los contextos externos, económicos y sociales.

Aunque las empresas pueden intentar elegir entornos externos de operación para minimizar riesgos, estas no logran controlar todos los factores contenidos en ellos. Porter (1989) resalta que la mejor estrategia competitiva de una empresa es relacionarse con su medio ambiente. Por otra parte, Mintzberg, Lampel, Quinn y Ghoshal (2003), definen el entorno como un factor de éxito, que resulta ser demasiado amplio, por lo que se requiere identificar puntos estratégicos que se relacionen con la compañía en particular, que van desde la exploración, la vigilancia, la inteligencia competitiva y el pronóstico para crear organizaciones consientes de las externalidades que los rodean, anticipándose de manera adecuada a la operación.

El análisis de entorno se vuelve relevante frente a la creciente tendencia de la internacionalización y globalización de las economías; esta situación obliga a las compañías a evaluar las fuerzas de los microambientes como proveedores, intermediarios, gobierno, competencia, y

entorno económico, social y ambiental para mantenerse con éxito en un mercado; esta reflexión se identifica plenamente con lo que ha sido la trayectoria de la compañía Sidenal, la cual en escenarios actuales se ubica dentro de las cinco principales siderúrgicas del país, pero desde su fundación a la fecha, ha hecho parte del segmento de empresas que aportan sustantivamente a la economía boyacense (tabla 1).

Tabla 1.
Empresas de Boyacá con mejores niveles de ventas a 2016.

Mayores empresas de Boyacá				
Puesto	Empresas	Ventas 2016 (En \$ millones)	Variación anual	
1	Diaco	\$ 941.979	-16,03	
2	Acerías Paz del Río S.A.	\$ 750.645	-4,32	
3	Sidenal S.A.	\$ 383.914	-2,24	
4	Almacenes Paraíso S.A.	\$ 130.641	14,25	
5	Hospital San Rafael de Tunja	\$ 117.393	13,22	
6	Inversiones El Dorado S.A.	\$ 113.005	23,52	
7	Lotería de Boyacá	\$ 72.731	27,33	
8	Refractarios Magnesita Col	\$ 66.060	-2,01	
9	Fama S.A.	\$ 62.580	12,56	
10	Alborautos Ltda.	\$ 52.475	41,46	

Fuente: (Dinero, 2017, p. 2).

Pese a que, en el año 2006, el ritmo del sector de la construcción desaceleró, la compañía se ubicó como la tercera empresa con mayor volumen de ventas y la segunda en términos de menor variación en las mismas, lo cual se traduce en un análisis integral de los factores internos y externos que reflejan un desempeño financiero sostenible dentro de la organización.

Sidenal es, además, un ejemplo de fortaleza en la gestión del conocimiento; así se logra a partir de la tesis del gerente general quien alude a las ganas de trabajar, otro eje fundamental para que la compañía enfrente con éxito los entornos competitivos a la que ha sido expuesta durante la última década. Es una empresa de capital cien por

ciento nacional que compite en un escenario de fuerte músculo financiero con inversión extranjera, al cual pertenecen las siderúrgicas Acerías Paz del Río y Gerdau Diaco; esta última, como se cita en el diario El Tiempo (2010), tuvo una entrada agresiva al mercado mediante las prácticas de compra y venta de pequeños competidores como Lamina-dos Andinos y Aceros Boyacá, para lograr abarcar cuotas de mercado.

En Sidenal, por el contrario, los esfuerzos para conservar cuotas de mercado se han centrado en la atención a los principales clientes de la compañía, ubicados en el sector de la construcción; cabe mencionar a las constructoras: Amarilo, Cusezar, Bolívar y Arquitectura y Concreto, así como distribuidoras representadas en grandes ferreterías como Andrés Martínez y Homecenter (Dinero, 2017); además, su permanente investigación y desarrollo garantizan la calidad y la satisfacción del cliente. Como lo expresa L. Reyna:

Vuelvo a recalcar que nosotros hemos apuntado a la industria de la construcción, por lo tanto, los nuevos productos que ofrecemos tienen que ver con las necesidades de este mercado y que nos permiten dar un servicio complementario al cliente (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

De esta forma, la compañía realiza diversificación concéntrica como estrategia para agregar nuevos productos a la actividad principal y a un segmento definido, situación que trae consigo la generación de sinergias dentro de los procesos productivos por aprovechamiento de recursos existentes (tecnológicos y humanos), la reducción de costos y la explotación del Know How. La Figura 2 evidencia la concatenación de productos ofertados por la compañía para el sector.



Figura 2. Portafolio de productos Sidenal.

Fuente: Autores con base en información disponible en: Sidenal.com.co.

El portafolio actual de la empresa responde a uno de los propósitos misionales de Sidenal, como lo es la responsabilidad social en correspondencia con las necesidades y deseos de sus consumidores; a cada proceso se le imprime una trazabilidad de calidad y cumplimiento normativo que responde a las exigencias del mercado, con relación a la propiedad en defensa de la vida y que se conjuga con otro factor de éxito sobre el cual se ha cimentado la permanencia sostenida de la compañía:

Una buena respuesta en calidad, tiempo y precio para el cliente y que al tener una estructura jerárquica muy plana las decisiones son tomadas rápidamente, consiguiendo así una rápida adaptación al constante cambio en las condiciones de producción y mercado (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

En cuanto a la producción de acero en Colombia, Restrepo y Taborda (2017) citan las siguientes fortalezas:

- Estrategias de costos viables.
- Amplia red de comercialización a nivel nacional.
- Cumplimiento de normas de calidad internacional en fabricación de acero y diseño de procesos (ASTM, ISO, etc.).

- Amplia red de comercialización productos por proveedores.
- Capital humano profesional y técnico capacitado.
- Adecuada capacidad instalada para la producción actual.
- Conocimiento de normativas de diseño internacionales (especialmente EE. UU.).
- Menor huella ecológica en la construcción que los productos sustitutos.
- Sólidas agremiaciones locales y regionales (Andi, Camacol, Alacero, etc.).
- Portafolio de productos amplio para materias primas y estructuras metálicas.
- Good Will y Know How del sector siderúrgico dentro del mercado.

Las fortalezas citadas están en armonía con los principales atributos y aspectos diferenciadores que han potenciado a Sidenal, estos son la calidad, Good Will y Know How; además, la empresa presenta otras fortalezas tales como los tiempos de respuesta, los precios, el modelo de organización, y la capacidad de adaptación al cambio.

Al analizar las fortalezas y debilidades a nivel país se encuentra que según Lora (2005):

Las fortalezas de China se basan en el tamaño de su economía, su estabilidad macroeconómica, la abundante mano de obra barata, la rápida expansión de su infraestructura física y la capacidad de innovación. Las debilidades de China tienen su origen en la poca separación que existe en el mercado y el estado, e incluyen la débil gobernabilidad corporativa, un sistema financiero frágil, y mecanismos muy deficientes de asignación del ahorro, que se manifiestan en excesos de inversión en muchos sectores. América Latina y China comparten deficiencias muy importantes: el imperio de la ley es débil, la corrupción endémica, la escolaridad es baja y mal distribuida, y la innovación es desmotivada por la falta de respeto a los derechos a la propiedad y por las normas y prácticas que inhiben a la competencia (pp. 462-468).

En Colombia, a pesar de que el mercado es pequeño, las empresas reconocidas del sector del acero han sabido conquistar, expandir y mantenerse en el mercado, aspecto ratificado por el volumen de ventas y la participación de cada una de ellas; dichas empresas cuentan con fortalezas citadas en materia de calidad, capacidad humana, estrategias de comercialización y gerencia, igualmente, han logrado posicionarse y defender su lugar en el mercado a través de los años; asimismo, las oportunidades que les generan los nuevos tratados de libre comercio les ofrecen opciones de exportación con mayor facilidad, aunque también deben hacer frente a las importaciones y a las grandes empresas que desean incursionar en el mercado de América Latina; al respecto, algunos autores plantean las posibilidades de establecer alianzas con dichas empresas.

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

El crecimiento de la compañía ha venido atado a los volúmenes de producción y ha sido cíclico por la siguiente razón:

La escasez de la materia prima más importante como es la chatarra, Colombia es un país deficitario en la generación de chatarra, lo cual limita la operación y las opciones de crecimiento y mejores resultados de las empresas siderúrgicas (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

La escasez de materia prima es una constante en el mercado colombiano; algunos aspectos culturales hacen que exista el deseo de tener maquinaria, objetos y bienes de manera ilimitada en el tiempo, por ello, los niveles de chatarrización son mínimos; otro aspecto importante es que el sector y las empresas intermediarias que trabajan con la chatarra no están claramente identificados y tal vez se realiza dicha actividad de manera informal, aspecto que dificulta el conocimiento, progreso y la mejor organización del sector chatarrero.

Reafirmando lo anterior, se encuentra lo expuesto por el director de la Cámara Colombiana del Acero (Camacero), Andrés Ramírez Sánchez, en el Diario La Opinión (2018), donde manifestó que:

Colombia tiene una industria con una capacidad instalada de 1,8 millones de toneladas de acero, que fue la cifra alcanzada en la producción de 2017 y la misma que se proyecta para este año. Ahora, para producir más, se tendría que importar materia prima, porque no hay en el mercado nacional la chatarra necesaria. Hoy, cuatro de las cinco grandes siderúrgicas del país fabrican el acero a partir de dichos residuos, un millón de toneladas de acero al año (pp. 4-5).

Como lo agrega el ingeniero Reyna, el carácter cíclico de la producción de Sidenal en su línea del tiempo, en un primer momento, se debe a:

La evolución de la compañía fue en crecimiento en la producción y en las toneladas vendidas desde el año 2000 hasta el año 2013. Desde el 2014 hasta el presente nos hemos mantenido con un volumen de producción muy estable a través de esos últimos años (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

A pesar de la fuerte competencia en el mercado mundial del acero, por más de 10 años Sidenal ha gozado de una expansión, aunque en el último quinquenio se ha mantenido estable:

Como lo dije en una pregunta anterior, en los últimos años la producción nuestra no ha aumentado porque está muy limitada por la cantidad de chatarra que se genera en el país, porque importar chatarra no es negocio debido al alto costo logístico del país, los fletes son muy costosos para poder aumentar producción con chatarra importada (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

Dicha situación es similar a lo expresado por Restrepo y Taborda (2017):

En Latinoamérica, las estadísticas dadas por ALACERO (2012) describen un crecimiento que se ha ralentizado en los últimos diez años; tan solo entre el 2004 al 2012 pasó de 64 millones de toneladas a 68 Millones de toneladas (teniendo en cuenta la caída en época de crisis) que corresponden a solo el 5% de la producción global, de las cuales Brasil encabeza la lista con 35 Millones de toneladas, siendo el noveno productor a nivel mundial. [...] Pese al panorama regional, Colombia, por su parte, casi ha duplicado su producción en el periodo 2004- 2012 pasando de 806 miles de toneladas a 1.42 Millones de

toneladas (predominando aceros largos como el acero de refuerzo de las construcciones de concreto), que, si bien es significativo para su tamaño, sigue estando muy por debajo de los líderes latinoamericanos (p. 345).

3.2.3 La Competencia desleal

Los analistas plantean que, incluso a nivel latinoamericano, la competencia desleal proviene especialmente del exterior, en donde se está exportando con precios por debajo de los reales, lo cual puede afectar seriamente a las empresas de la región y del país, aspecto que también es planteado por la Asociación Nacional de Industriales ANDI, quienes consideran que Colombia debería implementar medidas antidumping.

Camila Toro, de la Andi, dice que hay una tendencia mundial a la defensa de la producción de acero local. En el primer semestre, Canadá, Estados Unidos y República Dominicana impusieron nueve (9) medidas antidumping para defender sus industrias frente al dumping de acero para refuerzo de concreto. Las medidas aplican para las importaciones de China, Japón, Taiwán, Hong-Kong, Bielorrusia, Portugal y España; y responden a márgenes de dumping de hasta 200%. Con estas nuevas investigaciones se completan 24 medidas de defensa comercial frente a este producto en el mundo (Revista Dinero, 2017, p. 24).

Sin embargo, frente al fuerte ambiente de competencia a nivel global, los países latinoamericanos y en especial Colombia han salido bien librados conservando su participación en el mercado con estrategias de ampliación de la producción, acompañadas de la modernización tecnológica; aspectos que se observan en Sidenal:

La inversión se ha hecho en un momento en que las fábricas de acero del país enfrentan grandes retos frente a productores mundiales como China, México y Turquía, de donde traen hierro por debajo del precio del costo de producción del colombiano. No es una situación fácil porque sabemos que hay mucho acero importado, ya que China, Turquía y México son productores muy grandes de barras corrugadas y de acero en general, la competencia es un poco dura, pero estamos para eso y por eso hemos invertido porque creemos en Boyacá y en Colombia el (Rodríguez, 2017).

La Siderúrgica Nacional Sidenal reconoce en las inversiones un riesgo inminente, derivado de los ciclos de operaciones que afectan los retornos constantes de beneficios y que, además, aumenta con el manejo cambiario:

No ha sido fácil porque todos los equipos son importados. El impacto, sobre todo al comienzo, fue alto, porque se compraba con cartas de crédito y créditos del Instituto de Fomento Industrial (IFI). De hecho, la mayor crisis de Sidenal fue entre los años 98 y 99, por baja demanda y deudas que se debieron pagar por lo menos tres veces. En ese momento dejamos de operar alrededor de un año (Dinero, 2017).

La compañía también ha sido motor de crecimiento y replanteamiento operativo y administrativo; en 2017 se invirtieron cerca de 15 millones en la nueva planta del Parque Industrial de Sogamoso (Rodríguez, 2017) para incrementar su capacidad instalada a 550 mil toneladas de barras de acero al año y generar entre 80 y 100 empleos para la región, consolidándose como la planta más moderna en producción de barra de acero y resaltando su compromiso como empresarios boyacenses al servicio del país, quienes en lugar de dejarse amilanar o buscar salidas rápidas e incluso vender la empresa ante tentadoras ofertas, siempre han creído y han competido de manera decidida a la vanguardia tecnológica del sector.

Esta siderúrgica responde a algunos conceptos identificados en la quinta revolución industrial como la diligencia, definida por Gordillo (2017), como la capacidad de la organización para optimizar recursos escasos, en pro de generar productos necesarios y eficientes para un cliente, con lo cual se logra responder de forma autónoma a los clientes en procesos identificados de producción y distribución; esta es una fortaleza de la compañía que se refleja cuando, de forma inteligente, amplía sus instalaciones a sitios estratégicos como Tocancipá para operar y acopiar productos; además, la pasión con que trabajan es un elemento crucial expresado por su gerente, quien manifiesta que sus labores se realizan con pasión, los hace felices y por tanto, la organización termina siendo como un hogar.

3.2.4 Capital humano y servicio al cliente

Otro factor reconocido por la compañía como elemento sustancial para ser competitivo y mantenerse en el mercado, es la combinación de decisiones de inversión tecnológica con el capital humano; se identifica una desaceleración de las inversiones en épocas difíciles, sin que esta sea contradictoria con el eje principal de expansión; lo que se puede relevar son aumentos de capital con eficiencia y eficacia de manera estratégica, supeditados a tiempos de alta demanda y ajustados estrictamente a las necesidades del cliente y del mercado. Con respecto a las claves del éxito en épocas de crisis, el gerente general señala:

Disminuyendo las inversiones, comprando lo mínimo necesario en la operación, pero sin descuidar el mantenimiento a los equipos, manteniendo la calidad y mejorando el servicio al cliente. A lo anterior sumarle que siempre hemos tratado de estar a la vanguardia en tecnología y actualización de equipos de producción (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

Los más de ochocientos empleos directos y los centenares de empleos indirectos evidencian la fidelización hacia la compañía, dada su constante preocupación por el bienestar de sus empleados y su progreso profesional; es condición de Sidenal la capacitación continua de sus trabajadores y la atención oportuna y de calidad al cliente; con este fin, se hace evaluación permanente de compra y servicio para asegurarse la satisfacción posventa, la cual se mide a través de un contacto directo, mediante encuestas de opinión; satisfacción que se favorece gracias a una organización administrativa de tipo horizontal que minimiza los tiempos de respuesta al cliente y facilita los procesos comunicacionales y decisorios en producción y comercialización.

3.3 Amenazas y retos de la compañía

La principal amenaza de la compañía se fundamenta en:

El aumento de las importaciones procedentes de países que no tienen arancel por tener tratados de libre comercio con Colombia, países en los cuales la energía eléctrica y el gas natural, principales insumos en esta industria, tienen un menor valor que en Colombia.

Otra amenaza es el posible desvío de comercio de acero que puede llegar como consecuencia de la medida 232, impuesta por el gobierno de Trump, al acero de Turquía y China principalmente (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

De acuerdo con lo planteado por la empresa, la política de integración comercial y económica de Colombia, fundamentada en la existencia de acuerdos y tratados de libre comercio, tanto en el contexto continental como con muchos países del mundo, puede promover o facilitar las importaciones con precios mucho más competitivos que los que manejan las empresas del país o de la región; este aspecto, incluso, puede propiciar algún tipo de competencia desleal para frenar o anular las posibilidades de expansión o la continuidad de las empresas existentes bajo las condiciones actuales. Por lo anterior, se recomienda la intervención del gobierno para evaluar posibles medidas que permitan operar en circunstancias competitivas.

En ese sentido, el reto de la compañía es:

Mantenernos en un mercado competitivo y amenazado por las importaciones, mejorar los procesos, aumentando la eficiencia y siempre mantener la calidad y el servicio al cliente y la principal amenaza radica en el aumento de las importaciones procedentes de países que no tienen arancel por tener tratados de libre comercio con Colombia, países en los cuales la energía eléctrica y el gas natural, principales insumos en esta industria, tienen un menor valor que en Colombia (L. Reyna, entrevista, 4 de septiembre, 2018).

En prospectiva, Sidental persigue también la amplitud de mercado para mitigar el riesgo por competencia y por desaceleración del sector de la construcción con base en la diversificación del segmento de productos y la incursión en nuevos sectores: “Con el acero se pueden hacer muchos productos para otros mercados, como el metalmecánico y

de estructuras de torres eléctricas, entre otros. Este es un proyecto a mediano plazo” (Dinero, 2017); expresión que se equipara con la visión de la compañía, de seguir trabajando en la ampliación del portafolio de productos.

CONCLUSIONES

La industria siderúrgica en Colombia no es muy fuerte comparada con el contexto mundial por lo que el progreso de las empresas locales siempre se ve afectado por factores del macro entorno y el mercado internacional; aun así, empresas como Sidenal, con un amplio recorrido histórico, han podido sobrevivir y mejorar durante los momentos de crisis, con innovación, visión de negocio y la tenacidad de sus socios y fundadores para adaptarse a los retos del mercado; todo esto lo han logrado siendo eficientes y responsables con el medio ambiente, con procesos que buscan optimizar la utilización de los recursos disponibles y entregando un producto de gran calidad que se rige por los requerimientos legales y de mercado que posicionan a esta empresa como una de las principales siderúrgicas en el mercado nacional.

En las décadas de funcionamiento, a través de diferentes razones sociales, hasta la actual Sidenal, se ha consolidado la dirigencia de la compañía para fundamentar sus fortalezas, las cuales se encuentran principalmente en el conocimiento del mercado, la producción y el desarrollo tecnológico, el capital humano y la atención al cliente. Para todo lo anterior, han conformado una estructura organizacional horizontal la cual, según sus directivos, facilita la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones asertivas; de esta forma se han adaptado, de manera ágil, a las exigentes condiciones del sector en materia de producción y mercadeo.

Uno de los aspectos preocupantes al interior de la compañía, compartido por varios analistas en Latinoamérica, incluida la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en Colombia, es la competencia desleal que proviene del exterior, especialmente de Asia; ante esta situación, y teniendo en cuenta que algunos países están exportando con precios por debajo de los reales, las empresas de la región y del país se pueden afectar seriamente, por tanto, los expertos recomiendan que Colombia implemente medidas antidumping para proteger este sector. Dicha competencia desleal también es identificada como uno

de los grandes retos que la compañía debe seguir sorteando para mantenerse competitiva, los cuales seguramente conjugará con estrategias de mercado, innovación y comercialización, como las que se han implementado hasta ahora, formuladas de manera eficaz, con las cuales se enfrentaron las debilidades y momentos problemáticos del sector e incluso del país.

Por todo lo anterior, la empresa Sidenal S.A. representa, sin lugar a duda, uno de los casos empresariales más exitosos de Boyacá; por ello fue seleccionada para incluirla en la investigación, con el ánimo no solo de resaltar sus fortalezas, sino también como referencia y modelo de aprendizaje a través de su experiencia.

Preguntas de Análisis

1. ¿Cómo se ha dado la evolución de la compañía, a través del tiempo?
2. ¿Cuáles son las fortalezas de la compañía en el mercado y cómo las ha consolidado?
3. ¿Cuál ha sido el principal problema que ha tenido que enfrentar la compañía?
4. ¿Cuáles fueron las estrategias que aplicó la compañía para superar los periodos de crisis?
5. ¿Cuál considera ha sido la estrategia clave del éxito de la compañía?
6. ¿Cuáles son los retos del sector para los próximos años?
7. ¿Cuál ha sido la estrategia de respuesta a la competencia?
8. ¿Cuál ha sido el proceso de expansión productiva y de mercado de la compañía?
9. ¿Cuáles son los retos de la compañía para los próximos años?
10. ¿Qué amenazas han detectado que puedan afectar en el futuro a la compañía y al sector?

REFERENCIAS

- Arano, R., Cano, M., Olivera, D., & (2012). *La importancia del entorno general en las empresas*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Barreto, P. (2014). *Conformación del Empresariado del Sector Siderúrgico y su Papel en los Procesos de Modernización Social, Económica y Administrativa en el Corredor Industrial de Boyacá, 1960-1990* (Tesis doctoral en Administración). EAFIT, Medellín – Colombia.
- Camacol (2014). *Análisis del Mercado Internacional del Hierro y el Acero*. Bogotá: Camacol.
- Comisión Económica para América Latina (2008). (15 de 06 de 2018). *Bibliogúías - Bibliotecas CEPAL*. Recuperado de <https://biblioguias.cepal.org/QR>
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research Small- and Medium- Sized Firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.
- Gordillo, S. (2017). El talento, la materia prima más escasa y efímera de las empresas. *Improven*. Recuperado de <https://www.improven.com/blog/el-talento-la-materia-prima-mas-escasa-y-efimera-de-las-empresas/>
- Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research, En Casell, C. y Symon, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications, 208-229.
- La Opinión (13 de marzo de 2018). Colombia compra más acero del que exporta. *La Opinión*. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/economia/colombia-compra-mas-acero-del-que-exporta-150791#OP>
- Lora E. (2005). ¿Debe América Latina Temerle a la China? Banco Interamericano de Desarrollo. Documento de trabajo No. 536.
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghosal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1989). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Redacción El Tiempo (13 de septiembre de 2010). Presidente de Sidenal acusa al grupo brasileño Gerdau de realizar competencia desleal. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7904534>
- Resolución 1695 de 2004 [Ministerio de Transporte]. Por la cual se autoriza a Sidenal como entidad desintegradora de vehículos de transporte de carga. Junio 8 de 2004.
- Restrepo, C. & Taborda, J. (2017). El mercado colombiano del acero estructural en el contexto de la globalización. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 25(38), 339-359. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/8010/7366>
- Revista Dinero. (2001). Acero “Templado”. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/acero-templado/7005>
- Revista Dinero (2004). A Precio de Oro. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/a-precio-oro/22023>
- Revista Dinero (2017). A pesar del Dumping y la Baja Demanda, la Industria del Acero no Deja de Invertir. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/Item/ArticleAsync/251037?nextId=251035&nextId=251058>
- Revista Dinero (2017). Sidenal, la gran empresa boyacense que lucha en un mercado complejo. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/sidenal-side-rurgica-en-boyaca-estrategia-de-negocio/247658>
- Rodríguez, H. (17 de marzo de 2017). Sidenal vuelve a invertir en Boyacá. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16840965>

Sidenal (2015). *Historia*. Recuperado de <http://www.sidenal.com.co/historia/>

Uribe, J. (1999). *Algunas lecciones aprendidas de la crisis financiera colombiana de 1998 – 1999*. Bogotá: Banco de la República de Colombia. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/jdu_may_2008.pdf.

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.

** 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.

*** 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.

**** 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.

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.

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, 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.

CAPÍTULO 5.

Caso de éxito empresarial TRACTEC S.A.S.

“Combinación de tenacidad boyacense, innovación y tradición familiar como estrategia de liderazgo empresarial”.

Leidy Ramírez Ávila*
Juan David Salamanca Merchán**

* Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad de Boyacá, Especialista en Derecho Aduanero y del Comercio Exterior de la Universidad del Rosario, Maestrante en Administración en la Universidad de Boyacá, Coordinadora de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de Boyacá. leipaoramirez@uniboyaca.edu.co

** Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Director de posgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de Boyacá. juasalamanca@uniboyaca.edu.co

DOI:<https://doi.org/10.24267/9789588642925.5>



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

El presente estudio de caso describe un esfuerzo empresarial boyacense exitoso de una de las industrias que muestra el empuje y tensión de nuestros empresarios: *Tractec S.A.S.*, una empresa dedicada a la fabricación y mantenimiento de equipos de transporte y de carga pesada. El documento realiza un recorrido desde los comienzos de la empresa, pasando por su crecimiento y expansión, hasta convertirse en referente de innovación y tenacidad empresarial.

Este capítulo busca, además, un acercamiento entre la academia y el sector productivo que en palabras del gerente general de *Tractec S.A.S.*, el ingeniero Jairo Acevedo, se trata de “El fortalecimiento de las instituciones y de las empresas, basados en la institucionalidad de las Universidades y más con la Universidad de Boyacá, relación que busca, se dé en todo el corredor industrial de Boyacá” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La investigación se enmarcó en la línea de investigación institucional de la Universidad de Boyacá denominada Competitividad e innovación empresarial y emprendimiento⁴, que tiene como propósito desarrollar investigaciones orientadas al nuevo conocimiento, teniendo en cuenta los principios de competitividad, innovación y emprendimiento de las organizaciones para dar una efectiva solución a problemas y asuntos a nivel local regional y nacional.

En este estudio de caso se identificaron aspectos como los factores de éxito de esta empresa; las estrategias planificadas y establecidas para la consecución de crecimiento, posicionamiento y participación en el mercado; así como los momentos de crisis generados por situaciones internas o externas a la organización y la capacidad de sobreponerse que ha tenido la empresa, a través de la implementación de estrategias para afrontarlos.

En ese sentido, la pregunta de investigación a la cual se buscará dar respuesta con la realización del presente capítulo es: ¿qué estrategias ha implementado la empresa *Tractec S.A.S.* para sobreponerse a los tiempos de crisis en el desarrollo de su actividad económica en el departamento de Boyacá?

Así mismo, la metodología implementada fue de tipo cualitativo, con la cual se pretendió establecer de forma precisa los hechos, situaciones, modelos y estrategias implementados por la empresa, con el

⁴ Según Acuerdo 1078 del 18 de abril de 2018 del Consejo Directivo de la Universidad de Boyacá.

propósito de obtener una visión holística de la misma. Como lo plantea Olabuénaga (2012), este tipo de investigación según sus características:

Permite captar el significado de las cosas, la identificación de lenguaje conceptual, la captación de información no es tan estructurada, más bien flexible, el procedimiento para procesar la información es inductivo y deductivo donde se maneja una información concreta, pero a la vez holística (p. 118).

En síntesis, lo que se buscó fue interpretar la información recolectada y obtener conclusiones que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación.

Por otra parte, con base en los planteamientos de Stake (2010), el estudio de caso se estructuró de la siguiente forma: recolección de información a través de una entrevista aplicada al gerente de la empresa, en la que se reservó un espacio para que respondiera un cuestionario previamente estructurado por los autores; después, se realizó revisión bibliográfica que permitió ampliar la información recolectada en fuentes de información secundaria, lo cual permitió evidenciar avances del sector metalmecánico en el departamento; finalmente, se elaboró el capítulo para dar respuesta al interrogante anteriormente planteado, teniendo en cuenta las variables establecidas desde el inicio.

5.1 Tractec S.A.S.: sus antecedentes e historia

Tractec S.A.S., es una empresa constituida como persona jurídica el 29 de noviembre del año 2002, en la ciudad de Duitama-Boyacá, posteriormente se trasladó al municipio de Paipa Boyacá en el año 2005; cuenta con capital privado de organización familiar, desarrolla actividades en el sector metalmecánico dedicándose a la fabricación y reparación de tráileres, carrocerías (metálicas y en madera), montura y mantenimiento industrial mecanizado de piezas, así como a la adaptación de toda clase de vehículos automotores.

En la actualidad, la empresa cuenta con casi ochenta nuevas licencias de fabricación y con diferentes equipos, tales como tolvas cementeras, tolvas para cargar alimentos, camas bajas, volcos y los tradicionales tráileres; pero definitivamente, el producto estrella son los tráileres y las plataformas, estas últimas son la punta de lanza dentro de su portafolio debido a la evolución, tanto en los procesos de desarrollo como en los de innovación.

En palabras de su gerente, el ingeniero Jairo Alberto Acevedo López:

[...] esta empresa nace o proviene de familia empresaria, lo que le ha permitido estar al frente del desarrollo del sector del transporte en la región, teniendo un crecimiento sostenido específicamente en una línea tan importante en Boyacá como lo es el transporte de carga pesada, dándose a conocer no solo en la región, sino que además le ha permitido explorar nuevos mercados a nivel nacional con proyección global (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La idea de Tractec S.A.S. nace como reacción a un momento coyuntural, en respuesta a nuevas alternativas de diseño e implementación de procesos innovadores; el punto de partida fue lo realizado tradicionalmente en el sector metalmecánico por parte de la empresa Coltrailer, la cual es de origen familiar y se dedica también a la fabricación de equipos de transporte, aunque en ese momento tenía pocas líneas de producción. Tractec S.A.S. surge, no como competencia, más como una empresa enfocada a la generación de equipos modernos que a su vez, influyen en el mejoramiento de las condiciones del transporte de carga en el ámbito local, departamental y nacional.

En ese sentido, Acevedo afirma que:

[...] se toma la decisión con mucho temor o miedo al comenzar, pero aun así dan comienzo al proyecto empresarial en un lugar muy pequeño en las antiguas bodegas de COLTRAILER en un espacio no mayor a 150 metros cuadrados, pero ante todo, con el convencimiento de hacer algo innovador, de diseñar y construir productos funcionales que aporten a la evolución del transporte boyacense y colombiano, con plataformas para tráiler, tanques pequeños para estaciones de servicios y productos para el suministro de combustibles en zonas rurales, de la mano con todo el tema de mantenimiento que siempre ha estado ligado con el crecimiento industrial (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La principal motivación que tuvo el grupo de fundadores de Tractec S.A.S. fue el choque generacional; al respecto, el gerente de la empresa menciona:

En esa parte nunca he escatimado que en la creación de empresa a uno le da físico terror, uno se siente solo, no sabe cómo hacer, cómo moverse, pero decidimos dar ese paso adelante, lanzarnos al agua. Durante todo ese proceso afortunadamente logramos consolidar la empresa, sostenerla, pues hacerlo con una empresa nueva no es fácil, uno no sabe cómo hacer para pagar los servicios, cómo va a pagar

una nómina, una secretaria, cómo va a responder y si va a tener la aceptación del mantenimiento que ofrece y los productos que tiene el mercado, es complejo, como ser humano uno se siente bastante intimidado (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

5.2 Contexto actual de la empresa

Para López (2015), la empresa Tractec S.A.S., desarrolla una manufactura artesanal, lo que permite evaluar a cada trabajador de acuerdo con su desempeño y analizarlo desde su área específica de trabajo (armado, soldadura, servicios auxiliares, pintura y ensamble, entre otros). Igualmente, el autor afirma que esta empresa tiene una actividad de tipo manufacturero orientado al sector automotor, por esta razón los insumos utilizados durante su proceso de producción tienen características diversas en cuanto a sus volúmenes, formas, tamaños, cantidades, materiales, etc.

En la actualidad, Tractec S.A.S. desarrolla actividades en un área aproximada de 300 metros cuadrados; su principal fortaleza es el análisis del mercado y de los clientes y la aceptación del portafolio de productos a través del tiempo. En tal sentido, su gerente general afirma que se han propiciado las condiciones para desarrollar adecuadamente la actividad empresarial, materializando de esta forma el sueño de desarrollo, crecimiento industrial y generación de empleo en que se ha convertido Tractec S.A.S.; esa es una de las mayores satisfacciones que se tiene en un proceso de crecimiento industrial.

Al realizar un paralelo entre la empresa en sus comienzos y la organización que existe actualmente, el Ingeniero Jairo Acevedo, gerente general, reconoce que ha contado con una suerte infinita:

Agradecemos al sector del transporte porque ha sido un crecimiento bastante interesante durante 15 años, donde inicialmente utilizamos la mano de obra con muchas privaciones de elementos de trabajo, sin equipos de soldadura adecuados, sin equipos que permitieran que la seguridad de las personas pudiera desarrollar la actividad con seguridad, sin que se pudiera consolidar un proceso serio y responsable y que a través del tiempo pudiera competir a nivel nacional (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

Por otra parte, al tiempo con el crecimiento de la organización las necesidades de los clientes también avanzan; ante esta realidad, el equipo de trabajadores busca generar soluciones efectivas y económicas,

inherentes al sector del transporte de carga; de esta forma, Tractec S.A.S. se convierte en una alternativa de solución a pequeños y grandes problemas, proporcionándole a todos los miembros de la organización un aprendizaje adaptativo y de realimentación acerca de la cadena productiva metalmeccánica, la cual ha venido evolucionando a través de los años. De ahí que exista una diversificación de productos y materiales que se utilizan diariamente, de la mano con el desarrollo y la innovación de todo el proceso como empresa, sumado al recurso humano calificado, ingenieros de gran desempeño, al igual que administradores y contadores, en su gran mayoría boyacenses.

Adicionalmente, dentro de los reconocimientos que ha recibido la empresa, en el 2010 obtiene la certificación en Gestión de la Calidad ISO 9001-2000 y se re-certificó con la norma ISO 9001-2008 en agosto de 2012; adicionalmente, ha recibido las certificaciones en calidad y manejo de aceros especiales, proceso que duró aproximadamente tres años antes de conseguir esta certificación, convirtiéndose en la única empresa en Latinoamérica, en manejar una línea de estos aceros, y la segunda en Colombia con otro tipo de productos de la misma línea metalmeccánica.

5.3 Coyuntura económica

Con respecto a la cercanía de la empresa con el sistema bancario privado, este es identificado como un aliado importante en el proceso de crecimiento por parte de las directivas de Tractec S.A.S.; es evidente que los bancos han contribuido al proceso empresarial, el cual requiere constantemente de un fuerte músculo financiero. A veces, no se cuantifica por parte de los empresarios el costo total, ni el nivel de endeudamiento para lograr los objetivos primordiales, dentro de los cuales sobresalen las mejoras de los procesos de producción y la reducción de costos; por lo anterior, se puede afirmar que el 100% de la deuda de la empresa está con la banca privada.

En torno al capital de trabajo, esta organización se ha caracterizado durante su existencia por su planificación a mediano plazo, pero, dadas las condiciones actuales del mercado, se ve obligada a una proyección de la deuda en el tiempo, reflejo claro del momento coyuntural por el cual está pasando la economía nacional y en especial el mercado metalmeccánico.

Complementariamente, para el ingeniero Acevedo existe un factor fundamental que intervino directamente en el proceso de crecimiento:

la nueva política tributaria, considerando que dicha política afectó profundamente la inversión, debido a que el terror a los impuestos hizo que todo proyecto de expansión se detuviera casi por completo, lo cual derivó en problemas y sus respectivas consecuencias para el personal de la empresa, tanto empleados como proveedores; un golpe total a toda la cadena productiva y al sector industrial y empresarial.

Con los proveedores, el tema de cartera es más complejo, porque a juicio del gerente general de Tractec S.A.S. “se devuelve la cadena productiva”, ya que a partir de un tiempo de entrega promedio de 30 días desde el inicio de la fabricación, tiempo establecido por la empresa, hay una serie de costos fijos y de mano de obra que se deben cubrir, los cuales se amplían cuando los 30 días se extienden a 3 o 4 meses.

En la actualidad, la empresa cuenta con un departamento de ingeniería, el cual tiene una base de planos y maquetas; de esta forma se cambió, para bien, el sueño inicial que consistía en establecer una organización ideal, la cual tomó forma hace diez años con la adquisición de maquinaria idónea, por ejemplo, una cortadora de plasma y una dobladora. Con los nuevos equipos, la empresa pasó a realizar actividades claves que antes tardaban hasta tres días en tan solo diez minutos.

5.4 Clientes

En la relación con los clientes y el manejo de la cartera de la empresa se dan prácticas bien interesantes; tiempo atrás, las empresas comercializaban equipos a partir de un anticipo económico, “ahora los empresarios deben tener tres o cuatro capitales para mantenerse en el negocio, pero nosotros tenemos una ventaja adicional en la empresa y es que los equipos que se fabrican actualmente se realizan por la modalidad de leasing” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017). Durante la transacción, los compradores firman un contrato donde una vez fabricado y entregado el equipo, se cancela entre los 30 y 45 días. Definitivamente, los clientes tienen las condiciones dominantes del mercado en este momento, ya que son ellos quienes disponen del dinero.

Como consecuencia, el mercado actual, y en especial la parte industrial, es exigente en cuanto a los tiempos de entrega, de tal forma que en la actualidad se castigan duramente los retrasos y las demoras; así mismo, los márgenes de rentabilidad son mínimos para hacer inversión, adquirir maquinaria necesaria y ser competitivos en el sector, y a la vez poder exportar, lo cual ha sido una realidad gracias a la modificación y

reestructuración de los procesos de producción, ya que sus costos se han incrementado hasta en un 30% en los últimos años.

Por otra parte, y dentro de las tendencias en el transporte actual, se evidencia la disminución de costos; por lo anterior, Tractec S.A.S., consciente y consecuente con su segmento de mercado, busca continuamente la disminución en los costos de fabricación, además, propende por la reducción del peso de sus productos con el fin de aumentar la capacidad de carga; de esta forma, la empresa busca constantemente el desarrollo de soluciones a partir las nuevas tendencias, trabajando recientemente con empresas que están fuera del país, particularmente, el caso de un molino sueco dedicado a la fabricación de aceros especiales de alta resistencia.

5.5 El talento humano

En Tractec S.A.S., uno de los mayores desafíos ha consistido en conseguir talento humano, y en retenerlo, teniendo una base de personas que siempre han trabajado con la organización; pero ahora, los procesos se han reforzado con el uso de computadoras y programas de desarrollo de productos, dentro de los cuales sobresale la inclusión de la mujer, en diferentes labores, incluyendo las operativas, manejando máquinas pequeñas y, además, materializado beneficios puntuales en la parte laboral.

El gerente general de Tractec S.A.S. describe su política laboral como un trato en familia, ya que el índice de órdenes de prestaciones de servicio es mínimo; el equipo de trabajo de la empresa está conformado en su gran mayoría por personal especializado, con contratos a término fijo e indefinido; la selección se hace a través de procesos estandarizados desde la inscripción, la selección y las entrevistas; los trabajadores gozan de un adecuado ambiente laboral y prebendas como el transporte puerta a puerta y, ante todo, un entorno agradable, donde las relaciones interpersonales son respetuosas, con el menor número de niveles jerárquicos. En tiempos de alta demanda, la planta alcanza a albergar hasta 220 trabajadores, dependiendo de las solicitudes y requerimientos de productos, llegando a trabajar incluso en 3 turnos de trabajo continuo a nivel operativo, más no administrativo, pues el personal de esa área trabaja en jornada diurna.

Dentro del proceso de jerarquización de la producción, las directivas han aprendido a escuchar a las personas; inicialmente, el gerente tomaba y ejecutaba las decisiones, pero con el paso de los años se le

dio participación al personal operativo y el administrativo, del área de ventas, del área de contabilidad, así como la gerencia y la subgerencia; todos aportan diferentes puntos de vista, lo que permite a las directivas tomar decisiones en temas fundamentales, lo cual genera tranquilidad a los socios y también a los clientes.

5.6 Factores claves de éxito

5.6.1 Diversificación del producto

Quizás Tractec S.A.S. puede describirse empresarialmente, en una palabra: *diversificación*; ese término recoge su historia, sus logros y también los desafíos que ha superado a lo largo de su existencia; todo está plasmado en su portafolio de productos y servicios, en la estandarización de sus procesos y en la reputación con que tiene entre sus clientes. La empresa ofrece productos que contrarrestan dificultades particulares del sector transporte, por ejemplo, los equipos convencionales importados llegan de 2.40 metros de ancho sin opciones; por otra parte, la legislación colombiana permite hasta 2.60 metros, por consiguiente, el área de diseño de la empresa ha estandarizado equipos con esta dimensión para un mejor funcionamiento.

Lo anterior ha sido uno de los elementos más fuertes dentro del proceso de crecimiento; de esta forma, el cliente que se acerca a las instalaciones de la empresa empieza un abordaje administrativo seguido de un proceso operacional en el cual, a partir de las especificaciones técnicas de sus requerimientos, recibe respuesta a sus necesidades específicas y conforme a la finalidad del equipo.

Este procedimiento también se realiza de acuerdo con los gustos y necesidades de uso, en los cuales se incluyen los complementos, a fin de brindar todo lo necesario para que los equipos estén lo más completos que se pueda. En tal sentido, hace parte de la política de calidad de la empresa el hecho que sus clientes puedan trabajar completamente tranquilos, buscando solucionar detalles, debido a que todos los días se acercan a la empresa diferentes compradores en busca del equipo idóneo con el cual se solucione algún tipo de problema.

Gran parte del éxito en la diversificación de la producción radica en el uso de aceros especiales que permiten disminuir el grosor de la platina y aumentar la capacidad de carga, entendiendo que la platina

es una lámina que tiene un ala superior, una inferior y un alma; con estos tres componentes se busca disminuir el peso y a la vez proporcionar una capacidad de carga mayor a la que normalmente se usa, convirtiéndose en una empresa innovadora en el país; es así como el molino sueco, proveedor de dicho acero, ha enviado técnicos para certificar todo el proceso y el acompañamiento para el desarrollo de los productos.

Otro factor al cual le apunta Tractec S.A.S. es la disminución de CO₂ y otros gases que estos vehículos emiten por el peso; es una empresa que no solo busca la disminución de peso bruto, sino que le apuesta al desarrollo de productos amigables con el medio ambiente, eso es parte del desarrollo que se propone Tractec S.A.S. a futuro.

Adicionalmente, a partir de la subida constante del precio del dólar, Tractec S.A.S. optó por iniciar un proceso de fabricación de sistemas neumáticos para las suspensiones de la maquinaria y los equipos de la empresa, los cuales eran importados anteriormente; esta decisión que hizo parte del cambio estratégico liderado por el departamento de ingeniería, llevó a la conclusión de que la empresa cuenta en la actualidad con maquinaria e inversión necesaria para desarrollar este tipo de suspensiones, lo cual permitió, finalmente, disminuir los costos de fabricación y propiciar modelos propios de suspensiones que antes se importaban de Estados Unidos o de México y que ahora se fabrican en un 80% dentro de la planta, con miras al mercado del transporte nacional. Toda esta gestión se tradujo directamente a una reducción de costos de fabricación de plataformas, volcos y tráiler, entre otros equipos.

5.6.2 El talento humano

Otro de los pilares que sostienen el éxito de la empresa es su gente, ya que la innovación y el desarrollo de equipos de calidad gira en torno a la capacitación del recurso humano, apoyada especialmente por los proveedores con miras al otorgamiento de certificaciones a procesos en diferentes dependencias de la compañía, buscando siempre proveer diseños de vanguardia con los más altos estándares de calidad. Por ejemplo, el proveedor del acero, material con el que se construyen gran parte de los productos, realiza constantemente seguimientos y capacitaciones a operarios e ingenieros de la empresa como parte de su servicio postventa y a la vez certifica los procesos y a los colaboradores de Tractec S.A.S.

Por lo tanto, aprovechar el talento humano e incluir nuevas tecnologías y procesos sistematizados ha permitido ser mucho más proactivos; buena parte de los operarios que antes manejaban una máquina de manera empírica a partir de capacitación y formación adecuada, hoy en día sacan el mayor provecho y tienen más logros, lo que le permitió a la empresa trabajar con clientes no tradicionales, como la industria cementera, logrando ampliar el portafolio y también el panorama de la empresa.

5.6.3 Herencia generacional

El gerente general y fundador de Tractec S.A.S. fue motivado por la herencia que recibió de su padre, un empresario que le sembró la semilla del emprendimiento y la idea de que las cosas, por difíciles que sean, se pueden lograr, con tesón, disciplina y constancia. Ahora, es tarea del ingeniero Acevedo transmitir esta motivación y este empuje a las nuevas generaciones, en las que está su hijo mayor, quien hace parte del equipo de trabajo como director de calidad y muestra gran interés por la empresa y por el legado de su padre.

5.7 Dificultades enfrentadas

5.7.1 Desarrollo e innovación

En la última década, el país ha tenido un desarrollo importante en cuanto a innovación tecnológica, tarea que no ha sido fácil dada su ubicación en el escalafón de innovación tecnológica e industrial; en ese sentido, Jairo Acevedo, gerente general de Tractec S.A.S. sostiene que en este sector es casi imposible la innovación tecnológica y afirma al respecto:

Nosotros hemos podido surgir en medio de la crisis porque contamos con el apoyo de nuestros proveedores, entre ellos se encuentra el Molino Sueco, una fábrica que nos ha ayudado, implementado una disminución de costos para hacerlo, pero los procesos de innovación y desarrollo que muchas veces existen en el mercado y que el gobierno promulga, tal vez el 99% se lo llevan los departamentos grandes como Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca; mientras que en Boyacá no hemos tenido acceso a ese tipo de procesos, lo que ha generado que nos toque solos, por inversión propia todos estos procesos (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

Por lo general, a la hora de incorporar maquinaria sofisticada para los diferentes procesos productivos dentro de las empresas, los nuevos equipos tienden a sustituir la mano de obra; sin embargo, ese temor no tiene cabida dentro de la empresa Tractec S.A.S., pues al introducir maquinaria de última tecnología no se reemplaza el recurso humano, sino que se reorganiza en procesos complementarios, modificando a la vez los flujogramas de procesos con miras a la reducción de los tiempos y costos de producción.

En cuanto a la elaboración de diseños y la confidencialidad en el manejo sensible de información crítica, el gerente afirma: “Nosotros preferimos que nos copien el producto a copiarlo, imponemos el proceso, eso es una ventaja inmensa y patentar algo para después incurrir en demandas, convirtiéndose en un proceso engorroso, costoso y en una pérdida de tiempo y un desgaste logístico” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

A partir del año 2013 Tractec S.A.S. logró complementar sus procesos y adquirir maquinaria especializada tipo CMT, con lo cual pudo acceder exitosamente a clientes fuera del país y así, diversificar su portafolio de productos. No es difícil analizar la demora y el costo que representaría para esta empresa, reaccionar y superar los desafíos del libre comercio, luego de once años de existencia; no obstante, al cabo de cinco años, la empresa se ha convertido en un referente para el sector metalmeccánico a nivel nacional, consiguiendo exportar a diferentes mercados.

La introducción de la innovación en los diferentes procesos productivos de la empresa tiene ciertos riesgos, algunos de los cuales son costosos, pues es complejo innovar y trabajar bajo prueba y error; en tal sentido, el ingeniero Acevedo reconoce que también se han tenido fracasos, pero después de ciertos desarrollos comienza a existir satisfacción. Aunque en ocasiones se sienten solos y los procesos de innovación han sido gravosos y absolutamente difíciles de lograr, la empresa ha ido adquiriendo una experiencia que le permite fortalecerse cada día más, lo cual concuerda con el adagio popular que reza: “la experiencia hace al maestro” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017); así, por su trayectoria Tractec S.A.S. es hoy por hoy experta en el manejo de aceros especiales y lo aprovecha continuamente en beneficio propio; ninguna otra empresa en el país cuenta con esa experticia.

5.7.2 El mercado, la competencia y los costos de fabricación

Tractec S.A.S., cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001-2000 y 9001-2008, sin embargo, sus directivas son conscientes de que estar legalmente constituido en Colombia cuesta; realizar las capacitaciones pertinentes sobre normas de seguridad en manipulación de maquinaria y materiales especiales, son cargos onerosos que no necesariamente se transmiten a los precios de venta de los productos.

Paralelamente, la competencia a nivel mundial es fuerte, especialmente con el mercado chino el cual, a partir de la apertura económica y los tratados de libre comercio e independiente de la calidad de sus productos, ha desplazado la producción de las empresas colombianas que no estaban preparadas ni capacitadas para esa competencia. El Ingeniero Acevedo manifiesta que las diferentes dificultades dentro de estos procesos de afrontamiento comercial hicieron que Tractec S.A.S. se amparara inicialmente en el proceso de mantenimiento de los equipos, divisando una gran oportunidad de fortalecimiento en la fabricación de determinados productos, para ir abriendo ese marco general y poder enfrentarse a la competencia foránea.

Puntualmente, la empresa ha sido afectada por el mercado externo debido a que están llegando al país volcos, tráileres y otros productos metalmecánicos provenientes de Brasil y México; si bien los fabricados en Tractec S.A.S. son mucho más económicos, la diferencia radica en que los chasises provenientes de México ya vienen incorporados con un motor y eso los hace arancelariamente atractivos ya que bajan el precio de manera global, sin mencionar que en la entrada al país tienen una serie de bondades y beneficios por parte de sus países de origen permitiéndoles exportar, lo cual se traduce en una disminución del precio entre un 18% o 20% menos, mientras que la empresa local debe asumir entre otros costos el IVA del 19%.

5.7.3 Talento humano especializado

Otra dificultad del sector afrontada por Tractec es la retención del personal operativo; los profesionales de alta calidad son personas en las que generalmente la empresa ha hecho una inversión importante en capacitación, con el fin de certificarse en los diferentes procesos en los cuales está inmersa; sin embargo, la dificultad en este aspecto radica en que una vez el profesional se especializa, recibe su certificación y adquiere la experiencia, se vuelve muy atractivo laboralmente para la competencia, lo cual a veces concluye en una fuga de capital humano.

Además, existen en la región ofertas de trabajo con atractivos paquetes salariales, aparentemente integrales pero difíciles de cumplir; este tipo de competencia desleal afecta la productividad y continuidad del recurso humano calificado, de lo cual se derivan costos y gastos adicionales que deben ser justificados dentro de la actividad económica, inherentes a una serie de certificaciones con que cuenta la empresa con miras a garantizar la calidad a través de la selección de proveedores y de los insumos, su procedencia y también la guía del producto.

5.7.4 La regulación excesiva

Por otro lado, también se convierte en un dolor de cabeza para la empresa el tiempo que las directivas y el personal especializado deben dedicar a recibir las visitas regulatorias de entidades como la DIAN, el Ministerio de Trabajo, Corpoboyacá y el Dane. Por ser un blanco visible, y por el requerimiento de las instituciones estatales y en especial de las certificadoras, Tractec S.A.S. tiene personas con la función exclusiva de atender dichas instituciones.

5.7.5 Desmotivación

En definitiva, las dificultades más grandes que afronta una empresa de cualquier sector, como lo es Tractec S.A.S. en el sector metalmeccánico, están relacionadas con la motivación empresarial. Debido a la gran carga tributaria y laboral vigente, el 99% del tiempo la empresa vive incertidumbre por aspectos legales, laborales, comerciales y hasta por asuntos políticos, lo cual se agrava por la falta de apoyo institucional para realizar avances en innovación, emprendimiento y desarrollo tecnológico, respaldos deseables con los que todo empresario legalmente constituido quisiera contar para poder expandirse y darse a conocer, tanto comercial como institucionalmente.

Con todo lo anterior, los socios de Tractec S.A.S. siguen aferrados al sueño de generar empresa, brindando empleos dignos y de calidad a las familias boyacenses, ya que la mayoría de los trabajadores son cabezas de familia, lo cual genera un peso y una responsabilidad social y enorme. Todos los días las premisas de las directivas de la empresa giran en torno a ¿qué hacer?, ¿cómo? y ¿cuándo?, y en tal medida, la vida del empresario es difícil, con dedicación de 24 horas diarias, todas las semanas del año (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2007).

5.8 Desafíos comerciales actuales y proyectados

5.8.1 Perspectiva en el mediano plazo

La visión y la misión de la empresa están orientadas a la diversificación del portafolio, pretendiendo incursionar en la fabricación de equipos médicos y ambulancias; también, se visualizan en la fabricación del acero, con lo cual esperan minimizar los costos y trasladar la disminución al precio final de sus clientes; de esta forma buscan generar utilidades operacionales para todos, y con esto, ganar competitividad. Tractec S.A.S. le apuesta a la exportación sostenida y basada en puntos propios de ensamble y venta, a través de maquilas fuera del país.

La disminución del peso en los diferentes productos y la estrategia que apunta a este propósito es una clara manifestación de lo que la empresa hace cada día, como vivir atenta a los cambios en el mercado de equipos de transporte y participar continuamente en ferias del sector, tanto dentro como fuera del país; mecanismo mediante el cual busca y mira formas de un desarrollo que pueda implementarse bajo la premisa: “no hay que inventar lo que ya está inventado” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

En palabras del gerente de Tractec S.A.S., la situación actual en términos comerciales es muy compleja, debido a los altibajos que no faltan en la producción a escala; sin embargo, ante esta realidad la empresa responde con recursividad, al tiempo que avanza en líneas de fabricación para varios campos, siempre en busca de la sostenibilidad.

Ir tras otros mercados requiere tomar conciencia de lo que se tiene y de lo que se puede lograr afuera, también, contar con el conocimiento adecuado para tener un nivel a la altura de las ferias internacionales; al respecto, la empresa en los últimos años ha participado en los eventos feriales más importantes del sector metalmecánico y de proveedores en diferentes países, entre ellos Brasil, México y Alemania, siempre con el deseo de estar al día en cuanto a avances tecnológicos, nuevos proveedores, contactos estratégicos, alianzas, etc.

Ir a la vanguardia de los avances es importante tanto en materia de insumos como para reestructurar el portafolio de productos, pensar en la posibilidad de inyectarle aire a la llanta desinflada de una tractomula mientras va andando es una idea que asombra, pero con innovación se vuelven algo simple, del diario vivir; hay que estar alerta a toda innovación que beneficie a cada empresa.

5.8.2 Experiencia internacional

De una forma empírica, la empresa decidió emprender en el comercio internacional, sin políticas o estrategias definidas, apoyada únicamente en las fuerzas de la oferta y demanda; fue un camino por donde logró una interesante trayectoria al concretar negocios con diferentes países y más recientemente con empresarios de Corea y del Perú, quienes han visitado la planta de Tractec S.A.S. en la ciudad de Paipa; sin embargo, no es fácil cerrar negocios con el mercado externo, ya que las propuestas serías demoran mucho en concretarse, lo cual se ha logrado subsanar a partir de agentes internos que tienen mercados asegurados y experiencia.

Tractec S.A.S. ha hecho presencia en mercados internacionales como Venezuela, México, Ecuador, y mercados no convencionales como República Dominicana; en estas incursiones ha sido notable su capacidad para sortear dificultades, teniendo como estrategia el aprovechamiento del transporte tradicional de carga, desde la costa hasta el interior y en ese mismo transporte llevar carga. Ingresar al mercado de Brasil ha sido casi imposible, debido al posicionamiento de empresas con casi 110 años de tradición; por el contrario, el ingreso a México se logró a partir de alianzas con una empresa del sector petrolero; el aporte de diseños especiales en los equipos se convirtió en pasaporte para ingresar al mercado mexicano, de gran importancia por su cercanía con Estados Unidos y por su fortaleza en las maquilas.

A propósito del servicio de maquila, el ámbito internacional de Colombia se limita solo a la empresa Mercedes Benz, lo cual ha sido una experiencia bastante interesante en cuanto a calidad y perfección, ya que cada proceso es enviado a Alemania, donde lo analizan, lo aprueban, y vuelven a procesar.

5.8.3 Credibilidad en el departamento

El reconocimiento en la calidad de sus productos y el prestigio alcanzado como empresa líder del sector metalmeccánico, incluso, destacarse entre los fabricantes de tráiler a nivel nacional, parece no ser suficiente para que algunos sectores reconozcan el liderazgo industrial de Tractec S.A.S., hecho que produce sinsabores a las directivas de la empresa.

En ese sentido, el gerente comparte la siguiente anécdota:

[...] en alguna ocasión entregamos unos volcos para exportar a Venezuela y, por cada equipo, fue necesario realizar un proceso de legalización y de certificado de origen ante el Ministerio de Comercio Exterior para exportarlos; iniciamos pues el proceso y llegamos al Ministerio de transporte y la respuesta fue: “no creemos que ustedes sean capaces de fabricar eso en el país”, tuvimos que explicarles que ya llevábamos como unos 30 equipos, tuvimos incluso la visita de un funcionario del Ministerio de Comercio Exterior que se cercioró que en verdad fabricamos los equipos que íbamos a exportar (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017).

La lección anterior deja ver la falta de convicción y creencia en las capacidades de los empresarios para romper con los paradigmas y atreverse a ir más allá de lo convencional; se considera que solo las grandes compañías con robustas instalaciones y excelente músculo financiero pueden llegar a realizar exportaciones como la mencionada; incluso, existen personas y organismos que se resisten a creer que en el departamento hay mano de obra calificada, con capacidades y voluntad para trabajar.

Con respecto a la articulación empresarial y las políticas estatales, la empresa ha propendido por ser muy proactiva y estar inmersa en procesos con entidades estatales, especialmente con Procolombia, participando en ruedas de negocios y desenvolviéndose en diferentes áreas y ámbitos en los cuales puede recibir algún apoyo; pero, básicamente hay algo que no ha permitido llegar a otros mercados, se trata de que en otros departamentos existen instituciones dedicadas a la elaboración de proyectos, mientras que en Boyacá no se cuenta con un doliente que pueda promover las diferentes iniciativas.

En diversas convocatorias estatales se establecen líneas de fomento y desarrollo, pero lamentablemente en la región, tradicionalmente no se cuenta con las instituciones o personas que apoyen la formulación y estructuración de proyectos para el acceso de estos recursos. Hasta ahora se está empezando a ver que algunas empresas de Boyacá acceden a los beneficios económicos que se están entregando para innovación y Tractec S.A.S. hace parte de este reducido grupo.

Lastimosamente, las directivas de la empresa no identifican fuentes efectivas de acompañamiento y asesoría que permitan plantear y ejecutar esos proyectos, principalmente porque su materialización

requiere de tiempo, recurso humano y capital, de lo cual carecen las pequeñas y medianas empresas en el departamento.

Adicionalmente, el ingeniero Jairo Acevedo, considera que el apoyo a los empresarios por parte de agentes articuladores de política pública, debe estar vinculado a condicionamientos y en espera de una realimentación; en palabras de Acevedo: “merecimiento propio de ganárselas y lucharlas” (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017). Por tanto, se necesita un plan de acompañamiento en los diversos procesos de articulación productiva, asimismo, proporcionar créditos blandos a largo plazo para poder desarrollar diferentes iniciativas, además, oxigenar a las organizaciones ya que, según Acevedo, al empresario le corresponde tomar su capital de trabajo e invertirlo en innovación y desarrollo.

Precisamente, a lo largo de la existencia de Tractec S.A.S. se han propiciado alianzas con varias empresas en busca de materializar un parque tecnológico en la región; el gerente afirma haber presentado la propuesta en diferentes ocasiones y escenarios, desistiendo finalmente por la falta de interlocución a nivel gubernamental e incluso dentro de los mismos empresarios locales; en ese propósito se encontró con la excusa recurrente de que los industriales no son “persistentes”, que se apartan fácilmente de nuevos proyectos; ante esa situación, (Acevedo, entrevista, 27 de mayo de 2017) sostiene que los directivos tienen que lidiar con lo que a diario se presenta, y vivir a la expectativa de nuevas iniciativas.

CONCLUSIONES

Tractec S.A.S. se convierte en un caso empresarial de éxito, a partir de sus historias y con base en lo que sus propietarios hacen día a día por transformar la visión de corto plazo y la incredulidad con que se convive en el sector empresarial boyacense.

Es evidente que el proceso de independencia que decidió asumir la empresa no fue fácil, pero generó un mayor desarrollo en su proceso productivo, organizacional y directivo, haciendo crecer la cobertura del mercado, propiciando satisfacción a los clientes y estableciéndose como una fuente generadora de productos innovadores y de calidad.

Esta empresa entiende su competencia tanto en el ámbito regional o nacional como en el internacional; su realidad no es vista como una

dificultad sino como una estrategia para ser competitivos, a través de tecnología, implementación de buenos procesos, y motivados por la calidad que implementan en el desarrollo de su producto; en el momento de la venta y en la postventa se tiene claridad del enfrentamiento con grandes competidores, pero su atención se centra en atender las necesidades de sus actuales clientes.

Se evidencia en la empresa una motivación moderada para desarrollar un mejor producto, a partir de la implementación de tecnología con la finalidad de no perder sus clientes internos y, de ser posible, captar algunos externos, bajo la premisa que identifica a la empresa desde sus comienzos: *mejorar cada día para ser competitivos frente a otros actores del sector a nivel internacional*.

En cuanto al esquema productivo, esta empresa sabe la necesidad de trabajar con todos los grupos de interés involucrados, desde los proveedores, los agentes regulatorios y los clientes externos, hasta los clientes internos y el equipo de colaboradores, sin dejar de lado a los propietarios, a fin de construir una visión de empresa líder de manera conjunta.

Cabe resaltar la habilidad y el criterio líder de las directivas para modificar exitosamente la organización en función de las mutaciones del entorno, que ejercen presión a diario sobre la empresa desde los ámbitos: económico, político, legal, ambiental y de transformación tecnológica, sin dejar de lado las exigencias y necesidades del mercado que permanentemente atiende y del cual no es el único agente participante.

Producto del ejercicio investigativo, los autores del presente capítulo pueden afirmar que se desmitifican dos grandes premisas que existen en el imaginario colectivo, entre personas del común: la primera es que en Colombia es muy difícil hacer empresa, lo cual se desvirtúa a partir de este estudio de caso, donde se refleja que todo es posible con tesón, esfuerzo, sacrificios controlados y aprovechamiento de las ventajas competitivas y productivas del medio. La segunda desmitificación radica en el hecho de que, contrario a la creencia popular, la innovación empresarial se puede dar en cualquiera de los eslabones de la cadena productiva; simplemente se debe centrar en la solución creativa, económica y funcional del segmento de clientes que se elige con miras a desarrollar lo que Kim & Mauborgne definen como la estrategia del océano azul.

Finalmente, el presente estudio de caso invita a los actuales propietarios de las empresas boyacenses a reflexionar sobre la preparación de las nuevas generaciones, con miras a conservar los legados empresariales, pero teniendo en cuenta los factores cambiantes y la evolución constante de los mercados a la que se ven abocados cada día; el propósito es que en la próxima generación se pueda ver un Tractec S.A.S. en cada uno de los sectores estratégicos del departamento, cuyo perfil sea no solo el más educado, sino también el más innovador.

Preguntas para el análisis

1. ¿Cuál considera usted que es la mayor dificultad que ha afrontado la empresa Tractec S.A.S.?
2. ¿Cuál considera usted que es el mayor acierto que ha tenido la empresa Tractec S.A.S. desde sus inicios?
3. ¿Cuál considera usted que es el mercado fuerte de Tactec S.A.S., respecto a los mercados internacionales o nacionales y por qué?
4. ¿Es una empresa que otorga credibilidad a sus clientes?, justifique su respuesta.
5. ¿Son un acierto las decisiones administrativas, financieras y de proyección que ha tomado Tractec S.A.S.?

Referencias

- López, A. (2015). *Propuesta para elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control de inventarios en la empresa TRACTEC S.A.S.* (Trabajo de grado Administración de empresas). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos* (5ta. Edición). Madrid: Ediciones Morata.

CAPÍTULO 6.

Caso de éxito empresarial cooperativo: Renacer O.C.

“Aplicación del modelo solidario”

Olga Sofía Morcote González*
Clara Inés Carreño Tarazona**

* Doctora en Filosofía con orientación en Ciencia Política. Abogada, Administradora Pública, Magíster en Derecho Público. Docente Universitaria de Pregrado de la Universidad de Boyacá y la Escuela Superior de Administración Pública Esap.

** Doctora en Historia, Magíster en Historia. Historiadora. Profesora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Boyacá de pregrado y postgrado.



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

La Economía Social Solidaria surge como un nuevo planteamiento para enfrentar los enormes estragos causados por el sistema capitalista en su voraz afán de acumulación de riqueza. Se trata de un cuerpo teórico que propone un nuevo concepto para la práctica de la ciencia económica, donde la reproducción ampliada de la vida es el objetivo. Este movimiento ha ido creciendo y tomando cada vez mayor relevancia, ya que está siendo impulsada desde diversos sectores sociales (Vázquez, 2016).

Renacer O.C. (1980), es uno de esos casos de empresa de economía solidaria que ha logrado sobrepasar los momentos de crisis, derivados de factores económicos, sociales y políticos; entre ellos las dificultades como las del sector cooperativo en los años 1997-1999, el nacimiento de las llamadas pirámides que desdibujaron las bondades del sistema y la falta de sentido de pertenencia de los asociados. Sus estrategias empresariales han sido exitosas, fortaleciendo en los afiliados la participación, los valores, la educación y la solidaridad cooperativa en beneficio de todos los integrantes de la cooperativa.

Los aspectos investigados en el caso Renacer se hicieron desde la perspectiva de estudio de caso, como método de investigación, según la definición de Yin (1989) (citado por Martínez, 2006):

Una investigación denominada estudio de caso, analiza exitosamente con una situación técnicamente distintiva, muchas más variables de interés que datos observables y, como resultados, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (p. 13).

El caso empresarial “Cooperativa Renacer” se enmarcó en la metodología *estudio de caso*, como método de investigación científica. Martínez (2006), citando a Yin (1989), señala que es un método nuevo basado en el empirismo, caracterizado por la indagación de un fenómeno contemporáneo en su entorno real, utilizando múltiples fuentes de datos; Eisenhardt & Bourgeois (1989) lo define como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p. 1). El método utilizado en el desarrollo de este proyecto se apoya en la metodología cualitativa; desde allí se presenta la explicación del fenómeno cooperativo y su desarrollo empresarial.

El estudio de caso es una valiosa herramienta de investigación y su mayor fortaleza radica en que mide y registra la conducta de las

personas involucradas en el fenómeno estudiado. De la misma forma, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos de la cooperativa, registros de archivos, entrevistas directas, observación de los participantes e instalaciones y objetos físicos (Chetty, 1996).

Como análisis empresarial en el aula, esta metodología involucra la descripción de situaciones, la explicación de resultados y la identificación de mecanismos causales, el investigador parte de la existencia de una realidad externa, compleja, que puede ser conocida por la observación y la triangulación. Como se mencionó en las memorias del IX Congreso Rulescoop, Gestión Cooperativa por Principios, Teorías Administrativas y Desafíos para el Futuro, 2015, citando a los autores Davis y Danaldson (2005): “Se supone que las empresas existen para servir a las personas, cuyos objetivos combinados hacen que los negocios funcionen; sin embargo, puede verse lo contrario” (Herrera y Louge, 2015).

La pregunta de investigación formulada es: ¿cómo ha superado la Cooperativa Renacer las épocas de crisis que ha conllevado su permanencia en el mercado por 38 años?

6.1 Antecedentes del cooperativismo en Colombia

Con la Ley 79 (1988), empezó en Colombia un nuevo periodo para el sector de la economía solidaria; el propósito de esa ley fue instrumentalizarle cooperativismo en un marco jurídico que hiciera parte de la economía nacional y contribuyera con su dinámica social al desarrollo del país, a partir de la práctica de los principios y valores, el fortalecimiento de la solidaridad y el ejercicio de la democracia, con participación y autogestión de los asociados.

Posteriormente, con la expedición de la Ley 454, se estableció el marco conceptual que regula la economía solidaria que en dicha ley se define como:

... el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Ley 454, 1998).

Dada la importancia del sector, en el año 2009 la Organización de las Naciones Unidas expidió la resolución A/64/136 (2009), haciendo un reconocimiento a la participación relevante que ha tenido en el desarrollo económico y social del país, por su contribución a la sostenibilidad, a la creación de empleo y a la erradicación de la pobreza en el mundo entero. De la misma manera, en el año 2012 se celebró el año internacional del cooperativismo con el eslogan: *Las empresas cooperativas construyen un mundo mejor*.

Tal como lo señala la normatividad vigente y el reconocimiento internacional del cooperativismo, las empresas de economía solidaria son un sector que, a pesar de las vicisitudes del tiempo, ha venido reflejando un crecimiento significativo. De acuerdo con Confecoop (2016), el grupo de empresas de la economía solidaria cerró el año 2016 con 7.4 millones de asociados, \$47.4 billones de activos, \$16.37 billones de patrimonio, \$32.5 billones de ingresos y \$761 mil millones de excedentes.

El mismo informe revela que un 12.58% de la población en el país se encuentra afiliada a una cooperativa, esto es 6.131.000 colombianos, los cuales junto con sus familias pueden sumar 18.393.030 personas, quienes resultan ser beneficiarios directos e indirectos de los productos y servicios que brindan las cooperativas debido a que, de cada 1000 personas, 126 se encuentran afiliadas a una cooperativa (Confecoop, 2016). Por lo tanto, las organizaciones de la economía solidaria son objeto de estudio, debido a las implicaciones que tienen para el desarrollo social y su régimen especial que se diferencia del sector financiero.

Pero, ¿qué es una organización de economía solidaria? Orrego & Arboleda (2006) la definen como una verdadera comunidad, un conjunto de personas que comparten atributos y que participan en pro de un objetivo común generando dinámicas de cooperación y solidaridad; puede organizarse en unidades económicas que buscan satisfacer necesidades mediante la utilización de recursos materiales y humanos, unidades para cumplir objetivos por medio de los recursos disponibles para tal fin.

En el siguiente cuadro se señalan los valores que se aplican en la economía solidaria frente a los de la economía capitalista (Orellana, 2007).

Tabla 1.
Valores característicos de la Economía Solidaria-Economía Capitalista

Economía Social Solidaria	Economía Capitalista
Solidaridad	Competencia
Diversidad	Homogenización
Equidad	Concentración
Autogestión	Poder
Comunidad	Individualismo
Reciprocidad	Egoísmo
Fraternidad	Divisionismo

Fuente: (Orellana 2007).

Renacer, como cooperativa de aporte y crédito, es un caso de superación empresarial que a partir de su trayectoria puede contribuir como modelo de análisis para los estudiantes de programas de pregrado y postgrado del área de la administración, de programas afines y de personas interesadas en el sector solidario. La experiencia de esta entidad se ha basado en un modelo económico fundado en la educación solidaria de principios y valores, asimismo, en un modelo administrativo que ha cumplido una función primordial basada en la toma de decisiones con conocimientos específicos en asuntos cooperativos, la confianza y la delegación de funciones en profesionales capacitados para la gestión del negocio; todo esto llamado “valor agregado”.

En el proceso de postconflicto en el que se encuentra Colombia, el cooperativismo se convierte en un modelo de gestión, fundamentado en un sistema de valores y principios que puede contribuir a la transformación social a partir de su fortalecimiento. Lan Macdonald, director general de la Alianza Cooperativa Internacional señaló:

[...] es muy oportuno recordar al mundo que existe más de una forma de hacer negocios y que en una economía globalizada todos tenemos que trabajar juntos, ya sea en la lucha contra la crisis económica, la amenaza del cambio climático o la seguridad alimentaria. La empresa cooperativa ofrece una esperanza real de soluciones a estos problemas, y no tengo ninguna duda que el aumento de perfil ofrecido por el Año Internacional permitirá alcanzar importantes objetivos (Macdonald, citado en Ludi, 2010, p. 6).

6.2 Evolución de las teorías administrativas y cooperativas

Las teorías administrativas y cooperativas han evidenciado un desarrollo concomitante, debido a que en ellas se encuentran inmersas características comunes como valores, objetivos y metas.

Herrera y Louge (2015), señalaron:

[...] la filosofía cooperativa se desarrolla durante el siglo XIX, consolidando sus conceptos a partir de la primera experiencia, la Cooperativa de Consumo de Rochdale por el año 1844, en tanto que las Teorías de Administración (si bien tienen su auge en 1960), surgen a principios del Siglo XX, esto plantea un contexto distinto que es necesario tener en cuenta en el análisis (p. 2).

En el IX Congreso Rulescoop 2015, *Gestión Cooperativa por principios, teorías administrativas y desafíos para el futuro*, Herrera & Louge plantearon las diferencias que caracterizan la administración del sector cooperativo determinando:

Otra diferencia relevante al comparar principios y teorías, es que los primeros describen valores, mientras que las segundas intentan predecir resultados: según la definición de Stoner, las teorías son un “Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos”; en tanto que las normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas son los principios cooperativos, que definen cómo aplicar los valores que rigen a estas organizaciones (p. 4).

La evolución histórica de las teorías de la administración y de los principios cooperativos se resume en el siguiente gráfico:

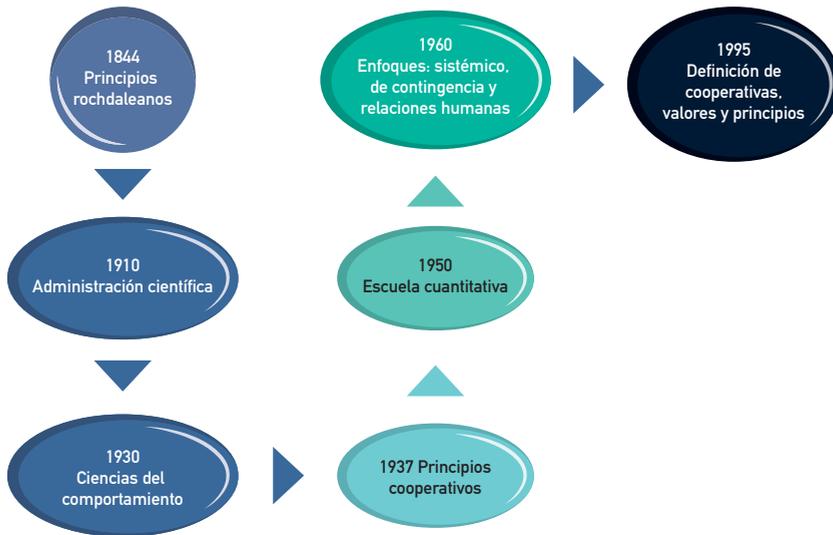


Figura 2. Evolución histórica de las teorías de la administración.

Fuente: Herrera & Louge (2015).

De acuerdo con las teorías del sistema Cooperativo:

[...] la manera como se configure una organización en sus inicios marca en mucho su desarrollo posterior. El grupo promotor, responsable de poner en marcha el sistema de políticas y decisiones estratégicas de la futura organización (la asamblea), constituye en sí mismo el poder originario de ésta, y delegará atribuciones entre sus propios integrantes a otras personas para constituir las instancias responsables de coordinar y ejecutar las políticas y estrategias que la asamblea decida (Bastidas, 2004, p. 27).

Desde esta perspectiva, el mismo autor establece tres sistemas que considera están presentes en toda organización, a saber:

El sistema estratégico decisional, que corresponde a la esfera política y donde se concentra el poder de la organización, gracias a la simbiosis de la propiedad formal de los medios de producción y la “propiedad” de los medios de decisión; allí radica la gobernabilidad de la organización y, por ser de carácter estratégico, tiene una visión de largo plazo, corresponde a la Asamblea. El sistema gerencial, considerado como un

sistema bisagra entre la esfera política y la operativa, donde las políticas y las estrategias se convierten en hechos; es la esfera de la coordinación con horizonte de corto plazo. Se refiere a la Junta de Vigilancia y a la gerencia. El sistema operativo o esfera tecno-operativa, responsable de las tareas cotidianas de la empresa (Bastidas, 2004, p. 27).

Finalmente, la aplicación de estas teorías, valores y características del sistema permiten la conjugación de un proceso administrativo que tiene funciones y relaciones exitosas con el sector externo.

6.3 Conceptos

Las cooperativas son organizaciones económicamente sostenibles que desarrollan su labor en tres ejes principales: el primero, referido al aspecto económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios; el segundo, referido a lo social atendiendo necesidades de sus asociados y grupos, y el tercero, referido a la cultura solidaria, fortaleciendo en los asociados el ejercicio participativo y democrático que auto gestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma empresa y del entorno. Con la premisa de que el ser humano debe ser sujeto actor y fin de la economía (Otero, 2011).

Una segunda aproximación conceptual busca establecer los límites y los aspectos que caracterizan e identifican a la cooperativa como una forma organizacional diferente y como un estilo de gestión particular. Esta idea está enmarcada en una corriente teórica que propone un modelo de organización alternativo al modelo burocrático; propende por un modelo sistemático de organización democrática y participativa que puede ser considerado como “una manera diferente de hacer las cosas” (Rothschild, J., & J. Allen, W., 1988. p. 65).

6.4 Modelo cooperativo renacer

El cooperativismo es un sector de vital importancia en el desarrollo de las comunidades, países y regiones a nivel nacional e internacional. El surgimiento de la Cooperativa Renacer se dio en el municipio de Tunja, Boyacá, Colombia, por iniciativa de los funcionarios, en aquella época, del hoy Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá-CRIB-, personas que decidieron unir ideas, esfuerzos y recursos con el fin de proveer a los asociados el dinero necesario para sus necesidades y para el

bienestar de sus familias. La iniciativa surgió debido a la urgencia de crédito de los funcionarios de esa institución de salud quienes, por ese entonces, recurrían a préstamos con personas particulares y con unas tasas de interés altas.

Motivados por esta necesidad compartida, el 7 de noviembre de 1980 se realizó la primera reunión que se instituyó como la Asamblea de Constitución de la Cooperativa Renacer; en ese momento se llamó Cooperativa Multiactiva de Trabajadores del Hospital Psiquiátrico; fundada con 25 asociados quienes conformaron la junta provisional que protocolizaría la creación de la entidad como tal.

Desde sus comienzos, la cooperativa tuvo acogida por parte de las directivas del Centro de Rehabilitación, quienes designaron una oficina para su funcionamiento en la misma sede del hospital, además, contribuyeron otorgando el tiempo requerido para que los asociados, elegidos directivos en la asamblea de constitución, se encargaran de protocolizar los documentos de constitución.

6.5 Marco normativo

La Resolución No. 1885 del 8 de octubre de 1981 le otorgó la personería jurídica a la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores del Hospital Psiquiátrico, como se llamaba en ese entonces; a partir de ese momento, los fundadores empezaron un proceso de trabajo para transformar una idea en todo un proyecto, enmarcado en la normatividad vigente, con alto nivel de confiabilidad para los asociados y demás personas que se adhirieron a este sueño, hecho realidad. Con el buen manejo de los recursos se fortaleció el servicio de crédito y se gestaron otros servicios como el de recreación y solidaridad.

En el año 1996 se decidió en la Asamblea General de Asociados cambiar su razón social y pasó a ser la “Cooperativa Integral Renacer”, aprobada el 30 de noviembre (Cámara de Comercio, 2018). ¿Por qué integral?, porque es una clase de cooperativa que, en desarrollo de su objeto social, realiza dos o más actividades conexas, complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios (Ley 79, 1988). Para aquella época se creó un servicio de mercadeo cooperativo, esto es, se fundó un establecimiento comercial dedicado al suministro de mercados a los asociados, igualmente, con la modalidad de crédito (el asociado hacía sus compras y las cancelaba a final de mes).

Debido a que la sección de mercadeo no prosperó por falta de control en los inventarios y ventas, se decidió nuevamente reestructurar la empresa como Cooperativa Multiactiva, definida por la Ley 79 (1988), como la organización que busca atender varias necesidades, mediante la concurrencia de servicios en una sola entidad.

Finalmente, hoy se denomina “Cooperativa Renacer O.C.”, ubicada en sede propia, en la Calle 22 No. 9-27 oficina 111 del Centro de Profesionales Andalúz de la Ciudad de Tunja, cooperativa de tipo cerrado, porque solo se permite la afiliación de familiares y referidos de un asociado activo; a la fecha cuenta con 280 asociados.

6.6 Objeto social

La razón social de la Cooperativa Renacer está consagrada en el artículo 1 de sus Estatutos, donde se señala:

Artículo 1. Razón social. El presente acuerdo Cooperativo, está integrado por un número de personas y patrimonio variable e ilimitado, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, regido por la ley, los principios universales del cooperativismo y los presentes estatutos, su denominación será Cooperativa Renacer O.C., cuya abreviatura será Renacer O.C; creada por los trabajadores de la Empresa Social del Estado, Centro de Rehabilitación Integral de Boyacá (Renacer, Estatutos, 2017, p. 1).

En esta empresa solidaria, el cooperado hace un aporte social mensual: este es el vínculo jurídico que lo habilita para el ejercicio y goce de sus derechos y deberes; el aporte es la participación económica del asociado para conformar el capital de la cooperativa, “abre las puertas al uso de los servicios de la entidad y a la participación sobre su resultado económico” (Camacho, 2017, p. 7).

Hacen parte de la Cooperativa Renacer las personas naturales legalmente capaces, los menores de edad a través de representante legal y los empleados de la cooperativa y del CRIB, siempre y cuando, al momento de solicitar su ingreso estén avalados por un asociado activo, quien con su firma respalda la calidad de la persona aspirante a ser nuevo asociado.

Renacer O.C., está vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, según lo establecido en la legislación Cooperativa, organismo

descentralizado, técnico y adscrito al ministerio de Hacienda y crédito público, su función es supervisar la actividad financiera del cooperativismo y los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas (Decreto 186, 2004). Lo anterior, garantiza que las operaciones que se realizan estén inspeccionadas, controladas y vigiladas por el gobierno nacional, asegurando una eficiente y confiable administración de los recursos.

6.7 Identificación del caso Renacer

6.7.1 Crisis del sector cooperativo

En 1996 se presentó un periodo de crisis en Colombia; para diciembre, las entidades cooperativas tenían un volumen de activos cercano a los \$3.5 billones y una cartera total de \$2 billones, con incrementos anuales del 21%. Así mismo, los depósitos del público alcanzaron un total cercano a los \$1.6 billones; sin embargo, en ese año las dificultades que afrontó el sector cooperativo evidenciaron los resultados del ejercicio que se redujeron en casi un 55%; al mismo tiempo, el sector vio disminuir el ritmo de crecimiento y del número de asociados al 12% (anteriormente había sido del 15%) (Atencia y Umaña, 2003).

La crisis que se presentó obedeció a la ausencia de políticas de gobierno y de un marco legal propicio para el sector. Hasta 1999, la supervisión de las entidades de la economía solidaria fue adelantada por el Departamento Nacional de Cooperativas-Dancoop, entidad que tenía a su cargo la planificación de las políticas, la ejecución de programas y proyectos y el ejercicio del control de la gestión (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2018).

Fue con la Ley 454 (1998) que se creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, entidad que asumiría las funciones que venía desarrollando Dansocial para contrarrestar la crisis por la cual estaba atravesando el cooperativismo. Precisamente, la ausencia de control, la inapropiada toma de decisiones, la iliquidez, las inversiones en otros sectores y la ola de retiros, fueron los factores que hicieron que las cooperativas perdieran la esencia del sentido de economía solidaria en su manejo y terminaran liquidadas en su mayoría; circunstancia que debilitó el sector debido al imaginario colectivo de desconfianza social de los asociados, quienes perdieron sus aportes a pesar de las innumerables reclamaciones y demandas.

Las causas de esta crisis se debieron a la inapropiada gestión, la iliquidez en el mercado financiero, los retiros masivos de los asociados, la crisis del cooperativismo y la pérdida de la filosofía solidaria ya que algunas cooperativas se dedicaron a operaciones que no le eran propias.

La crisis fue divulgada en medios de comunicación nacional, el periódico El Tiempo lo publicó en primera plana como *Derrumbe del Sector Cooperativo*; noticia de fecha 7 de agosto de 1998 en la que se señalaba: “los dineros embolados en las entidades cooperativas intervenidas ya llegan a los 125.000 millones de pesos y son más de 500.000 los asociados damnificados” (El Tiempo, 1998). La ola de intervenciones y liquidaciones comenzó en 1997 a más de 30 cooperativas de actividad financiera.

Para el año de 1998, la Cooperativa Renacer tenía dinero depositado en la Cooperativa Cupocrédito en ahorros, tal como lo recuerda uno de los fundadores, el Señor Hugo Evangelista Vargas López: “fueron ochocientos mil pesos, dinero correspondiente a los aportes de los asociados, desafortunadamente este valor nunca regresó a la cooperativa por ser esta una persona jurídica y para ese momento solamente tenían prelación de reclamación y devolución las personas naturales. Situación que generó crisis financiera, pero que fue sorteada a través de una política de choque, consistente en el aumento de la tasa de interés en los créditos para lograr sobrepasar este momento, evitando quedar en estado de iliquidez; esto se logró con el apoyo de todos los asociados que contribuyeron al resurgimiento de los activos de la cooperativa” (Vargas, entrevista, 2018).

6.7.2 Nacimiento del periodo de las pirámides

Para el año 2008, el cambio de rumbo de la economía colombiana estuvo relacionado con factores internos y externos. Entre los internos se encuentran el debilitamiento del ciclo expansivo de la construcción, la inflación de costos y la menor disposición de gasto por parte de los hogares. Los externos están relacionados principalmente con la crisis financiera internacional y las repercusiones sobre la demanda mundial que se comenzaron a sentir en el último trimestre de 2008 (Mesa, Restrepo & Aguirre, 2008).

Por este año, la crisis financiera se encontraba presente en todo el mundo, especialmente en los Estados Unidos, donde probablemente

se dio la mayor; las bolsas de todo el mundo perdieron su valor y los precios de los productos básicos cayeron sustancialmente. Los dos legendarios bancos de inversión, con historias centenarias, Lehman Brothers y Merrill Lynch, desaparecieron del panorama financiero en cuestión de horas, presentándose una debacle en los créditos hipotecarios en los estados (El Espectador, 2008).

Todos estos fenómenos mundiales y la desaceleración de la economía influyeron en el crecimiento económico de Colombia, en sectores como el de la economía solidaria. Concomitante con lo anterior, desde el año de 2007 se suscitó el fenómeno de las pirámides, empresas ilegales que por depósitos a término fijo recaudaban dineros de los ciudadanos; la más famosa de las pirámides fue DMG, además la de mejores rendimientos; también estaban otras captadoras como Costa Caribe, Universal de Inversiones, Mar del Plata, Superservi, Sintra Ltda., Inversiones MGA, F.A.P., Trébol inversiones, entre otras (Blogger, 2009).

Esta ilusión por el dinero fácil desapareció en corto tiempo; esos hechos se conocieron como el coletazo de las pirámides, el cual tuvo presencia en todo el país. Por ese medio se llegaron a captar \$2 billones, especialmente en los departamentos de Nariño, Huila, Caquetá y Putumayo, igualmente, fueron defraudados unos 700.000 ahorradores, como mínimo (Dinero, 2009). En consecuencia, el Estado intervino esas empresas, aunque tardíamente, evitando que más personas se afectaran por dicha situación; tales sucesos generaron un cúmulo de acciones penales y civiles por delitos de estafa y por la omisión en el deber de control del sistema financiero, a pesar de haber sido los ciudadanos quienes desbordaron sus límites por la ambición de dinero fácil y rentable.

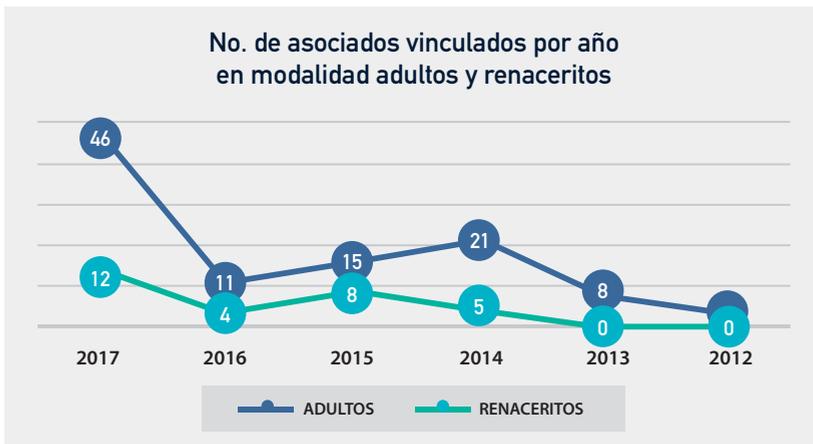
Renacer, en ese periodo presentó dos situaciones de crisis empresarial; la primera, el retiro de asociados, incluso de algunos fundadores que decidieron renunciar intempestivamente argumentando que la rentabilidad ofrecida por las pirámides sobrepasaba los excedentes que se reflejan al finalizar el ejercicio en los estados financieros, lo que obligó a tramitar devoluciones por más de ciento cincuenta millones de pesos, entre los años 2007 y 2008; en segundo lugar, los asociados que se abstuvieron de retirarse presentaron innumerables solicitudes de crédito para invertir dinero en esas empresas ilegales, llegando a colapsar la entidad por liquidez; afortunadamente, el día que se cerraron las pirámides en la ciudad de Tunja, como DMG, Agropecuaria inversiones y la llamada Divino Niño, los créditos pendientes por girar fueron suspendidos.

Realmente fue una problemática difícil, el sistema cooperativo se descontroló y desafortunadamente para varios de los asociados de Renacer fue una circunstancia complicada; no solamente perdieron los aportes de todo el tiempo que llevaban en Renacer, además, dejaron de pertenecer a una cooperativa que, a pesar de las vicisitudes, ha respondido económicamente con lealtad y honestidad a sus asociados.

6.7.3 Desconocimiento de las ventajas de la economía solidaria

Se reconoce que en algunas ocasiones la afiliación de las personas a la cooperativa obedece a circunstancias de familiaridad y confianza, pero el nuevo cooperado no está lo suficientemente informado de los servicios de Renacer. Esto hace que se produzcan retiros en corto tiempo, riesgo que ha sido detectado debido a la información que reporta el programa contable Syscafe que se maneja en la entidad.

A continuación, se presenta un diagrama del número de afiliados, adultos y Renaceritos, en el periodo 2008 - 2017.



Gráfica 1. Vinculación de asociados.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Como se muestra en la gráfica 1, existe un homogéneo crecimiento en el número de asociados adultos y niños, con una notoria variedad de adultos en el periodo 2017. Lo anterior, evidencia que todos los

años se ha incrementado el número de asociados, fortaleciéndose la credibilidad que se tiene en la empresa por parte de los asociados, tanto antiguos como nuevos; esto lleva a proyectar la cooperativa dentro de las más reconocidas a nivel Boyacá.

6.8 Estrategias de éxito en la Cooperativa Renacer

A partir de que se detecta la falta de educación cooperativa de los asociados y el desconocimiento de los estatutos y del manejo interno, se dio inicio a un proceso de sensibilización y educación cooperativa, el cual fue exitoso porque permitió el acercamiento del asociado a su empresa.

6.8.1 Educación cooperativa

Las sociedades aprenden no solo técnicamente, sino también moralmente

El homo solidario aprende de solidaridad siendo solidario. Y este proceso solidario, por fuerza de tanto practicarlo, se convierte en un deber moral ineludible, en un imperativo categórico y autónomo (Alzate, 2017, p. 16).

La Confederación nacional de cooperativas en su informe 2016 señaló: “reconocemos que en Colombia se requiere de un gran esfuerzo para que la sociedad en su conjunto conozca, valore y desarrolle formas de gestión de empresa cooperativa y de economía solidaria” (Confecoop, 2016).

Los Doctores Serna y Rubio declararon recientemente al respecto:

También vinculante es la falta de formación por parte de los asociados de las cooperativas de Colombia, como de sus propios directivos, situación que viene generando alteraciones que inciden en el comportamiento respectivo de los modelos gerenciales implantados en esta; provocando, por tanto, alteraciones de los resultados esperados (Serna & Rubio 2016).

Igualmente, señalan los autores:

Es fundamental que los directivos que aglutina el sector cooperativo, carentes de instrucción en este aspecto, ocupen una posición responsable mediante la cual logren formar a los asociados en la importancia de adoptar una perspectiva que les permita asumir un modelo de gobernanza efectivo (Serna & Rubio, 2016, p. 248).

Por esta razón, la educación impartida a los directivos y asociados ha sido permanente, basada en la asociatividad y en los principios cooperativos, definidos como los lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus principios.

De la misma forma, se han dictado cursos a los Renaceritos sobre el ahorro y la importancia de pertenecer a una cooperativa, ellos serán en el futuro el relevo generacional de la empresa; las nuevas generaciones serán la base que permita conformar nuevos equipos de trabajo, consolidados, con formación en principios y valores solidarios.

Según Pedroza y Hernández (2011):

[...] los principios constituyen los pilares sobre los cuales se estructuran las sociedades cooperativas, siendo la luz que guía y orienta las acciones económicas y sociales, permitiendo su asunción, la creación de unas culturas empresariales fuertes, lo que representa una ventaja competitiva frente a otros tipos de empresas con culturas organizacionales más débiles y variables en el tiempo, ya que sus valores no están claramente formulados y contrastados (p. 45).

Tous y Ciruela (2005) señalaron que los principios cooperativos, en su conjunto, pueden ser la fuerza vital de la empresa cooperativa y la puesta en práctica de los valores que conformarán su cultura organizacional; los principios pueden establecer las estructuras y determinar las actitudes que le dan una perspectiva distintiva, son las directrices según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones.

Dada la relevancia del tema, la Cooperativa Renacer instituyó los principios cooperativos como la brújula de desarrollo, los cuales fueron asumidos en consenso por sus asociados; entre estos principios están: la adhesión libre y voluntaria; la gestión democrática por parte de los asociados; la participación económica; la autonomía e independencia; la educación, la formación e información; la cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad. La Cooperativa cuenta también con unos valores, estos son: solidaridad, compromiso, responsabilidad, trascendencia y participación.

Básicamente, el enfoque en la educación cooperativa ha sido dirigido a fortalecer en el asociado los siguientes aspectos:

- Es el asociado el dueño de la cooperativa, por esta razón debe utilizar los servicios que ofrece su negocio para que los excedentes

queden en la empresa y al final del ejercicio pueda tomar la decisión democrática de la destinación que le dará a los mismos; por esta razón, se ha enfatizado en la importancia de asistir a las asambleas generales de asociados.

- Los asociados reciben información permanentemente sobre la disponibilidad de créditos que se ofrecen, y ellos mismos dinamizan la empresa haciendo uso de los servicios; por esta razón, quedan claros los parámetros que se establecen frente a las tasas, plazos y mora que se le cobra al cooperado.
- El asociado participa en la gestión y el control social. Esta participación se ha dado a partir de las capacitaciones permanentes que la Cooperativa organiza; como estrategia para lograr que asista a ellas al menos un 80% de los asociados, las jornadas educativas se fusionan con la celebración semestral de los cumpleaños; de esta forma, el evento empieza por una capacitación sobre la normatividad cooperativa, los nuevos lineamientos estratégicos y finalmente, se socializan las problemáticas del momento para que sean ellos los gestores de soluciones. Esto ha permitido que desde hace varios años la asistencia a las asambleas generales de asociados sea un éxito; existe puntualidad, participación y dinamismo en cada una de ellas, lo que refleja el resultado de todo un proceso de muchos años de concienciación al asociado frente a la importancia de estar atento a lo que sucede en su empresa y los resultados de esta.
- El asociado cooperado tiene la facultad de postularse para los cargos directivos, siempre y cuando, como lo señala el estatuto en el artículo 44 de los Estatutos de la Cooperativa, haya realizado previamente el curso inductivo para directivos, enfocado a que el futuro candidato tenga el suficiente conocimiento interno de la empresa solidaria que entrará a liderar y de las funciones que debe cumplir.
- De la misma forma, se ha propendido porque los directivos del Consejo de Administración, de la Junta de Control Social y los demás empleados de la Cooperativa se capaciten permanentemente, esto ha permitido desarrollar políticas actuales enfocadas al mejoramiento de la calidad de vida del asociado y su familia.

- El asociado es usuario de los servicios que se ofrecen en su empresa, lo que equivale a que siempre, en la Cooperativa Renacer, el servicio de crédito se esté dinamizando; el cooperado es consciente de que en la medida que haga uso del crédito se beneficia de los servicios adicionales que se ofrecen como bienestar social.

Para ilustrar al lector, la gráfica 2 presenta el número de asociados asistentes a las asambleas generales de los últimos 11 años, donde se evidencia la participación de los cooperados años tras año.



Gráfica 2. Asistencia a las asambleas generales.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Como se observa en la gráfica 2, se presenta una curva general creciente con un incremento relevante en el año 2016, producto de la sensibilización relacionada con la premisa: *El asociado es dueño de su cooperativa*; esto enfatiza el sentido de pertenencia que los cooperados tienen con la institución y el deseo de participar en la toma de decisiones.

De la misma manera, se ha venido incrementando el número de asociados adultos y Renaceritos, afiliados así:



Gráfica 3. Consolidado total de asociados por años. Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

En la gráfica se refleja un crecimiento continuo y simétrico en los rasgos poblacionales. Se resalta la permanencia de los asociados Renaceritos que ven en la Cooperativa una forma de ahorro y de aplicar la economía solidaria con los demás asociados, garantizando que dentro de muy poco tiempo tendrán la capacidad de aportar y liderar los destinos de esta.

6.8.2 Política de estímulos

Estrategia mediante la cual se hacen reconocimientos a los directivos y asociados, consistente en un incentivo para seguir trabajando en pro del crecimiento de la empresa solidaria; mensualmente se hacen las siguientes distinciones: el directivo del mes, destacado por su participación activa en las actividades y proyectos; el asociado puntual del mes, por la cancelación oportuna de aportes y pago de créditos; el Renacerito (pequeños aportantes), como cumplidores del mes en sus aportes; además, anualmente se reconoce al asociado del año caracterizado por su puntualidad, responsabilidad, empatía, participación y liderazgo, incluyendo a los nuevos afiliados vinculados a la Cooperativa Renacer.

6.8.3 Gestión de los asociados en la organización solidaria

El estudioso del tema, Ricardo Dávila (2002), diseñó una propuesta de gestión en organizaciones de la economía solidaria: “[...] sustentado en la mutualidad, la autonomía y la confianza, aspectos que le posibilitan operar desde la gestión del servicio y el reconocimiento de los sectores o entornos que ejercen influencia o son influenciados por la organización” (p. 21).

El mismo autor señala:

[...] es una gestión que apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y, en general, de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios y ejercen su influencia (Dávila, 2002, p. 21).

Dentro del criterio de identidad se plantea que el asociado de la organización solidaria puede asumir diferentes roles de acuerdo con el interés manifestado como dueño, usuario y proveedor. En este sentido, y en todos los casos, se asumen dos de los roles al mismo tiempo, lo cual le posibilita tener un doble criterio que, para el caso, facilita la participación en el quehacer de la organización solidaria (Orrego & Arboleda, 2006).

Para el caso en estudio, los mismos asociados son los que han formulado las políticas empresariales en la Cooperativa, actuando como sujetos activos y gestores de su propio negocio; los asociados hacen parte, de manera voluntaria, de los comités de bienestar, educación, cultura y deporte, solidaridad y crédito; toda esa participación como apoyo a la gerencia, en desarrollo del objeto social cooperativo.

Otros resultados de este programa de *autogestión*, implementado en la cooperativa, son:

- La nueva misión de la Cooperativa Renacer fue adoptada en el año 2016, quedando de la siguiente manera: “propender por el Bienestar del Asociado, su familia y el desarrollo integral, a través de los servicios enfocados al mejoramiento continuo, cumpliendo con el objeto social de la empresa” (Estatutos, 2017, p. 1).

- La visión fue producto del consenso de los asociados, aprobada así: “ser la empresa de economía solidaria líder en Boyacá, que brinde apoyo oportuno y adecuado a sus asociados, mediante un portafolio de servicios, producto de la participación propositiva del entorno social” (Estatutos, 2017, p. 65).
- El himno de la cooperativa fue escrito por iniciativa de la asociada Nelly Cañas; el coro reza:

“Renacer noble causa

Renacerista orgulloso soy

A Renacer pertenezco

Y Renacerista me llaman hoy”

- Igualmente, la bandera fue iniciativa del asociado Carlos Julio González quedando de la siguiente manera:



Imagen 2. Bandera representativa de la Cooperativa. Fuente: archivo Cooperativa Renacer 2018.

6.8.4 El bienestar social, la cultura y la solidaridad

Pensando en los asociados, la Cooperativa Renacer O.C. ofrece un conjunto de actividades de bienestar para contribuir con el sano esparcimiento del asociado y su grupo familiar; dichas actividades incluyen salidas recreativas, viajes anuales a distintos lugares del país, celebraciones como el día de la familia, fiesta de fin de año, bonos, rifas, bingos y capacitaciones. Este programa se financia con los aportes que hacen los cooperados al fondo de bienestar social, creado en 2006, el

cual se encuentra debidamente reglamentado. De la misma manera, la recreación fue diseñada como estrategia y actividad para generar un ambiente de armonía entre los asociados, familiares y amigos.

En lo concerniente a la solidaridad, la Cooperativa, comprometida con el bienestar de sus asociados, brinda apoyo, acompañamiento y auxilio solidario en situaciones de calamidad familiar como la muerte del asociado, de los padres o hijos de este y en caso de temblores, incendios, hurtos o inundaciones. De la misma forma, se han ofrecido cursos de danzas, poesía y diversas actividades, especialmente para los asociados en edad dorada, quienes muestran interés por los eventos sociales que realiza el sector solidario a nivel departamental.

6.8.5 Direccionamiento estratégico y reconocimiento en el sector solidario

El éxito de una organización solidaria no sólo depende del resultado económico y social, sino también de la capacidad de sus directivos para gobernar con buenas prácticas en el marco de una sana ética empresarial y de una moral solidaria a toda prueba (Monsalve, 2017, p. 6).

Durante los 38 años de funcionamiento, la Cooperativa Renacer se ha caracterizado por el desarrollo y bienestar, a través de los servicios enfocados al mejoramiento continuo, cumpliendo con el objeto social de la empresa. En Renacer se ha gobernado bien, esto se refleja en la confianza que tienen los asociados en la gestión transparente de los recursos; gobernar bien es saber gestionar el bien común, esto es construir desde la alta dirección al bienestar colectivo de todos los cooperados (Monsalve, 2017).

Desde las directivas se han instituido los siguientes pilares del buen gobierno en la entidad, aplicando las directrices de la circular No. 005 de 2013 de la *Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria* (2013, p. 37):

- Normas claras. Reflejadas en el cumplimiento de la normatividad vigente del sector, de las directrices y circulares básicas que expide el ente de vigilancia y control que para nuestro caso es la Superintendencia de la Economía Solidaria; todos los procesos se encuentran con su respectivo reglamento y oportunamente socializados, especialmente el documento guía que

es el Estatuto de Renacer, resultado de innumerables debates al interior del Consejo de Administración, Gerencia, Junta de Control, Sección Administrativa y de todos los asociados, quienes en la Asamblea General lo aprobaron y actualizaron en el año 2016 (Asamblea General de Asociados, 2016).

- Sentido de pertenencia. Proyecto que se ha construido desde las capacitaciones impartidas a los asociados y la migración que esta pertenencia ha tenido hacia los grupos familiares; en Renacer ya se cuenta con la participación de Padres, hijos y nietos (llamados Renaceritos), tres generaciones a las cuales ha llegado nuestro proyecto de aporte y crédito.
- Responsabilidad. Se han manejado los recursos con la diligencia y razonabilidad que corresponde, ejecutando los gastos de una manera austera sin menoscabar la calidad de los servicios y actividades que se programan en Renacer. Son los mismos asociados los proveedores de bienes y servicios para la cooperativa.
- Información. Esta herramienta es transversal en toda la organización; gracias a ella, los asociados permanentemente reciben información de las actividades que se programan; un asociado bien informado será una persona multiplicadora de la buena gestión de Renacer. Para divulgar la información cuentan con medios como cartelera informativa, grupo de WhatsApp, Facebook, correos electrónicos, boletines informativos, plegables, invitaciones personalizadas y, especialmente, la comunicación directa vía telefónica que permite un mensaje fluido con los asociados; actualmente, se avanza en el diseño de la página web.
- Transparencia. En cuanto a la entrega oportuna de extractos de aportes y créditos, presentación de informes a la Asamblea General, cuentas claras, respeto y confianza.

El trabajo de Renacer está enfocado en los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo social, económico, cultural y deportivo de sus asociados, sus familias y su entorno.
- Prestar servicios de ayuda mutua para satisfacción de las necesidades de los asociados.

- Contribuir al desarrollo de las empresas solidarias, educando y estimulando a los asociados en el ejercicio de los principios de la economía solidaria (Estatutos, 2018, p. 4).

6.8.6 Servicio de crédito, función sustantiva de Renacer

Las líneas de crédito de Renacer ofrecen al cooperado la facilidad de adquirir créditos de acuerdo con sus necesidades, en diferentes plazos, variadas tasas de interés, con pago de cuotas mensuales fijas y un seguro de protección de la vida de los deudores como respaldo a las obligaciones.

Las líneas de crédito que se ofrecen son:

- Crédito Ordinario. De libre destinación por parte del asociado con plazos máximos hasta de 84 meses teniendo en cuenta la cuantía, la capacidad de endeudamiento y las garantías.
- Crédito de Aportes. Con una tasa de interés muy baja, el asociado puede solicitar hasta el 140%, superando el valor de sus aportes sin deudor solidario, crédito extra rápido.
- Crédito de Educación. Destinado para la educación del asociado y su familia, la cuantía es hasta el 100% del valor de la matrícula con plazo máximo de cancelación de 24 meses.
- Crédito de Vivienda. Destinado para compra o reparaciones locativas, con un plazo máximo de 120 días.
- Crédito Extraordinario. De libre destinación con plazo máximo de 6 meses y cuantía de tres salarios mínimos mensuales vigentes.
- Crédito de Recreación. Destinado para turismo, con plazo máximo hasta de 24 meses.
- Crédito de Salud. Destinado para compra de medicamentos bajo fórmula médica y/o tratamiento, cirugías y gastos de transporte con un plazo de 24 meses, el monto máximo del crédito es del 100% de su valor.
- Compra de Cartera. Destinado para la compra de cartera de otra entidad cooperativa o financiera, con plazos de acuerdo con el monto de la deuda.

6.8.7 Crecimiento empresarial

Somos un sector económico que ha sabido crecer, que se ha ido adaptando a las nuevas reglas del mercado y que ha permanecido a pesar de que no ha sido objeto de una política pública coherente que reconozca el modelo cooperativo y la necesidad de una mejor supervisión (Castillo, 2014, p. 1).

A continuación, se presenta el crecimiento de la Cooperativa Renacer en sus ejes de desarrollo, crecimiento en el número de asociados, en aportes, en cartera y en activos; se muestran los resultados comparativos de los últimos diez años.

- Variación de cartera



Gráfica 4. Variación de Cartera.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

En la gráfica se muestra una variación ascendente con fluctuaciones pequeñas. Los aportes de los asociados, en su mayoría, están representados en la cartera de la empresa, lo que refleja que la cooperativa está cumpliendo con su función social, esto también garantiza unos excedentes altos al final del ejercicio.

- Variación de excedentes



Gráfica 5. Excedentes Cooperativos.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Se evidencia en la gráfica un diagrama fluctuante con picos descendentes y ascendentes notorios (años 2012, 2013 y 2016), precisamente por las causas que han generado crisis. De otra parte, se observa que en todos los años Renacer ha tenido excedentes, los cuales son reinvertidos en el mismo asociado para revalorizar sus aportes o en actividades sociales; lo más importante de estos ingresos es que el asociado en la asamblea general tiene la posibilidad de definir qué destino le da a los mismos, de acuerdo con el porcentaje establecido en la ley. Igualmente, la tabla refleja una baja ostensible en los aportes en el año 2016, esto obedeció a la cartera morosa que existía para ese año, sin embargo, se inició un proceso de acompañamiento y concienciación a los asociados que presentaron alta morosidad, logrando de una manera rápida la recuperación de estos valores. Finalmente, debe mencionarse que Renacer no tiene procesos de cobro jurídico, pero continúa con el seguimiento a los casos de mora superiores a 60 días, para evitar riesgos y eventuales cobros jurídicos.

- Variación de activos

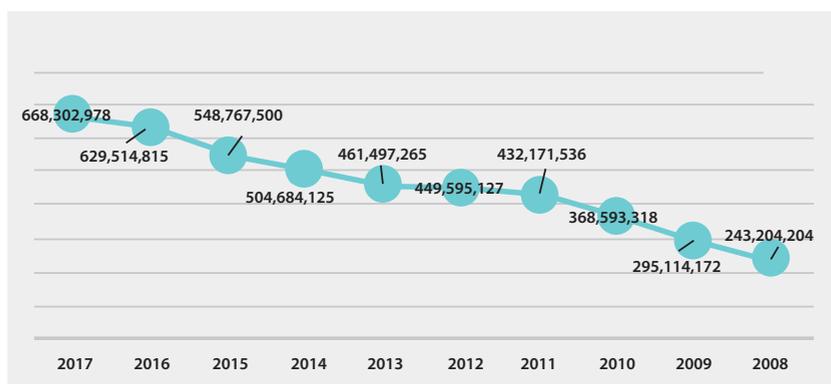


Gráfica 6. Activos Cooperativos.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

Como se muestra en la gráfica 6, los activos no han tenido variación significativa; se evidencia un crecimiento ponderado de la actividad económica con base en los aportes y los créditos. Los cooperados, como se muestra en la tabla anterior, ven en la cooperativa una gran solidez, esto permite que se tenga la percepción de confianza empresarial en el manejo de sus aportes.

-Variación de aportes



Gráfica 7. Aportes Cooperativos.

Fuente: información Cooperativa Renacer 2018.

La gráfica 7 muestra un crecimiento preponderante en aportes. El compromiso de la gerencia es revisar, actualizar, cumplir y hacer cumplir las políticas impartidas por el Consejo de Administración, de acuerdo con las necesidades de cada asociado y prestando un servicio oportuno, eficiente, ágil y de calidad, a partir de una asesoría personalizada, confiable y segura.

CONCLUSIONES

Se debe propender por aumentar el número de personas afiliadas a una cooperativa en Colombia, teniendo en cuenta que el esquema de gobierno que promueven está basado en la democracia, la equidad y la autogestión; los asociados son dueños y a la vez clientes de los servicios, y lo más importante, es el único sector donde los excedentes resultado del ejercicio se redistribuyen entre los cooperados, a través de la revalorización de sus aportes, previas las reservas y constitución de los fondos sociales de Ley.

Teniendo en cuenta que las cooperativas son un instrumento de construcción de tejido social, se deben generar dinámicas estratégicas que permitan, internamente, contribuir con el fortalecimiento del sector, para que esto se exteriorice en la sociedad y genere credibilidad en los beneficios que ofrece el sector de la economía, con base en la solidaridad y la ayuda mutua.

Se debe fomentar la vinculación de más personas al sector solidario, así, se fortalecerá el cooperativismo, generando excedentes y bienestar social; esta es una forma de inclusión económica y social, un mecanismo eficiente de redistribución del ingreso, una opción para democratizar la propiedad, entre otros beneficios.

Renacer es una empresa que trabaja con sencillez bajo el lema de la responsabilidad corporativa en la administración de los aportes sociales de los asociados; sólida, rentable, transparente y solidaria con alto impacto social.

Las estrategias de éxito implementadas para permanecer en el mercado se han enfocado en lo siguiente:

- Autogestión de los asociados como propietarios de la empresa.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los asociados a

partir de los valores y principios cooperativos: empatía, buen servicio y buen gobierno, atención personalizada.

- Seguimiento, acompañamiento y asesoría a los asociados en el servicio de crédito aportando soluciones a sus problemas económicos.
- La educación solidaria, solamente el conocimiento hace libre al ser humano.
- Los incentivos, estímulos y actividades de Bienestar han logrado integrar la comunidad cooperativa de Renacer.
- La comunicación asertiva, fluida, oportuna, rápida y clara con todos los asociados.

Finalmente, para la Cooperativa Renacer ha sido importante la aplicación de los principios y valores cooperativos, su fortalecimiento contribuye a la generación de capital social, aspecto que para la Cooperativa es exitoso y ha contribuido con la formación de mejores seres humanos, no solamente gracias a las capacitaciones en temáticas específicas de la economía solidaria sino en el compartir con los demás, solidarizarnos con los demás y apoyarnos con los demás: todos unidos en un mismo proyecto social para beneficio mutuo, *el más grande activo intangible que ha consolidado la familia Renacer en sus 38 años.*

Preguntas de análisis

1. ¿Cómo evalúa la decisión de aumentar las tasas de interés para solidificar la empresa solidaria?
2. ¿Cómo analiza las gráficas de la cartera frente al número de asociados en la Cooperativa?
3. ¿Sugiere ampliar el portafolio de servicios de la Cooperativa de acuerdo con las dinámicas empresariales? ¿Qué ofrecería usted?
4. ¿Realice un análisis de las ventajas del modelo económico basado en la cooperación frente al modelo financiero en Colombia?
5. ¿Analice los factores claves del éxito de Renacer y evalúe si se pueden aplicar en otras organizaciones de la economía solidaria?

REFERENCIAS

- Alzate, A., (2017). La identidad solidaria como valor social. *Gestión Solidaria*, 16-17.
- Atencia, A., & Umaña, H., (2003). *Crisis de las Cooperativas con Actividad Financiera 1998-1999*. Superintendencia Bancaria, 1-10.
- Asamblea General de Asociados, (2016). Acta general de Asamblea ordinaria. Tunja.
- Bastidas, O., (2004). Aportes a una Conceptualización de la Economía Social y la Economía Solidaria. En CEPAC – UCV. *I Congreso de Investigación del Sector Solidario*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Blogger, (23 de enero de 2009). *Impacto de las pirámides en Colombia*. Recuperado de <http://piramidesdecolombia.blogspot.com.co/>
- Camacho, V., (2017). *Portafolio de productos. Cooptenjo*. Recuperado de <https://www.cooptenjo.com/publicaciones/38607/portafolio-de-productos-y-servicios-persona-natural/>
- Castillo, D., (2014). Cooperativas: un impulso económico y social al país. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cooperativas-impulso-economico-social-pais-44998>
- Chetty, S., (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.
- Cámara de Comercio, (2018). *Certificado de Existencia y Reprersentación legal de la Cooperativa Renacer - Tunja*.
- Confecoop, (2016). *Informe de desempeño de las Cooperativas*. Bogotá: El altillo.
- Cooperativa Renacer, (2017). *Estatutos*. Tunja.
- Cooperativa Renacer, (2018). *Estatutos actualizados*. Tunja.
- Dávila, R., (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En: *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Decreto 186 de 2004 [Presidencia de la República]. Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Enero 26 de 2004.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, L., (1989). *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: Profile of an industry star. Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems, and People*. New York: Oxford University Press, 74-89.
- El coletazo de las pirámides (2009). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-coletazo-piramides/73063>
- El derrumbe del sector cooperativo. (7 de agosto de 1998). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-818687>
- Editorial (17 de septiembre de 2008). Colombia y la crisis financiera internacional. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/articulo-colombia-y-crisis-financiera-internacional>
- Herrera, A., & Louge, R., (2015). *IX Congreso Internacional Rulescoop. Gestión Cooperativa por principios, teorías administrativas y desafíos para el futuro*. Coopar Consultora Cooperativa de Trabajo Ltda. p. 5
- Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Agosto 4 de 1998.
- Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación Cooperativa. Diciembre 23.
- La crisis le pegó a las grandes cooperativas. (14 de diciembre de 1998). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-830054>
- Ludi, E., (2010). *La ONU y el cooperativismo*. Recuperado de <http://avanticooperativa.blogspot.com/2010/07/la-onu-y-el-cooperativismo.html>
- Martínez, P., (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.

- Mesa, R., Restrepo, M., & Aguirre, C. (2008). Crisis externa y desaceleración de la economía colombiana en 2008-2009: coyuntura y perspectivas. *Perfil de Coyuntura Económica* (12), pp.31-67.
- Monsalve, A. (2017). ¿Gobernabilidad cooperativa para qué? *Gestión Solidaria*, 16-17.
- Orellana, M., (2007). *La Economía Solidaria como forma de Organización económica alternativa al Sistema Capitalista Global*. Barcelona. p. 10.
- Orrego, C., & Arboleda, O. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración*, (34), 97-110.
- Organización de las Naciones Unidas. Resolución A/64/136 (diciembre 18, 2009).
- Otero, L. (2011). ¿Qué es la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias? *Organizaciones Solidarias*, 5-7.
- Pedroza, C., & Hernández, J., (2011). ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? *Revista de economía pública, social y cooperativa*. ISS 0213-8093, No. 72,2011. pp. 157-186.
- Rothschild, J., & J. Allen, W., (2018). *The cooperative Workplace; potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. USA: Cambridge University Press.
- Serna, H., & Rubio, X., (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 48, pp. 239-256. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>
- Supersolidaria, (2013). *Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria*. Bogotá: Superintendencia de la economía solidaria. Recuperado de <http://www.supersolidaria.gov.co>
- Supersolidaria. (20 de abril de 2018). *Reseña Histórica*. Recuperado de <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/reseña-historica>

Tous, D., & Ciruela, A., (2005). Responsabilidad social y cultural en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general y balance social. *Ciriec-España*, (53), 209-234.

Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de Economía Solidaria. El caso de la cooperativa de Artesanías Erandi 2016. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1046653002>. ISSN 1870-414X.

CAPÍTULO 7.

Caso de éxito empresarial Avícola La Esmeralda

“Una larga caminata comienza con un solo paso”.
Proverbio Chino

Ana Mercedes Fraile Benítez*
Martha Liliana Castillo Monroy**
Claudia Patricia Roa Aguirre***

* Magíster Administración y Dirección de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Industrial.

** Candidata a Doctora en Administración, Magíster en Ingeniería Industrial, Especialista en finanzas. Ingeniera industrial.

*** Especialista en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Industrial.



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

Los retos que generalmente debe enfrentar una pequeña empresa se centran en encontrar procesos encaminados a dar solución a las necesidades y deseos del cliente; razón por la cual, se asegura que la satisfacción del consumidor se puede lograr mediante técnicas, métodos y sistemas que permitan la producción y distribución, de manera que el satisfactor llegue al consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y al precio justo (Coral, 2014). En ese sentido, los retos exigen comprensión adecuada del mercado, razón por la cual es insuficiente el manejo de herramientas tradicionales del marketing, en un contexto donde se segmenta el mercado y se construye una mezcla de producto, precio, plaza y promoción, especialmente por los cambios de comportamiento durante el procedimiento de adquisición.

Debido a que en la actualidad el cliente usa constantemente Tecnologías de Información y Comunicación - TIC, manifestando sus preferencias, se muestra cómo el uso de algunas de las herramientas TIC en el comercio se convirtieron en clave para el crecimiento y competitividad de una pequeña empresa. Para destacar se encuentra la herramienta *fan page*, por medio de la cual se establece contacto permanente con el cliente y se realizan actividades como compartir información (vídeos, fotografías, eventos); esos recursos son llamativos para el proceso de comercialización, concretamente porque se considera la red social un espacio libre y de fácil acceso; para el caso, es claro que las más usadas son Instagram, Facebook, Twitter y Snapchat. De otra parte, la empresa accionó Google Drive, portafolio virtual, correo electrónico, código QR, herramientas orientadas al cliente con necesidades específicas (Fraile, Barón, Riaño & Cortés, 2016).

En la primera parte de este capítulo se encuentran las generalidades de esta organización y se expone su crecimiento vinculado a la plataforma estratégica, así como, el factor de éxito; finalmente, se muestran las principales tendencias hacia las cuales continúa enfocando sus esfuerzos en relación con el comercio electrónico.

En esta investigación se usó la metodología estudio de caso, buscando una generalización analítica en la temática del *e-commerce* para empresas como estrategia de mejora.

A partir del presente estudio de caso se encontraron evidencias de mejora de la empresa Avícola La Esmeralda, desde la creación y puesta en marcha de su *fan page*. El estudio se realizó durante seis meses, en donde se llevaron a cabo las siguientes etapas: diagnóstico, implementación y evaluación de impacto.

En la investigación se decidió utilizar como metodología el estudio de caso, la cual permite estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real; de esta forma, se trabajó en el propósito de comprender e interpretar lo sucedido en la empresa *Avícola La Esmeralda*, a partir del diagnóstico, diseño y uso de plataforma para el e-commerce.

La investigación se enmarcó en la línea *Gestión Empresarial* del grupo de investigación Logística Operaciones, Gestión y Calidad (LOGyCa); el interés principal de este estudio de caso fue aumentar la eficacia en la gestión comercial.

Inicialmente, se contactó a los directivos de la organización, quienes autorizaron el estudio, después, se procedió a realizar un diagnóstico de la función de marketing; posteriormente, a través de entrevista, se obtuvieron datos sobre la comercialización. De manera simultánea, se hizo revisión de literatura respecto al uso de las TIC, de esta forma se constató que es más relevante el manejo de las redes sociales para el contacto con el cliente. Una vez se contó con la información, se realizó un análisis y posteriormente se presentaron los resultados a los directivos, quienes sugirieron modificaciones; así, se dio inicio a la implementación del proyecto. En ese sentido, la formulación del problema es: ¿cómo el uso de herramientas TIC pueden aumentar la competitividad de la organización?

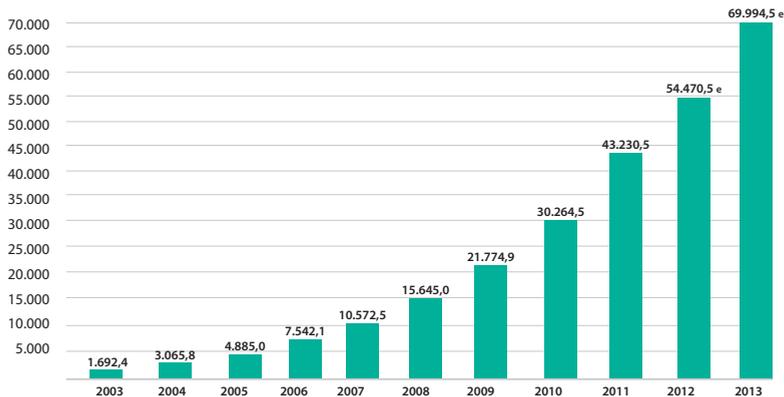
Durante la investigación, y antes de la misma, se estudió la importancia que tiene la comunicación en las empresas, además, la cantidad y calidad de investigaciones científicas en torno a la comunicación organizacional que dieron fundamento para hacer un estudio de caso sobre el mejoramiento de la comunicación organizacional externa a la empresa, que aporta al éxito de esta. No es un secreto que la Internet ha logrado sustituir medios de comunicación tradicionales como prensa, radio y televisión, respondiendo y haciendo sentir la necesidad de conocer y aplicar nuevas formas de comunicación humana, que por supuesto, incluyen la comunicación organizacional.

El uso de nuevas formas de comunicación en las empresas ha generado nuevos procesos de producción de información, ha optimizado la manera de comunicarse y de relacionarse con su cliente interno y, sobre todo, disminuyó los tiempos de comunicación con su cliente externo. El uso de herramientas de comunicación a través de internet, por parte de las empresas, ha permitido que los clientes tengan mayor acceso y de manera instantánea a la información, con costos relativamente bajos.

Es importante que las empresas distingan entre el e-business y el e-commerce, siendo este último parte del primero. Para el caso de éxito que nos ocupa, se implementaron herramientas y técnicas de e-commerce en la empresa Avícola La Esmeralda; dichas herramientas permitieron aumentar la comunicación con los clientes y de esta forma mejorar el nivel de ventas.

Según Huidobro y Roldán (2005), el comercio electrónico puede definirse como cualquier forma de transacción comercial basada en la transmisión de información en internet, abarcando no solamente la venta, sino también actividades anteriores y posteriores a la misma. Para el caso de Avícola La Esmeralda, se pretendió hacer uso de internet para la venta de productos y, además, como medio publicitario.

Latinoamérica, no se ha quedado atrás en el uso de comercio electrónico, las cifras así lo demuestran; en la siguiente figura se puede observar, en millones de dólares, el gasto de este continente en comercio electrónico. Estos datos fueron obtenidos del estudio de comercio electrónico en América Latina (Escola Virtual Mercosoul, 2012).



Gráfica 1. Gasto total del e-commerce de América Latina en millones de dólares.

Fuente: Desafíos del comercio electrónico y los negocios en la Internet para el 2013 en América Latina (Escola Virtual Mercosoul, 2012).

Como lo muestra la figura, el gasto en comercio electrónico en América Latina ha crecido de forma exponencial, exhibiendo la importancia del e-commerce.

Por otra parte, se debe considerar que cuando los consumidores se deciden por el producto, lo hacen con base en parámetros de la ciencia aplicada, estudiadas ahora por el Neuromarketing, concepto que es tomado por Ríos (2016) para indicar que es posible medir el comportamiento del cerebro observable, nivel de atención demandado, el compromiso emocional y almacenamiento de memoria como métricas comunes, permitiendo estimular en el cliente aspectos culturales relacionados con la opción de compra; información que una empresa y sociedad puede potenciar para investigar los procesos implícitos y automáticos que determinan la decisión de adquirir el producto.

El comercio electrónico es además una nueva forma de interactuar con el cliente, requiere confiabilidad, fiabilidad, accesibilidad y seguridad; por esta razón, Fonseca (2016) lo define con términos como e-Commerce, e-business, e-Comercio, entre otros, pues según algunos expertos, el comercio electrónico se refiere a las ventas generadas por internet, cable o TV interactiva y que se realiza con pagos online, siendo fundamental lo planteado por Castaño y Jurado (2016), quienes aseguran que el marketing digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender la Internet y consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en el entorno digital.

En consecuencia, el comercio electrónico presenta aplicaciones y posibilidades de interactuar en diferentes entornos como Business to Business (B2B), que se refiere al comercio electrónico entre empresas; el Business to Comstumer (B2C), concerniente consumidor final; Business to Administration (B2A), que se enfoca en el administrador de la empresa; Consumer to Consumer (C2C), inherente a los consumidores, por ejemplo subasta en web; peer to peer (P2P), que se realiza entre amigos como intercambio de música, y business to employee (B2E), relacionado con la comunicación entre empresa y trabajador, por ejemplo las empresas de teletrabajo.



Figura 1: Logo Avícola La Esmeralda.

7.1 Reseña histórica

Avícola La Esmeralda es una pequeña empresa que inició sus actividades en el municipio de Chinavita, en el departamento de Boyacá – Colombia. La organización contó con apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que bajo el esquema de economía solidaria capacitó a un total de 14 personas, quienes se asociaron para construir el galpón comunitario; además, lograron el respaldo del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) quien prestó el servicio técnico y mantuvo una junta directiva, manejando un pequeño mercadeo tradicional y local; sin embargo, la permanencia de la asociación lentamente se fue afectando y posteriormente fue liquidada. Durante la etapa productiva habían delegado el manejo operativo al señor Domingo Roa quien, luego de terminar su labor, se negó a desperdiciar su aprendizaje en los procesos para asegurar aves y huevos de buena calidad; razón por la cual, buscó aprender más y se especializó en manejo avícola, nuevamente con el SENA y, después, creó la empresa denominada Avícola La Esmeralda.

Actualmente, la planta de Avícola La Esmeralda tiene capacidad para 6.500 aves, las cuales son rotadas en cuatro lotes que permiten un abastecimiento continuo al mercado. Adicionalmente, cuenta con maquinaria y equipos apropiados para asegurar los procesos de cría y levante en cada una de sus aves; también, con infraestructura para el desarrollo que incluye galpones, los cuales ofrecen las condiciones sanitarias requeridas, así como espacios secos y libres de luz solar para el manejo de la materia prima.

Igualmente, ha implementado supervisión y control en bebederos, comederos y ponederos, lugares identificados como elementos clave,

donde se controlan los riesgos, sin dejar de lado el proceso de transporte y distribución hacia el cliente.

7.2 Marco institucional

Avícola la Esmeralda se encuentra ubicada en Chinavita– Boyacá, a 5.1 km desde el casco urbano, en dirección al municipio de Garagoa; como política de calidad, se ha propuesto trabajar continuamente en la producción de huevos de alta calidad, cumpliendo con las especificaciones y requisitos del mercado nacional e internacional, para la completa satisfacción de los clientes y consumidores; además, promueve la implementación de sistemas que garantizan la total inocuidad e innovación de los productos, con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de clientes, trabajadores, socios y proveedores.

Para ello se trabaja constantemente a fin de garantizar los procesos productivos que se desarrollan en coherencia con los compromisos ambientales; además, se propone mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la excelencia, a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, basado en la norma ISO 9001.

Asimismo, sus esfuerzos se orientan a capacitar, actualizar e incentivar al personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión, siempre con el interés de entregar a sus clientes los productos en las fechas y en las cantidades solicitadas, de acuerdo con los compromisos previamente adquiridos; además, atender y responder de manera oportuna quejas o reclamos presentados por los clientes, respecto a los productos y servicios de atención al cliente.

Las metas se centran en garantizar la máxima calidad en la producción de huevos para consumo, continuar siendo pionera en cuanto a innovaciones y prestar servicios de excelencia.

7.3 Filosofía de la organización

En cuanto a la filosofía de la organización, cuenta con la siguiente misión, visión, objetivos, política y valores corporativos.

- *Misión*

Avícola La Esmeralda produce huevos de la mejor calidad para el consumo de mesa con una adecuada administración de sus recur-

sos, apoyada en su equipo humano brindando un eficiente servicio al cliente y protegiendo el medio ambiente, generando desarrollo económico y social para la comunidad y núcleo familiar perteneciente de la empresa.

- *Visión*

Avícola La Esmeralda será en el año 2026 la empresa líder del sector avícola colombiano en la región del Valle de Tenza, con la aplicación de modelos administrativos, tecnológicos, ambientales y humanos de orden mundial, integrándose con industrias alimenticias para el desarrollo de estrategias competitivas superando las exigencias del mercado.

- *Objetivos*

- Garantizar que los procesos productivos se desarrollan en coherencia con los compromisos ambientales.
- Mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la excelencia a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma ISO 9001.
- Capacitar, actualizar e incentivar al personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión.
- Entregar a los clientes productos en las fechas y cantidades solicitadas, de acuerdo con compromisos adquiridos.
- Atender y responder de manera oportuna quejas o reclamos presentados por los clientes, respecto al producto y servicio de atención al cliente.
- Controlar los procesos y desarrollar acciones orientadas al aseguramiento de la calidad.

- *Política*

Avícola La Esmeralda trabajará continuamente en la producción de huevo de la más alta calidad, cumpliendo con las especificaciones y requisitos del mercado para la completa satisfacción de los clientes y consumidores, promoviendo la implementación de sistemas que garanticen la total inocuidad e innovación de los productos con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de sus clientes, trabajadores, socios y proveedores.

- *Valores corporativos.*

- Responsabilidad. Cumplimiento del total de los compromisos adquiridos con nuestros clientes de manera sustentable.

- Respeto. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de todos los integrantes de la organización y de nuestros clientes.

- Honestidad y transparencia. Poseemos una base ética sólida para la ejecución de nuestros proyectos y la negociación de los mismos. Actuamos de manera abierta, honesta y auditable, generando confianza y seguridad en todas nuestras operaciones y acciones (Avícola La Esmeralda, 2016, p. 3).

7.4 Diagnóstico

En este apartado se presenta la clasificación de las situaciones detectadas en la investigación, acorde con su identificación como fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, a través de la matriz DOFA. En ese sentido, se identifican estrategias competitivas, convenientes a partir del panorama global para combatir todo aquello que haga vulnerable a la empresa desde las fortalezas.

Tabla 1. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><i>Ámbito</i></p> <p><i>Entorno</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Calidad del producto a ofrecer y el servicio al cliente. -Terreno e instalaciones propias. -Área de ubicación con disponibilidad de Mano de Obra, vías, energía y agua. -Personal Calificado para el desarrollo de sus funciones. -Liderazgo de mercado en la región aledaña a la empresa. 	<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de indicadores de desempeño. -Ausencia de un sistema de seguridad calificado. -No cuenta con un diseño de publicidad. -No realiza auditorías internas ni externas. -No cuenta con un plan de contingencia. -No se dispone de capital para atender situaciones ocasionadas por riesgos.
<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Posible expansión de la capacidad de producción. -Cercanía al mercado objetivo. -Licitación con diferentes entidades. -Consecución de socios y clientes estratégicos. -Producto de consumo diario y fácil adquisición. 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar inversiones destinadas a incrementar la capacidad productiva de la planta. Fomentar el producto mediante publicidad. 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias OD</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar proyectos de mejora continua en los procesos de producción y servicio. Adaptar las capacidades de acuerdo con la demanda de los clientes. Mejorar la seguridad del sistema productivo y control de almacenamiento.

<i>Amenazas</i>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
<ul style="list-style-type: none"> -Competencia cercana de empresas familiares. -Pérdida de clientes por falta de accesibilidad. -Incremento de impuestos. -Competencia desleal. -Desastres naturales. -Inseguridad laboral. -Incremento continuo en los precios de los concentrados. -Importación del producto a precios más bajos desde países como Venezuela y Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar el producto en ambientes en donde la oferta es más alta. Creación de manuales de procedimientos para los empleados y la coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el sistema de almacenaje. Acceder a cursos de formación técnica que mejore las capacidades dentro del sector avícola. Crear promociones especiales para la venta del producto. Asociarse con nuevos distribuidores estratégicos en mercados mayores.

Fuente. Autoras.

De otra parte, se consideraron las necesidades de forma detallada, así como las expectativas de las partes interesadas, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 2. Necesidades y expectativas de los interesados

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Clientes del municipio	Producto y servicio de calidad, con precios bajos y asequibles a la comunidad.
Clientes de municipios aledaños	Oferta y comercialización de productos y servicios de calidad, con precios asequibles y horarios programados.
Proveedor de concentrados CIPA S.A.	Tener exclusividad como proveedor de concentrados. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Proveedor de concentrados CONTEGRAL S.A.	Tener exclusividad como proveedor de concentrados de primera etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Proveedor de Genética Avícola, SAN MARINO S.A.	Aves con genética de calidad, correspondientes a razas de producción de huevo rojo para consumo humano y con índice de postura superior al 90%. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Veterinaria avícola Fόμεque	Tener exclusividad como proveedor de vacunas, vitaminas e insumos para la etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.
Organismo gubernamental (DIAN)	Declaraciones de renta, devolución por IVA.
Organismo gubernamental (CORPOCHIVOR)	Cumplimiento de normas referentes al cuidado del medio ambiente y aprovechamiento de recursos naturales (agua). Control al manejo de sólidos en descomposición (aves muertas).
Proveedor de servicios de transporte de concentrados	Cumplimiento en recibido, transporte, y entrega de concentrados desde el punto de entrega y la bodega de la empresa. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del servicio.

Fuente. Autoras.

Otro aspecto fundamental fue la construcción de manera explícita de los requisitos, los del cliente y los legales. En ese sentido, los clientes de *Avícola La Esmerada* solicitan:

- Excelente atención al cliente.
- Personal informado y capacitado en todas las inquietudes que tengan los clientes acerca del producto, precio, propiedades alimenticias, modo de atención, etc.
- Presentación adecuada del producto.
- Buena relación calidad/precio.
- Las opiniones con respecto al producto y servicio sean escuchadas y atendidas en su manera.
- Tiempo de respuesta ideal con respecto a la atención del cliente, desde el pedido hasta el despacho y cobro, incluso disposición y seguimiento posteriores.
- Canales de comunicación eficaces y precisos.
- Recibir cumplidamente en cantidad y calidad el producto solicitado.

En cuanto a requisitos legales, se listan a continuación:

- Dian: RUT (Registro Único Tributario). NIT (Número de Identificación Tributaria). Declaraciones de renta al día, solicitud y procesamiento de devolución de IVA. Requisitos de funcionamiento.
- Corpochivor: registro de uso del suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.
- Cámara de Comercio: registro mercantil.
- Ministerio de Salud: cumplimiento al Artículo 33 del Decreto Ejecutivo N° 31088 de 31 de marzo de 2003, reglamento sobre granjas avícolas.
- ICA: bajo la dirección municipal de EPSAGRO y UMATA, cumplimiento a estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

De esta manera, es posible afirmar que *Avícola La Esmeralda* es una pequeña empresa regional reconocida por contar con un equipo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia; la empresa brinda posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores, transparencia, buenos manejos y colaboración para el crecimiento económico de la región; su trabajo, en conjunto con las partes interesadas, le ha permitido crecer y responder ante los requerimientos del cliente. A continuación, se presentan las necesidades y expectativas que le agregan valor a la empresa, inherentes a los actores involucrados.

Tabla 3. Necesidades y expectativas

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Entidades públicas	<p>Producto y servicio de calidad, con precios bajos y asequibles a la comunidad.</p> <p>Oferta y comercialización de productos y servicios de calidad, con precios asequibles y horarios programados.</p>
Proveedor	<p>Tener exclusividad como proveedor de concentrados. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Tener exclusividad como proveedor de concentrados de primera etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Aves con genética de calidad, correspondientes a razas de producción de huevo rojo para consumo humano y con índice de postura superior al 90%. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Tener exclusividad como proveedor de vacunas, vitaminas e insumos para la etapa de crecimiento de aves. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del producto.</p> <p>Cumplimiento en recibo, transporte y envío de concentrados desde el punto de entrega y la bodega de la empresa. Calidad y satisfacción con la relación y pago oportuno del servicio.</p>

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Organismo gubernamental	Declaraciones de renta, devolución por IVA ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.
Organismo gubernamental ambiental	Cumplimiento de normas referentes al cuidado del medio ambiente y aprovechamiento de recursos naturales (agua). Control del manejo de sólidos en descomposición (aves muertas).

Fuente. Autoras.

7.5 Portafolio de productos y servicios

La cartera de productos se basa en suministrar huevos de alta calidad, cuyo segmento de mercado exige que sean marrones de ave Bovans Black o ISA Brown, cuyo crecimiento tenga ausencia de estimulantes o levaduras; además, la selección del huevo se hace según la Norma Técnica Colombiana 1240. Los productos son comercializados en los municipios de Chinavita, Garagoa, Pachavita, Tibaná; en temporada alta también se comercializan en Ciudades como Bogotá y Tunja.

Las ponedoras Bovans Black poseen un alto potencial genético; se destaca su producción de huevos y desempeño doble propósito (huevo, carne), además, la rusticidad y capacidad de adaptación a diferentes condiciones de manejo temperatura y nutrición. Su resistencia les permite superar otras líneas productoras de huevo marrón en condiciones adversas gracias a su tolerancia en situaciones de estrés. La condición corporal y el tamaño (2400 g) permiten una valoración superior en las aves de reemplazo, al igual que mejor tamaño, fortaleza y pigmentación de la cáscara.

Por otra parte, la ponedora ISA Brown se adapta a todos los climas y condiciones ambientales; es el ave ponedora más “eficiente” del mercado, produciendo mayor cantidad de huevos de alta calidad. A continuación, se presenta otras condiciones de esta ave:

Tabla 4. Condiciones del ave

Viabilidad en %	94 %
Edad al 50% de puesta en días	144 días
Pico en puesta en %	96 %
Peso medio de huevo en gramos	62.9 g
Número de huevos de ave alojada	409
Masa de huevo por ave alojada	25.7 kg
Consumo medio diario de pienso	111 g
Índice de conversión Kg / Kg	2.15 kg/kg
Peso corporal en gramos	2015 g
Resistencia de la cáscara	4000 g
Color de la cáscara	32.0

Fuente. ISA A Hendris Genetics Company (2018).

Tabla 5. Condiciones del producto

Categoría	Rango de peso	Precio / Unidad	Presentación
Jumbo	>78.0 g	\$ 317	Cubeta por 15 unidades
AAA	67.0 - 77.9 g	\$ 300	Cubeta por 30 unidades
AA	60.0 - 66.9 g	\$ 267	Cubeta por 30 unidades
A	53.0 - 59.9 g	\$ 250	Cubeta por 30 unidades
B	46.0 - 52.9 g	\$ 217	Cubeta por 30 unidades
C	< 46.9 g	\$ 200	Cubeta por 15 unidades

Fuente. (Roa, 2017).

Finalmente, se identificó que el área de mercadeo es un aspecto clave para la supervivencia, rentabilidad y desarrollo de la organización; desde allí se hacen propuestas creativas e innovadoras para aplicar en la oferta, además, se identifica la manera más atractiva para el cliente y para que cause el impacto deseado.

7.6 Implementación

El primer paso fue convencer al propietario de la empresa; con este propósito, se le planteó la importancia de que Avícola La Esmeralda contará con estrategias de comercio electrónico. El propietario de la empresa era de los pocos empresarios que nunca había pensado en los beneficios de dicha estrategia.

A continuación, se describen las principales razones de conveniencia explicadas al propietario, para dar paso al diseño e implementación del comercio electrónico.

- Dar a conocer la empresa. Aunque Avícola La Esmeralda tenía un grupo de clientes que la reconocía, necesitaba ser mostrada a otros compradores potenciales del mercado; era necesario circular, a través de internet, datos de contacto como dirección, ubicación de la planta de producción y teléfonos.
- Atraer nuevos clientes y relacionarse con los clientes actuales. Se le explica al propietario que no necesariamente la herramienta iba a servir para hacer las ventas vía internet, que el primer paso era tener reconocimiento en línea, específicamente en las redes sociales, para dar a conocer a la Avícola La Esmeralda y sus productos y procesos.
- Ser encontrado. La empresa Avícola La Esmeralda, a partir de la implementación de la *fan page*, empieza a ser visible para el público en general.
- Ser una de las primeras industrias avícolas de la región en contar con *fan page* y, de esta manera, adquirir autoridad en el tema. Durante la investigación se encontraron empresas avícolas que hacen presencia por Facebook en Manizales, Bucaramanga y otras regiones diferentes al departamento de Boyacá. El señor Domingo Roa empieza a comprender las ventajas que le trae a su empresa el *Marketing* digital.
- La *fan page* permite a la Avícola La Esmeralda mantener comunicación con clientes y clientes potenciales, en doble vía; no se trata solamente de que observen la publicidad de la empresa pública, se busca que puedan comentar e intercambiar. Esta comunicación en doble vía genera mejoras e incluso se empieza a relacionar con posibles públicos objetivos.

- Aunque don Domingo Roa no estaba seguro de querer vender vía internet, sí se convenció de que la *fan page* era un excelente sitio para las ventas consultivas y para resolver dudas de los potenciales compradores de los productos.

7.7 Herramientas TIC

Es importante resaltar que para el adecuado funcionamiento del comercio electrónico es necesario que las TIC sean un habilitador y diferenciador de las organizaciones para concentrar su uso en las competencias claves; asimismo, articular dichas competencias, en conjunto, con las condiciones externas de sus entornos, lo cual evidencia la necesidad de nuevas estructuras organizacionales, mejor adaptadas a los modernos esquemas de negocios y a las condiciones industriales (Scheel Mayenberger & Rivera González, 2009). En este sentido, Avícola La Esmeralda tiene alternativas interesantes, como tantas otras empresas ubicadas en Boyacá, dado que el gobierno departamental espera que se proyecten como destinos turísticos de clase mundial, impulsados con una mejor infraestructura vial y el uso de las TIC, relacionado con la investigación desde la academia e involucrando a los actores del sector (como citan Rodríguez Moreno & Granados Ávila, 2017, p. 301).

Dada la particularidad de la Avícola La Esmeralda, a continuación se detallan algunas herramientas TIC estudiadas por Morales & Pinzón (2018), tales como:

- e-Marketing: promoción y difusión de productos con el fin de atraer y fidelizar a los clientes. Esta herramienta permite hacer interacciones entre dos o más partes con el fin de satisfacer una necesidad a través de su uso; se basa en *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, Página web y código QR.
- e-Commerce: consiste en la distribución, compra, venta, mercadeo y suministro de información de productos o servicios todo a través de internet.
- e-Business: también llamado negocio electrónico; permite mejorar la productividad de los empleados y, en consecuencia, incrementa los ingresos y maximiza la satisfacción del cliente; su funcionamiento se da por medios electrónicos como *e mail*, portafolio digital, redes sociales; asimismo, facilita la conectividad y permite la interacción con los proveedores.

7.8 Evaluación de impacto

Con el desarrollo de la Web a principios de la década de 1990, millones de personas empezaron a obtener cuentas en internet y correo electrónico, así, se fortaleció el impacto en la creación de comunidades virtuales. A finales de la misma década se reconoció el valor comercial de las comunidades en línea como un nuevo modelo potencial, de negocio; sin embargo, para 2002 la naturaleza de las comunidades en línea empezó a cambiar; los teléfonos celulares y los dispositivos móviles de Internet ofrecían un acceso extenso que permitía comunicarse, casi al instante, con amigos y parientes (Laudon & Guericio, 2009).

Por otra parte, se puede considerar la posibilidad de cambiar el portafolio tradicional que se entrega al cliente y reemplazarlo por un portafolio electrónico con más elementos que se enlazan con otros, presentando detalles audiovisuales adicionales (Power, D., Thomson, S., & Buckner, K.), con lo cual, la organización ingresa a un campo de grandes volúmenes de datos generados: texto, audio, video y otros datos interactivos en el campo *Big Data*. Desde un enfoque empresarial, Plasencia Moreno & Anías Calderón (2017) lo explican como la combinación de viejas y nuevas tecnologías que ayudan a las empresas a obtener una mejor visión del procesamiento de su información. También se puede conceptualizar como la capacidad de manejar un inmenso volumen de datos generados de forma caótica que, a velocidad y temporización correctas, permiten el análisis en tiempo real y la definición de las acciones asociadas necesarias.

Por lo anterior, fue fundamental incluir en el portafolio, el código de barras para respuestas rápidas, conocido como código *Quick Response*-QR, el cual permite codificar, de manera pasiva o activa, para comparar información de un artículo, y al ser escaneado arroja datos con las características del producto; en este caso, son relevantes el tipo y tamaño del producto, su composición, precio, datos nutricionales (en el caso del código QR pasivo) y, especialmente, el comportamiento del cliente (en el caso del código QR activo) (CEPAL, 2018). El código se incluye de manera simultánea en el portafolio digital y en el portafolio tradicional. En la siguiente figura se puede observar en la parte inferior derecha el código QR.



Figura 2. Código QR.

Fuente: Avícola La Esmeralda.

Adicionalmente, en dicho código es posible identificar el análisis de la red social como *Facebook*, y *Twitter*, siendo estas las más usadas para el segmento de mercado, además, permite re direccionar a email, mensajes de texto y a toda la información de actividad según calendario; quizá lo más interesante es la geolocalización, y visualización en mapas. Existen herramientas que brindan beneficios a la empresa de manera gratuita, sin necesidad de incurrir en costos extras para incrementar su cartera de clientes, entre las que se mencionan: *fan page*, correo electrónico, redes masivas de información, entre otras (Fraile, Barón, Riaño & Cortés, 2016).

Kuz, Falco, Nahuel y Giandini (2015), explican que el análisis de redes sociales es una poderosa metodología que busca, mediante la aplicación de modelos extraídos de la teoría de grafos y matrices, predecir el comportamiento de una red social y aproximar las estrategias de los actores que la componen; por lo tanto, para el caso se aplica la herramienta *NodeX*, creada por el equipo del sociólogo Marc Smith. Es una herramienta simple que complementa el aplicativo para *Microsoft Excel* y permite visualizar y analizar redes de grafos. Para poder hacer uso de dicha herramienta, deberá instalarse el *Template Open Source*

para *Microsoft Excel*. Es intuitiva, tiene un conjunto de métricas y una variedad de opciones de visualización, con potencia de cálculo y opciones matemáticas limitadas. A continuación, se muestra la imagen de la aplicación de la herramienta y su respectivo análisis.

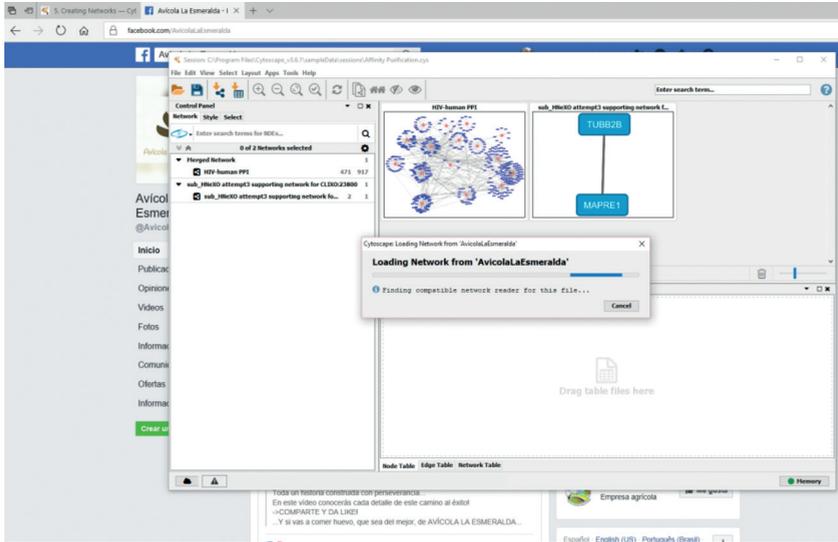


Figura 3. Aplicación de análisis de grafos en RS.

Fuente: *Avícola La Esmeralda*.

En la imagen se observa como los nodos con mayor concentración generan mayor impacto y por tanto requieren mayor análisis para el estímulo comercial al nodo activo, de tal manera que le sigan los nodos reactivos y, por tanto, en el caso de *Avícola La Esmeralda*, la comercialización se realiza de manera ágil y efectiva.

A continuación, se muestran imágenes de la fan page que actualmente maneja la empresa *Avícola La Esmeralda*.

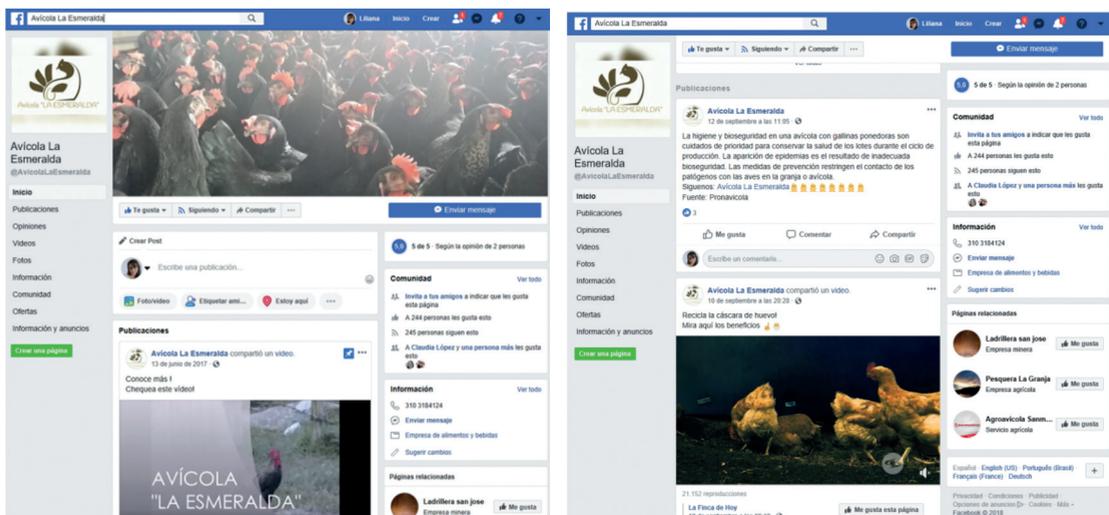


Figura 4: Imágenes *Fan Page* Avícola La Esmeralda.

Fuente: Autoras.

CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones, luego de ver los resultados de éxito del caso en estudio, es que toda empresa independientemente de su tamaño, ubicación geográfica o tipo de operación, debe encontrar la forma de adaptar su manera de hacer negocios y reconocer la importancia que tienen las comunicaciones a través de internet.

La empresa Avícola La Esmeralda, deberá actualizar de manera permanente su *fan page*, y mantener un diseño visual atractivo que permita a sus clientes reales y potenciales familiarizarse con sus productos. A partir del uso de la *fan page* de la empresa se dio el rediseño de la cadena de valor y, especialmente, el de la cadena de comercialización; en muchos casos, se evitaron intermediarios y hubo una comunicación más directa entre la empresa y el cliente final, con beneficios para la empresa y para el cliente.

Aún con las ventajas encontradas en el e-commerce, no fue una tarea fácil convencer al empresario acerca de los beneficios que le traerían las TIC a la empresa.

La masificación en el uso de *smartphones* es una de las causas de la penetración del comercio electrónico en las pequeñas y medianas

empresas. Cada vez más personas realizan compras *online* o hacen uso de sus teléfonos inteligentes para revisar las características de productos y servicios, ofertados por internet. Lo anterior, podría exponer el problema de no contar con altas cifras de transacciones electrónicas, lo cual, no es responsabilidad de los clientes, sino de las empresas que aún no han decidido usar esta tecnología; las cifras revelan la disposición creciente en la necesidad de comercio electrónico por parte de clientes potenciales, pero también, el miedo de las pequeñas y medianas empresas de entrar en el juego.

Preguntas de análisis

1. ¿Cómo mejorar la competitividad empresarial a partir del uso y análisis de las redes sociales?
2. ¿Cuáles son las características necesarias para que una organización mejore los ingresos por ventas a través del comercio electrónico?

REFERENCIAS

- Avícola La Esmeralda, (2016). *Documento interno. Filosofía de la organización.*
- Castaño, J. J., & Jurado, S., (2016). *La tienda virtual (Comercio electrónico).* Editex.
- CEPAL. (15 de 06 de 2018). *Biblioguías - Bibliotecas CEPAL.* Recuperado de <https://biblioguias.cepal.org/QR>
- Coral, A., (2014). *Introducción a la Mercadotecnia.* México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de https://www.academia.edu/31137120/mercadotecnia_GRUPO_EDITORIAL_PATRIA
- Escola Virtual Mercosoul, (2012). *Tendencias y Desafíos del Comercio Electrónico y los Negocios por Internet en América Latina para el 2013.* Recuperado de <https://es.slideshare.net/pueyrredonline/tendencias-y-desafios-del-comercio-electronico-y-los-negocios-por-internet-en-america-latina-para-el-2013>
- Fonseca, A. S., (2014). *Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online.* Alexandre Fonseca Lacomba.

- Fraile, A., Barón, J., Riaño, P., & Cortés, N., (2016). Plan de mercadeo para la empresa “La Crema-Liroyaz” en Boyacá. *Utepsa Investiga. Revista Semestral de Divulgación Científica*, (1). Recuperado de <https://tinyurl.com/yyy1ffu6>
- Huidobro, J., & Roldán, D., (2005). *La tecnología e-business*. Madrid: Thomson Paraninfo
- Kuz, A., Falco, M., Nahuel, L., & Giandini, R. S., (2015). Agent SocialMetric: Una Aplicación Práctica de Solución TIC como Soporte a la Enseñanza. En *Quinta Conferencia de Directores de Tecnología de Información, TICAL 2015. Gestión de las TICs para la Inversión y la Colaboración* (6).
- Laudon, K., & Guercio, C., (2009). *e-commerce*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Morales, A. G., & Pinzón, Y., (2018). *Estrategias de mercadeo basadas en TIC para la empresa “Ricaurte” de la ciudad de Moniquirá - Boyacá* (Trabajo de grado para optar al título de ingeniera industrial). Universidad de Boyacá, Tunja.
- Plasencia Moreno, L., & Anías Calderón, C., (2017). Arquitectura referencial de Big Data para la gestión de las telecomunicaciones. *Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 566-577.
- Power, D., Thomson, S., & Buckner, K. (2000). Electronic Portafolios. En Bullock, A. A. & Hawk, P.P. *Developing a Teaching Portfolio-A guide for preservice and practicing teachers*. Ohio, EE.UU.: Pearson.
- Ríos, L. D. (2016). Del marketing al neuromarketing. *Revista Ventana Científica*, 7(12), 43-46.
- Rodríguez Moreno, D. C., & Granados Ávila, P. N., (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia). *Rev.fac. cienc.econ. [online]*, 25(2), 193–205. doi: 10.18359/rfce.3073
- Scheel Mayenberger, C., & Rivera González, E. Á., (2009). Utilización de las TIC y su impacto en la competitividad de las empresas latinoamericanas. *Univ. Empresa*, 8(16), 71–93. doi: 10.12804/107

CAPÍTULO 8.

Caso de éxito empresarial Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY.

“En un mundo que cambia realmente rápido, la única estrategia en la que el fracaso está garantizado es la de no asumir riesgos” Mark Zuckerberg.

Manuel Morales Neira*

Maricela Ramírez**

Rafael Ramírez Hernández***

* Cursa maestría en Dirección y asesoramiento financiero. Especialista en Finanzas. Economista. Más de 20 años de experiencia en el sector energético y financiero colombiano; director de recaudo y cartera en Empresa de energía Honduras y auditor de KPMG Ltda. Docente Grupo de investigación GISEDE Universidad de Boyacá. Correo electrónico: manmorales@uniboyaca.edu.co.

** Magíster en administración económica y financiera. Especialista en Revisoría Fiscal. Contadora Pública. Experiencia profesional en el sector público. Docente titular Grupo de investigación GISEDE. Universidad de Boyacá. Correo electrónico: mramirez@uniboyaca.edu.co.

*** Especialista en finanzas y banca de inversión. Contador Público. Experiencia profesional como director de Compliance BNP Paribas Cardif Colombia Seguros Generales. Gerente de cumplimiento Fiduciaria Petrolera S.A. Director de Riesgos Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY. Correo electrónico: riesgos@INFIBOY.gov.co.



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

La palabra riesgo está asociada a la incertidumbre de que un hecho suceda o no, en este sentido, los riesgos financieros pueden definirse como la probabilidad de incurrir en unas pérdidas por tener posiciones activas o pasivas expuestas al mercado o al negocio propio, en un determinado período de tiempo.

El propósito de este escrito es mostrar la aplicación exitosa del modelo de riesgo que viene ejecutando el Instituto de Fomento Industrial de Boyacá INFIBOY, como banco de fomento industrial regional; ente que al igual que la banca en Colombia debe ceñirse a los lineamientos emanados por la Superintendencia Financiera de Colombia, en el montaje y aplicación de un sistema de identificación, evaluación, control y monitoreo de riesgos financieros, entre los cuales, se encuentran: riesgo de mercado- SARM, liquidez-SARL, crediticio-SARC, lavado de activos y financiación al terrorismo-SARLAFT, operacional-SARO y por lo dispuesto en la ley anticorrupción, los riesgos de fraude y corrupción, entre otros.

A continuación, se presentan las características de INFIBOY en el ámbito departamental y nacional; enseguida, se expone un breve marco referencial sobre el tema de riesgo y, por último, se enumeran los logros de INFIBOY en la identificación, medición y control de riesgos y los resultados de la evaluación elaborada por la calificadora de riesgo.

La investigación denominada *“Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY. Caso exitoso en la implementación de los sistemas de administración de riesgos financieros en el departamento”*, se enmarca en la línea de investigación *Gestión Empresarial*, del grupo GISEDE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, perteneciente a la Universidad de Boyacá; dicha línea tiene como objetivo gestionar conocimientos que permitan el desarrollo de las organizaciones del departamento.

La pregunta entorno a la cual gira el problema de investigación, es: ¿cómo INFIBOY se convierte en un caso exitoso en la identificación, medición y control de los sistemas de administración de riesgos en Boyacá?

Para atender este cuestionamiento se acude a la investigación cualitativa, la cual, a partir del estudio de caso, como lo afirma Willis (2007), se adelanta sobre situaciones reales, desde un razonamiento inductivo, para iluminar la comprensión del lector sobre el fenómeno tratado. Este autor describe dos atribuciones de este tipo de investigación: (i) permite recoger datos valiosos y detallados en un entorno

auténtico o natural, y (ii) es integral, al acercarse al comportamiento humano, se entiende como experiencia en el contexto social. En este tipo de estudios, como lo afirma Eisenhardt & Bourgeois (1989), los datos del caso se obtienen de una variedad de fuentes cualitativas y cuantitativas: observación directa, revisión de documentos, bases de datos y entrevistas a expertos.

8.1 Reseña INFIBOY



Figura 1. Logo de la empresa.

Fuente: Infiboy.

El Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY es una entidad pública de orden departamental que, a través de productos financieros de captación y colocación, administra y entrega recursos para generar progreso y desarrollo en los municipios y regiones de Boyacá.

8.1.1 Creación de INFIBOY

Según la documentación consultada, el Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY fue creado, mediante Ordenanza 14 de noviembre 26 de 1968, con el nombre de Instituto para el Desarrollo de Boyacá IDEBOY. En septiembre de 1992 el gobernador, por Decreto Ordenanza 1238, modificó el acto de creación y la estructura orgánica, convirtiéndolo en Instituto Financiero, pero conservando la misma sigla IDEBOY. Posteriormente, el 27 de diciembre del año 1995, el gobernador de Boyacá, mediante Decreto 1518, reorganiza la entidad y adquiere su actual denominación como Instituto Financiero de Boyacá – INFIBOY, convirtiéndose en un ente oficial financiero de orden departamental en Boyacá, intermediario de recursos entre entidades públicas. En estos 50 años

de trabajo, el Instituto ha realizado y apalancado varios proyectos que han dejado huella en el departamento, todos enfocados al desarrollo y progreso de Boyacá.

En un acto de la Asamblea Departamental, la Ordenanza 010 del 27 de febrero, del año 2004, señala la personalidad misional del Instituto al prever que desarrollará su objeto a través de la intermediación financiera de las entidades territoriales. El primer crédito otorgado por el entonces IDEBOY se desembolsa para el municipio de Arcabuco, por un valor de dos (2) millones, en el año de 1992 (INFIBOY, 2018).

Entre los proyectos y obras adelantadas por INFIBOY se pueden citar: en el año 1974 construye el complejo de servicios públicos de Tunja (actual Plaza de Mercado del Sur de Tunja), realiza la restauración de la Plaza de Bolívar de Tunja, restaura el Hotel la Casona el Salitre de Paipa, el Hotel de Soatá y el Hotel Turístico de Tenza. Por otra parte, construye las cabañas en el Nevado de Güicán, acompaña algunos proyectos de vivienda, infraestructura, maquinaria, acueductos, vías, gasificación, entre otros (INFIBOY, 2018).

8.1.2 INFIBOY en el ámbito nacional

INFIBOY es una entidad descentralizada y autónoma de orden departamental, adscrita a la Secretaría de Hacienda. Sus objetivos misionales se centran en el manejo de excedentes de liquidez de los entes territoriales en el mercado financiero y la administración de recursos de destinación específica, mediante convenios interadministrativos. Adicionalmente, explota una serie de bienes y activos representados en acciones, infraestructura hotelera, terrenos, construcciones, sociedades y otros de su propiedad; todo en función de su estabilidad económica, sostenibilidad financiera y la generación de bienestar y progreso para las diferentes comunidades de Boyacá. Hace parte de los 15 Institutos Financieros de Fomento y Desarrollo Territorial (INFIS) del país, de los cuales 11 son departamentales y 4 son municipales, como lo muestra la figura 2.

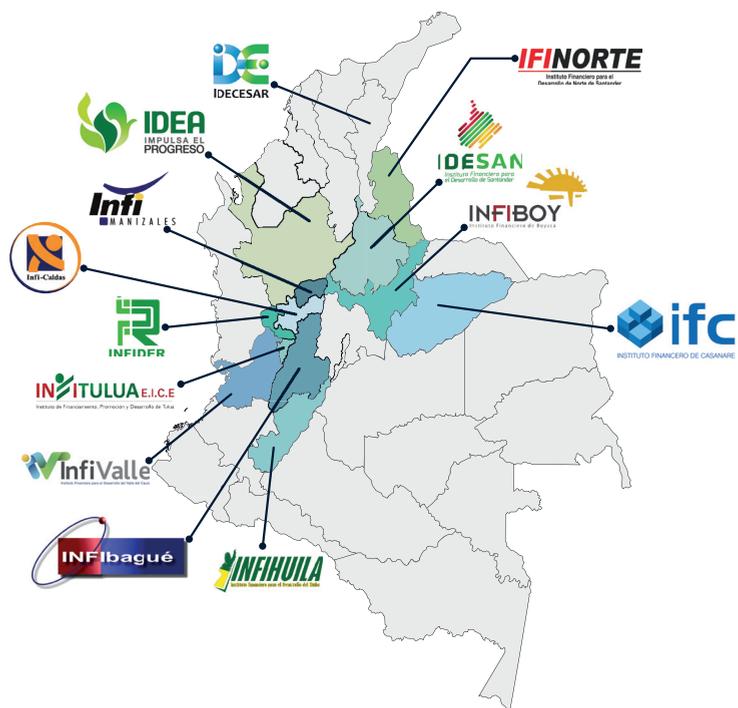


Figura 2. Institutos Financieros y de Fomento y desarrollo Territorial en Colombia.

Fuente: SFC, 2018.

De esta manera, los INFIS departamentales y municipales en Colombia, son:

Tabla 1.

INFIS departamentales y municipales

INFIS departamentales: diez (11)	INFIS municipales: cuatro (4)
Antioquia (IDEA)	Pereira
Boyacá (INFIBOY)	Manizales
Cesar (IDECESAR)	Ibagué
Casanare (INFICASANARE)	Tuluá
Risaralda (INFIDER)	
Valle (INFIVALLE)	
Huila (INFIHUILA)	
Santander (IDESAN)	
Norte de Santander (IFINORTE)	
Arauca (IDEAR)	
Caldas (INFICALDAS)	

Fuente: SFC, 2017.

En Colombia, los INFIS, como se les denomina comúnmente, son institutos financieros y de fomento del desarrollo regional y local; aunque tienen sus particularidades regionales, ofrecen servicios similares para las entidades, tales como: captación y colocación de excedentes de liquidez, operaciones de crédito, administración de recursos y gestión o estructuración de proyectos de inversión. Su naturaleza es el trabajar con entidades públicas, pero algunos INFIS extienden sus servicios a entidades privadas; en el caso de INFIBOY, la totalidad de los clientes son de naturaleza pública, destacándose: la Gobernación de Boyacá, los 123 municipios del departamento, las entidades descentralizadas, entre otras.

8.1.3 Breve marco referencial de riesgo

En cualquier economía, la adopción de métodos más exactos en la medición de riesgo genera garantías para la estabilidad del sistema financiero (Becerra & Melo, 2008). En sentido estricto, el riesgo debe

entenderse como la probabilidad de observar rendimientos distintos a los esperados, es decir, “la dispersión de resultados inesperados ocasionada por movimientos en las variables financieras” (Jorion, 1997, p. 63). Si se pretende sintetizar la literatura sobre riesgo, se puede decir que existen dos grandes visiones: la visión conservadora del riesgo, desde hace años sometida a intensa crítica, como impredecibilidad del resultado, asociada a su variabilidad o dispersión, y la visión reformista del riesgo como posibilidad de no consecución de los resultados deseados (Marqués & Tatjé, 2005).

El objetivo del análisis de riesgo es aportar medidas cuantitativas a los juicios cualitativos que emiten los ejecutivos y ofrecer nuevos elementos de juicio para optimizar las opciones. Aunque el análisis del riesgo no significa predecir o conocer el futuro, sí permite estimar los resultados probables y mejorar la calidad de las decisiones (Piedrahita, 2011).

El proceso de administración de riesgos implica varias etapas:

1. Identificación: es un proceso consciente de análisis permanente y participativo, en el cual se busca responder como empresa a los riesgos que puedan afectarla. En otras palabras, se trata de conocer los sucesos que posiblemente se producirán en la organización y las consecuencias sobre los objetivos misionales.
2. Análisis de riesgos: radica en la evaluación según la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden producir en caso de materializarse.
3. Calificación de los riesgos para su evaluación se usan escalas de valoración, dependiendo de las necesidades de cada empresa y determinando el grado de importancia o materialidad de cada uno, según los criterios de aceptabilidad definidos por el nivel directivo.
4. Medidas para el tratamiento de riesgos a partir del control o financiamiento de las pérdidas.
5. Monitoreo: actividad permanente de evaluación de la eficacia en las medidas implementadas.

8.2 Clasificación de los riesgos

A continuación, se presenta la definición de cada tipo de riesgos y sus principales características:

8.2.1 Riesgo financiero

Respecto al riesgo financiero se define como el riesgo adicional que asumen los accionistas comunes cuando la administración decide financiar sus activos con deuda o acciones preferentes. Si la empresa financia sus operaciones con recursos externos, traslada el riesgo a los accionistas, pues debe pagar primero sus obligaciones financieras a terceros y, posteriormente, distribuir el excedente entre los dueños. Asimismo, el riesgo financiero se asocia con el ciclo de vida de la empresa y el endeudamiento asumido durante su permanencia en el mercado (Piedrahita, 2011).

En general, el riesgo financiero se mide por el apalancamiento financiero, el cubrimiento del interés y las relaciones entre deuda y capital propio. Los riesgos financieros están asociados a los productos y servicios que se pueden adquirir en los mercados financieros, donde las empresas obtienen recursos o los colocan. La medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una pérdida en el futuro (de Lara, 2008).

Las empresas suelen clasificar los riesgos financieros, así: (i) riesgos cuantificables, aquellos que se calculan basándose en criterios objetivos y pueden expresarse fácilmente en términos monetarios; en este grupo se integran los riesgos de mercado y de crédito y (ii) riesgos no cuantificables, cuya valoración es un tanto más relativa y dependerá de los criterios aplicados en cada entidad. Se incluyen en este grupo los riesgos de liquidez, legales y operativos (Prieto, 1996).

8.2.2 Riesgo de mercado

El riesgo de mercado es el relativo a la situación financiera de una entidad, consecuencia de variaciones adversas en los mercados financieros. En términos absolutos, el riesgo de mercado se configura como una medida de predicción de las pérdidas asociadas a una posición, cartera o entidad; al producirse movimientos desfavorables en los

factores de riesgo que determinan el valor de sus posiciones abiertas (estén contabilizadas dentro o fuera del balance). Algunos factores financieros del riesgo del mercado son: tipos de interés, tipos de cambio, precio de los activos financieros, precio de las materias primas y correlaciones y volatilidades (Gómez & López, 2002).

En otras palabras, el riesgo de mercado es la probabilidad de incurrir en pérdida en los estados financieros, al tener activos dentro de sus portafolios atados a una tasa, a una moneda o a un precio, los cuales pueden variar y ocasionar una pérdida del ejercicio.

Dentro de las mediciones para identificar, medir y controlar el riesgo de mercado están: (i) la valoración del portafolio a precios de mercado, método que permite conocer el valor actual de las posiciones y que deja ver cuánto se ha valorizado o desvalorizado una inversión y así calcular la posible pérdida; no es otra cosa que traer a valor presente, a un punto focal, los flujos futuros incluyendo el principal con una tasa de descuento (tasa de referencia del mercado o TIR para activos clasificados hasta el vencimiento); (ii) otro método es el cálculo del valor en riesgo, donde el procedimiento más conocido es el recomendado por el JP Morgan con su metodología Riskmetric, se trata de un modelo paramétrico de varianzas y covarianzas, lo que permite ver el riesgo identificado a través de las correlaciones entre las inversiones del portafolio, y (iii) pruebas de estrés (*stress testing*), donde se puede ver la tolerancia máxima de un portafolio ante simulaciones en sus tasas de interés o en sus precios.

En Colombia, la Superintendencia Financiera de Colombia trata el riesgo de mercado en el capítulo I de la Circular Básica Contable y Financiera. En esta circular se define el riesgo de mercado como:

[...] la posibilidad de incurrir en pérdidas asociadas a la disminución del valor de sus portafolios o en caídas del valor de los fondos o patrimonios que dichas entidades administran, ocurridos como consecuencia de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los cuales se mantienen posiciones dentro o fuera del balance [...] (Superintendencia Financiera de Colombia, 1995, p. 3).

La materialización de los riesgos de mercado puede llegar a afectar la percepción del mercado sobre la estabilidad y la viabilidad financiera de las entidades vigiladas (Superintendencia Financiera, 1995).

Es importante anotar que antes de montar estos modelos, las entidades debían cumplir una serie de requisitos expresados en la Circular 088 de diciembre de 2000 (requisitos mínimos de administración de riesgos que deberán cumplir las entidades vigiladas para la realización de sus operaciones de tesorería). En esta norma se establecen los criterios con los que deben contar las instituciones financieras para mitigar los riesgos financieros; igualmente, se determina un ambiente de control caracterizado por definir límites, atribuciones y responsabilidades de negociación de los negociadores o *trader* en la mesa o *Front Office* y normas de cumplimiento de las operaciones para el *Back Office*, como también la independencia organizacional entre el *front*, el *back* y el *middle office*.

8.2.3 Riesgo de liquidez

Se entiende por riesgo de liquidez el hecho de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente, los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad. Esta contingencia (riesgo de liquidez de fondeo) se manifiesta en la insuficiencia de activos líquidos disponibles para ello y/o en la necesidad de asumir costos inusuales de fondeo (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Basilea III presenta directrices y principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez al recoger las lecciones extraídas de la crisis. Se basa en una revisión fundamental de las buenas prácticas de gestión del riesgo de liquidez en organizaciones bancarias (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2010).

8.2.4 Riesgo Crediticio RC

El Riesgo de Crédito es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones (Superintendencia Financiera, 1995). En otras palabras, es la probabilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia de que la contraparte no cumpla con el pago de los compromisos al llegar a su vencimiento parcial o total, debido a que dicha contraparte presenta problemas transitorios o estructurales de liquidez o enfrenta una situación jurídica o contractual que le impide cumplir con sus compromisos, es decir, entra en *default*.

En cuanto a la obligación de evaluar el riesgo mediante la adopción de un Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC⁵, las entidades vigiladas deben evaluar permanentemente el riesgo incorporado en sus activos crediticios, tanto en el momento de otorgar créditos como durante la duración de estos, incluidos los casos de reestructuraciones. Para tal efecto, las entidades deben diseñar y adoptar un SARC (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

Al igual que en el riesgo de mercado, en la administración del riesgo de crédito las entidades deben contar previamente con un Manual de SARC, el cual debe contener, entre otros aspectos: las políticas de otorgamiento, aprobación, seguimiento, calificación, clasificación y provisionamiento, tipo de garantías y cupos de contraparte. Dentro de las políticas de otorgamiento se destaca la importancia de contar con límites y procesos exhaustivos de análisis financiero cualitativo como cuantitativo para clientes tipo scoring y así propender por una buena calidad de la cartera.

El manual debe contar con una política clara de provisión general y política individual, obedeciendo tanto al modelo SARC propuesto como a las normas sobre el particular que exige la Superintendencia Financiera de Colombia.

8.2.5 Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO

Se entiende por riesgo operativo la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, en los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye riesgos legales y de reputación, asociados a tales factores (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

Según de Lara (2008), el riesgo operativo es la pérdida potencial que resulta de fallas en los procesos internos, personas o sistemas, así como de eventos externos, es decir, pérdidas por factores asociados a personas, procesos, sistemas y agentes externos. Es importante aclarar que el Grupo del Comité de Basilea incluyó el riesgo legal en el riesgo operativo.

⁵ Modelo estadístico que busca calcular las pérdidas que podrían surgir de eventos de incumplimiento o *default* en una cartera.

Los riesgos operativos tienen como limitación la dificultad de utilizar un método estadístico por no contar en la mayoría de los casos con datos históricos. Las mediciones se centran, principalmente, en evaluaciones cualitativas; estas comprenden, entre otros, evaluación del recurso humano, incompetencias profesionales, fraude, concentración de funciones, registro de transacciones, valuación errónea del producto, fallas en el sistema, errores en los sistemas de comunicación, acontecer sociopolítico, regulación, normativa y su aplicación.

8.2.6 Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo

El lavado de activos, la financiación del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva son fenómenos que afectan a todos los países. La utilización deliberada o no, del sistema financiero en actividades delictivas motivó al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) en 1988 (BCBS, 1988) a promover la aplicación de políticas y procedimientos de prevención del lavado de activos (LA) y contra la financiación del terrorismo (CFT).

El Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT) busca prevenir que las entidades vigiladas por la SFC sean utilizadas, directa o indirectamente, para dar apariencia de legalidad a los activos provenientes de actividades delictivas o para canalizar recursos hacia la realización de actividades terroristas. Es un sistema basado en cuatro (4) etapas mínimas que, de manera consecuente, conllevan a la identificación, medición, control y el monitoreo de los riesgos LA/FT, propios de cada entidad vigilada (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017).

8.2.7 Relación mínima de solvencia

La relación de solvencia mide la capacidad patrimonial de los bancos para respaldar sus activos, dado el apalancamiento que tienen con los depósitos del público. En otras palabras, es un indicador que cuantifica la cantidad de recursos propios que aportan las entidades financieras en la actividad de intermediación entre ahorradores e inversores (Clavijo, Vera & Malagón, 2012).

Uno de los objetivos primordiales de contar con sistemas de administración de riesgos es poder calcular las provisiones de una entidad al estar expuesta ante determinados riesgos, así como la identificación

de los activos según su nivel. La relación mínima de solvencia resume esa relación entre el patrimonio y los activos que posee y que le representan riesgo. La Resolución Externa 033 de 2013 de la Superintendencia Financiera de Colombia, en su capítulo sobre controles de ley, define así estos conceptos:

Las entidades deben cumplir con los siguientes niveles de solvencia (Superintendencia Financiera, 1995):

- Relación de Solvencia Básica: se define como el valor del Patrimonio Básico Ordinario dividido por el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado. Esta relación no puede ser inferior al 4.5%.

$$\text{Solvencia Básica} = \frac{\text{Patrimonio Básico Ordinario}}{APNR + \frac{100}{9} VeR_{RM}} \geq 4.5\%$$

- Relación de Solvencia Total: se define como el valor del Patrimonio Técnico dividido por el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado. Esta relación no puede ser inferior al 9%.

$$\text{Solvencia Total} = \frac{PT}{APNR + \frac{100}{9} VeR_{RM}} \geq 9\%$$

En donde:

PT= Patrimonio Técnico

APNR= Activos Ponderados por Nivel de Riesgo crediticio.

VeR_{RM} = Valor de la exposición por riesgo de mercado.

8.3 Marco legal en Colombia

Según la Superintendencia Financiera de Colombia, la implementación de estándares de riesgo ha sido gradual; se incursiona aproximadamente hacia 1989 implementándolos en el sector financiero de los principios generales dictados por Basilea I, además, se define capital de primer y segundo nivel y la solvencia se establece en un 8,3%. Hacia 1994, esta solvencia individual y consolidada se hace más conservadora y se estipula en un 9%. Con el Decreto 1720 de 2001 se introducen

cambios en el capital y se define como norma la introducción del Valor en Riesgo VaR, para medir el riesgo de mercado de los portafolios, así mismo, se introducen medidas de riesgo relacionadas con riesgo de mercado, crédito, liquidez, operativo, lavado de activos y contraparte. ANIF muestra más oscuro el panorama e indica:

El sistema financiero colombiano enfrentó una difícil crisis hipotecaria durante 1998-2002, caracterizada por una grave desvalorización de los activos hipotecarios y el deterioro de las condiciones macroeconómicas. El país y las autoridades financieras estaban claramente rezagados respecto a la adopción de las disposiciones de capital incluidas en Basilea II y, apenas en 2008, se discutía la necesidad de implementar dicho acuerdo, en lo que podría considerarse Basilea I+ (ANIF, citada en Clavijo, Vera & Malagón, 2012, p. 11).

En 2008 se toman los principios de Basilea II y se introduce el indicador de riesgo de liquidez para los establecimientos de crédito. En 2011 se modifica el indicador de riesgo de liquidez de acuerdo con los estándares internacionales, lo cual incluye: (i) el concepto de activos líquidos de alta calidad y (ii) un límite al Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) a 30 días. Más adelante, con el Decreto 1771 de 2012 hay un fortalecimiento del capital a partir de instrumentos de mejor calidad, basados en los principios de Basilea III y se establece una solvencia básica del 4,5%. En 2014 se unifica el marco prudencial de capital de los establecimientos de crédito. En 2016 se fortalece la medición de requerimientos de liquidez.

A continuación, se relacionan algunas normas que se han emitido en desarrollo de la implementación de modelos de riesgo en Colombia:

- Circular Externa número 100 de noviembre de 1995 - Circular Básica Contable y Financiera.
- Circular Externa número 007 de enero de 1996 - Circular Básica Jurídica.
- Circular Externa número 058 de julio de 1996 - Controles de ley, créditos interbancarios, operaciones repo y negociaciones de cartera.
- Circular Externa número 088 de diciembre de 2000 - Requisitos mínimos de administración de riesgos que deberán cumplir las entidades vigiladas para la realización de sus operaciones de tesorería.

- Circular Externa número 042 de septiembre de 2001 - Criterios y procedimientos para la medición de riesgos de mercado.
- Circular Externa número 033 de agosto de 2002 - Clasificación, valoración y contabilización de inversiones.
- Circular Externa número 031 de agosto de 2004 - Reordenamiento del Capítulo XXI de la Circular Externa 100 de 1995 y ampliación de la cobertura de las reglas sobre administración de riesgos de mercado a las sociedades fiduciarias, sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantías, entidades aseguradoras y sociedades de capitalización.
- Decreto 1771 de 2012 - Fortalecimiento del capital a partir de instrumentos de mejor calidad, basados en los principios de Basilea III.

8.4 Marco histórico: de las turbulencias financieras al manejo del riesgo

Un punto de partida importante del riesgo puede ser el fin del Acuerdo *Bretton Woods*, en agosto de 1971, cuando el presidente de los EE. UU., Richard Nixon, declara la inconvertibilidad del dólar en oro y los tipos de cambio flotante se imponen en todo el mundo, abriendo un nuevo escenario de crisis. En respuesta a esta represión financiera surge la apertura de los mercados financieros y la libertad en las tasas de interés y los tipos de cambio. En el nuevo esquema, la dinámica de los mercados financieros responde a la liberalización de los flujos de capital a escala internacional y a la desregulación de las tasas de interés y los tipos de cambio (Allami & Cibils, 2010). De manera que esa libre afluencia de capitales debería incentivar la inversión, generando empleo y por ende crecimiento económico que a la postre incentivaría un margen de ahorro.

Pero, rápidamente estas fuerzas libres, en especial el mercado de capitales, trajo consigo volatilidades en las tasas de interés logrando profundizar los ciclos en la economía. Uno de los hechos que marca este momento es el cierre obligado de la Bankhaus Herstatt en Alemania, en 1974, por parte del Banco Central (Baquero, 2006); este suceso ocasiona grandes pérdidas en operaciones internacionales en moneda extranjera, identificado como pérdida producto de contraparte, ante la negativa de cumplimiento de las operaciones con el Chase Manhattan

en Estados Unidos. Al mismo tiempo, se experimenta la deuda externa iniciada en México en 1982 y la crisis de la Bolsa de New York en 1987.

En este escenario, el grupo de los 10 (G10) crea un comité denominado Basilea I, encargado de diseñar políticas de regulación y supervisión con mejores prácticas para disminuir así, en parte, la probabilidad de enfrentar nuevas crisis. Ese comité promueve los requerimientos mínimos de capital, la revisión supervisora de la adecuación de capital y la disciplina de mercado. El acuerdo de capital de Basilea de 1988, conocido como Basilea I, estableció por primera vez un sistema para medir el capital de los bancos en función del riesgo de crédito o incumplimiento en el pago de sus activos, que se fijó en un mínimo de capital del 8% de los riesgos. Posteriormente, se exigió capital adicional asociado al riesgo derivado de alteraciones en el precio de los activos (riesgo de mercado).

Pero la fuerza de los mercados sigue su rumbo y el peso de las tasas de interés y de las divisas a nivel internacional continúan haciendo estragos y se presentan sucesos como la burbuja financiera e inmobiliaria, iniciada en Japón en 1989, seguida de un largo período de estancamiento y deflación, le siguen: crisis del sistema monetario europeo 1992, crisis de los mercados de deuda pública 1992-1994, crisis del peso mexicano 1994-1995, crisis asiática 1997-1998, crisis de la moratoria rusa en agosto de 1998, crisis del Hedge Fund Long Term. Capital management en 1997, crisis de la burbuja tecnológica del Nasdaq, crisis de Enron (de 70.000 millones de capitalización a un poco más de 100 millones de dólares), las crisis de Tyco, Parmalat, Worldcom (Vilariño, 2001).

Los anteriores hechos inciden para la reformulación de un segundo acuerdo de supervisión bancaria denominado Basilea II (2004), caracterizado por reforzar principios básicos de supervisión y que, además, incluye buen manejo corporativo, riesgo de crédito, riesgo de tasa de interés, riesgo de liquidez, riesgo operativo, manejo de los sistemas de control interno y continuidad operativa. Estas recomendaciones de Basilea II contenían, además, lineamientos para que los bancos implementaran en su organización mayor vigilancia gerencial, cultura de control, reconocimiento y valoración del riesgo, actividades de control y segregación de funciones, elementos básicos de información y comunicaciones para la toma de decisiones y el desarrollo de un monitoreo adecuado.

Ahora bien, ante la crisis hipotecaria de 2007 y la crisis financiera de 2008, caracterizadas por problemas de liquidez y de provisiones para atender los diferentes riesgos por problemas presentados dentro y fuera del balance, se toma una nueva iniciativa: un nuevo comité denominado Basilea III; con este acuerdo se complementan las recomendaciones de Basilea I y Basilea II y, aunque no se centra en los requerimientos de capital mínimo, sí incluye nuevos elementos de control y supervisión. Basilea III mantiene el requerimiento mínimo de capital en el 8%, aumenta las exigencias en cuanto a su calidad, recomienda tener un colchón de conservación de capital, también un colchón previsible ante una burbuja especulativa del mercado hipotecario e incorpora sistemas de prevención y en algunos casos provisiones para atender el riesgo sistémico. También, este acuerdo incursiona con temas de liquidez de corto plazo, incluyendo una nueva ratio de cobertura de liquidez y ratio de financiación neta estable.

Basilea III es la reforma iniciada desde 2010, esta se dio tras la crisis de las hipotecas subprime que desató la caída de Lehman Brothers y generó un tsunami regulatorio en cuatro sentidos: fortalecer la solvencia bancaria, mitigar el riesgo sistémico, mejorar la resolución bancaria y minimizar el costo del contribuyente.

ANIF lo describe de la siguiente manera:

Tras la grave crisis internacional (2007-2009), el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria emprendió, con el apoyo de la mayoría de los bancos centrales, un esfuerzo para mejorar los esquemas regulatorios y de supervisión bancaria a nivel global. En esencia, el Acuerdo de Basilea III requiere más capital tangible (de mayor calidad) que Basilea I-II y, además, discrimina los requerimientos según el riesgo sistémico que encierran las entidades bancarias a nivel internacional (ANIF citada en Clavijo, Vera & Malagón, Basilea, 2012, p. 0).

El riesgo financiero entendido como la probabilidad de incurrir en un resultado económico negativo, producto de la influencia de otro suceso, es un tema que ha cobrado relevancia en las últimas décadas; se trata de una disciplina nueva que despierta interés de muchos observadores económicos y financieros. El afán y el deseo de estudiar esta disciplina surge como respuesta a diferentes crisis y colapsos financieros mundiales, de manera que es una necesidad de mitigar los riesgos y evitar pérdidas financieras por una nueva crisis del sistema.

Momentos importantes como la caída de la Bolsa de Nueva York, en 1987, la burbuja inmobiliaria en el Japón y la crisis financiera mexicana de 1994, son ejemplos de crisis y turbulencias financieras que han inducido a diseñar políticas y procedimientos para enfrentar este tipo de situaciones.

En el ámbito mundial, como respuesta a estas turbulencias financieras surgen las recomendaciones emanadas por los Comités de Basilea I, II y III; estos enfatizan en recomendaciones para la mitigación de riesgo, basadas en el capital mínimo, implementación de modelos de riesgo y en previsiones para cada uno de ellos.

Colombia toma estas recomendaciones y las implementa a través de la normativa emanada por la Superintendencia Financiera, introduciendo mecanismos de mitigación de riesgos en general al sector financiero.

8.5 Sistemas de administración de riesgos INFIBOY

8.5.1 Actividad misional de INFIBOY

El entorno económico en el que INFIBOY desarrolla sus actividades misionales corresponde al Departamento de Boyacá; sus principales clientes son entidades del Estado: Gobernación y sus entes descentralizados, los 123 municipios y demás entidades territoriales; directas o indirectas, como la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC; las ESE de primer, segundo o tercer nivel; empresas de servicios públicos domiciliarios, y las sociedades públicas y/o de economía mixta. Es en estas entidades donde el Instituto orienta sus recursos o participa con ellos para financiar o ejecutar proyectos incluidos en los planes de desarrollo.

INFIBOY basa sus operaciones económicas en torno a la prestación de servicios financieros, de captación y colocación de recursos y la administración de recursos a todos los entes enunciados, con el fin de que estos desarrollen sus objetivos misionales y/o cristalicen sus diferentes proyectos sociales o de infraestructura en el departamento de Boyacá. De acuerdo con la matriz DOFA de INFIBOY, estas son las principales fortalezas del Instituto:

- Respaldo patrimonial propio del Instituto y subsidiariamente del departamento.

- Perfeccionamiento de los sistemas de administración de riesgos financieros en la entidad.
- Mejora continua en los procesos y procedimientos de las áreas misionales y/o financieras de la Entidad (crédito y captaciones, cartera, administración de recursos, más el proceso financiero de presupuesto, tesorería y contabilidad).
- Calificación de cartera “A” en su totalidad, por tanto, no se requieren provisiones individuales, ni procesos de cobro jurídico.
- Adecuadas políticas de encaje y provisión, garantizando el cumplimiento de las obligaciones del Instituto.
- Resultado financiero positivo de los años 2016 y 2017, pese a las restricciones que impone el Decreto 2463 de 2014 (restricciones de los INFIS respecto a la captación de excedentes de liquidez de los municipios).
- Perfeccionamiento de la defensa jurídica del Instituto, lo cual ha derivado en la expedición de fallos judiciales favorables, durante los tres últimos años.

8.5.2 Modelo de riesgos INFIBOY

Hoy día, las instituciones financieras necesitan modelos sólidos en la medición y control de riesgos para la detección y prevención, de manera proactiva, del fraude y la evaluación efectiva de la reserva de capital. Estos modelos de riesgo surgen como necesidad de que los bancos puedan enfrentar en primera instancia las crisis financieras o coletazos de crisis en la región, su objetivo primordial es procurar que las entidades puedan salvaguardarse ante posibles pérdidas que afecten su capital y su margen de solvencia.

En este sentido, un modelo de riesgo se puede definir como el conjunto de actividades, métodos y procedimientos capaces de calcular las posibles pérdidas y determinar los activos con cierto nivel de riesgo. Este modelo ha sido revisado y modificado en los diferentes Comités de Basilea I, II y III, con el ánimo de ampliar los requerimientos necesarios para mejorar la supervisión y el control.

Los modelos de riesgo cuentan con metodologías (estadísticas por lo general) que permiten detectar y prever el nivel de riesgo de los activos de la compañía, por ejemplo, un modelo mínimo debe contar con un submodelo o un sistema de riesgo crediticio (Sistema de Administración del riesgo Crediticio SARC) que permite, según unas características de la cartera, determinar la probabilidad de entrar en una situación de *default* o incumplimiento.

Para el tema de las inversiones y demás operaciones de la tesorería, un submodelo o sistema de riesgo debe contemplar metodologías para calcular las posibles pérdidas en las que se podría incurrir por cambios en los precios o por tasas o monedas a las que estén atados los papeles financieros (sea renta fija, renta variable o derivados); a esto se le conoce como Sistema de Administración de Riesgo de Mercado SARM. Para el tema de tesorería también existe el SARL que es el Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez que, como su nombre lo indica, busca eliminar la incertidumbre respecto de la administración del flujo de efectivo; por su parte, el Sistema de Riesgo Operacional se ocupa de detectar las posibles pérdidas que pueden surgir por errores humanos o tecnológicos.

El modelo de riesgo del Instituto Financiero comprende un modelo específico para los riesgos Operativos SARO, un modelo SARLAFT, Sistema de Administración de Riesgo Crediticio SARC, Sistema de Administración de Riesgo de Mercado SARM, Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez SARL y un Plan de Continuidad del Negocio. Por lo anterior, INFIBOY ha creado una gerencia de riesgos que hace parte de la alta gerencia y se encarga de administrar los modelos y evaluar los diferentes riesgos, aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas para determinar el nivel de riesgo de los activos e informar las acciones pertinentes para mitigar el riesgo desde las dependencias de la Institución.

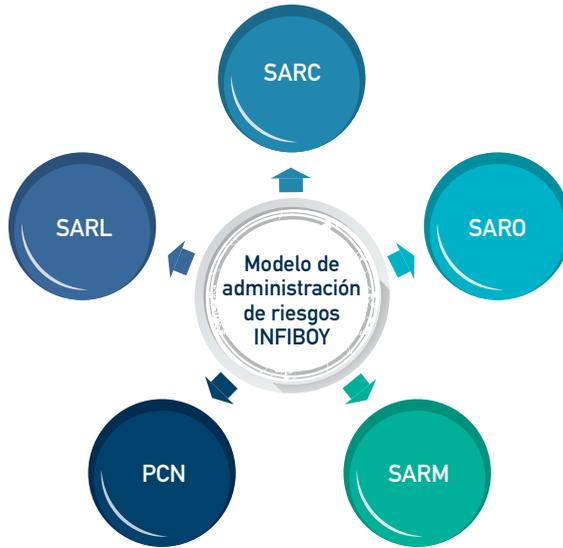


Figura 3. Modelo de administración de riesgo.

Fuente: elaboración propia.

8.5.3 Calificación de riesgos de INFIBOY

La calificación de riesgos en Colombia es otorgada por calificadoras especializadas como Standard & Poor's, Fitch Ratings y Moody's, entre otras, quienes estudian la situación financiera, gobierno corporativo y administración del riesgo, otorgando una calificación que, en el caso de emitir bonos, le reconozcan a estos la respectiva solvencia y solidez.

En la tabla 2 se muestra la posición del Instituto en el entorno nacional, visto desde la calificación de riesgo crediticio.

Tabla 2.

Calificación de riesgo crediticio de los INFIS año 2014

INFI	2014	
	LP	CP
Idea	AAA	F1+
Infihuila	A	F1
Infipereira	A	F1
Infivalle	A-	VrR2
Infimanizales	A-	BRC2+
Infiboy	BBB+	F3
Infitulú	BBB	F2
Infider	BBB-	BRC3
Inficaldas	BBB-	F3
Idesan	BBB-	BRC2

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Reporte de riesgos fiscales de los INFIS, marzo de 2014.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, INFIBOY ha mejorado su posición estratégica frente a otros INFIS pasando del sexto lugar en el año 2014, con la calificación de riesgo a largo plazo en BBB+, al cuarto lugar con “A” de largo plazo en el año 2018; posición privilegiada si se compara con los institutos financieros del país (Ministerio de Hacienda, 2018).

Tabla 3.

Calificación de riesgo crediticio de los INFIS departamentales año 2018

INFI	2018	
	LP	CP
Idea	AAA	F1+
Infivalle	AA	VrR1
Infiboy	A	VrR2

INFI	2018	
Infihuila	A+	VrR2+
Idesan	BBB+	VrR2
Inficaldas	A	VrR2
Infider	BBB	VrR3
Infinorte	BB+	BRC3

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Reporte de riesgos fiscales de los INFIS, mayo de 2018.

La calificación de riesgo crediticio de INFIBOY, de acuerdo con la revisión anual de 27 julio de 2018, es A sencilla a largo plazo y VrR2 en el corto plazo. La calificación A sencilla otorgada a la deuda de largo plazo de INFIBOY indica la existencia de una capacidad buena de pago de intereses y capital. Aunque los factores de protección se consideran adecuados, las entidades o emisiones pueden ser más vulnerables a los acontecimientos adversos que aquellas calificadas en mejores categorías.

La calificación VrR2 de la deuda de corto plazo es la segunda categoría de los grados de inversión, indica una buena y suficiente probabilidad de pago de las obligaciones de la entidad. En este sentido, el Instituto ha privilegiado la búsqueda de mayores recursos propios para su liquidez, la obtención del régimen de vigilancia especial por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia y el perfeccionamiento de sus procesos financieros.

8.6 Administración de riesgos financieros y no financieros

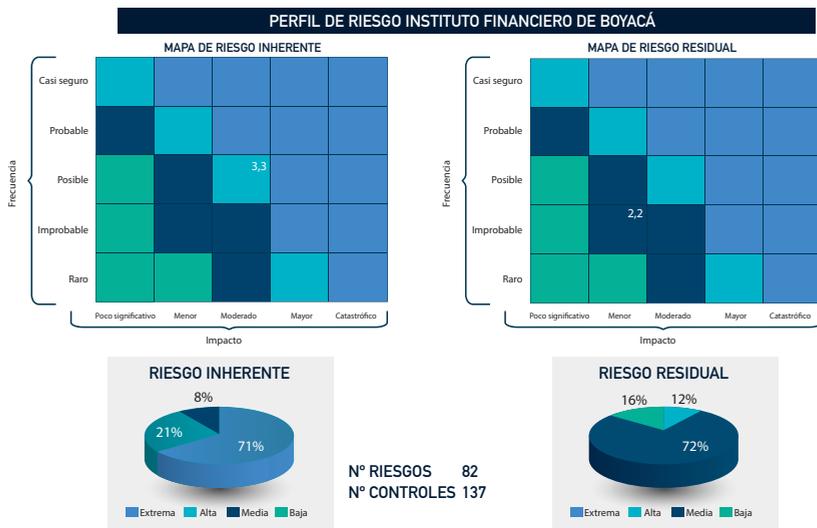
La implementación de los sistemas de administración de riesgos en INFIBOY le ha permitido, por un lado, mejorar la calificación de riesgo crediticio de corto y largo plazo, así como estar en el proceso de obtención de vigilancia especial por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia. Por lo anterior, es que esta implementación ha permitido optimizar la totalidad de los procesos operativos y financieros de la entidad en cuanto a calidad, eficiencia y seguridad.

8.6.1 El Sistema de Administración de Riesgos Operativos SARO

Este sistema ha logrado detectar debilidades en los procesos y fallas en los sistemas o en el talento humano que pueden impactar a la entidad, tanto económica como operativamente; además, ha logrado mantener un modelo que permita prevenir y detectar oportunamente dichos eventos de riesgo. Para el análisis de los riesgos operativos, Infiboy definió la metodología de medición con base en las propuestas realizadas por el Comité de Basilea II, el estándar australiano y demás directrices sobre riesgo operacional impartidas por los entes de control. En este sentido, calcula el riesgo inherente y residual de la operación y monitorea el perfil de riesgo, soportado en las matrices de riesgo y control (Value & Risk Rating S.A., 2018).

Adicionalmente, con el fin de hacer un adecuado seguimiento a los riesgos identificados, Infiboy cuenta con el aplicativo KAWAK, el cual ha permitido fortalecer el proceso de automatización de medición de la matriz de riesgos operativos, así como el reporte de eventos de riesgo (Value & Risk Rating S.A., 2018).

En la siguiente gráfica se pueden evidenciar las matrices calorimétricas donde se encuentra el perfil de riesgo inherente (antes de controles) y residual (neto) de la entidad.



Gráfica 1. Perfil de riesgo Instituto Financiero de Boyacá.

Fuente: INFIBOY.

La gráfica indica cómo el Perfil de Riesgo Inherente (3,3 riesgo medio) se desplaza luego de los controles a un Perfil de Riesgo Residual (2,2 riesgo bajo), situación que refleja que los controles son adecuados o suficientes para disminuir el grado de exposición de la entidad.

8.6.2 El SARLAFT, Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación al Terrorismo

En las políticas de INFIBOY se designa una persona responsable del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación al terrorismo, encargada de generar un control sobre las listas restrictivas que se deben aplicar a todas y cada una de las personas, tanto naturales como jurídicas, con las cuales se tiene una relación comercial, contractual o indirecta (clientes, proveedores, contratistas, operadores, empleados, beneficiarios de pago, entre otros); para lo anterior, se utilizan herramientas de control de listas, tanto públicas como privadas:



Figura 4. Listas restrictivas y listas de control.

Fuente: INFIBOY, 2018.

Así mismo, el Sarlaft requiere de una segmentación de clientes, para efectos de monitorear sus operaciones y detectar cualquier tipo de fraude sobre la operación.

Infiboy cuenta con un sistema de prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo – Sarlaft, que estipula las políticas y procedimientos que regulan la conducta de los funcionarios para evitar la materialización de riesgos asociados. Así mismo, con la implementación de este sistema se han fortalecido aspectos como segmentación de clientes para realizar monitoreo, identificación de señales de alerta y validación en listas restrictivas; la institución tiene además un contrato con Datacrédito Experian para llevar a cabo las consultas del historial crediticio y perfiles de clientes; asimismo, ha puesto en marcha el monitoreo continuo de clientes, funcionarios, contratistas, entre otros, a través de bases de datos y noticias en la web (Value & Risk Rating S.A., 2018).

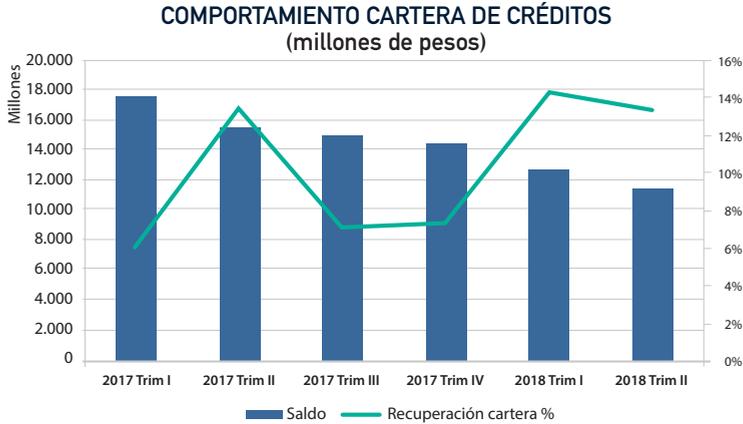
8.6.3 SARC Sistema de Administración de Riesgo Crediticio

Infiboy cuenta con un manual de Sarc, que establece las políticas de aprobación, seguimiento, aprovisionamiento, garantías y cupos de contraparte en las operaciones de crédito, con el fin de mitigar la exposición a dicho riesgo. En palabras de la calificadora de riesgo, la entidad cuenta con especiales mecanismos de monitoreo y seguimiento a los créditos desembolsados, con actividades como monitoreo en los primeros seis meses de vida del crédito para confirmar el destino de los recursos, seguimiento a las garantías, aviso oportuno de las fechas de pago e informes sobre el comportamiento crediticio del deudor.

El Sarc en la entidad ha permitido mantener políticas de otorgamiento, seguimiento y control de los créditos otorgados, que en gran medida han hecho que la cartera de la entidad sea totalmente calificada en A. La entidad cuenta con políticas claras de clasificación de los créditos por altura de mora, niveles de provisión, políticas de garantías y provisión general. También, dentro de sus políticas se observan niveles perfectamente diferenciados, autónomos y segregados para la aprobación, desembolso y cartera de los créditos.

Teniendo en cuenta las políticas de Riesgo de Crédito, el manejo de cartera es positivo en cuanto a su tiempo de recuperación y la calidad de la cartera. Como se puede observar en la gráfica 4, el saldo de cartera entre el primer trimestre 2017 y el segundo trimestre de 2018

tiene una tendencia marcada a la baja, situación presentada por los esfuerzos que en materia de cobro se han realizado; de esta forma se ratifica que la curva de recuperación de cartera es complementaria en esta gestión.



Gráfica 2. Comportamiento de la cartera de créditos. INFIBOY, 2018.

Como lo refleja la gráfica 2, la composición de la cartera discriminada por destinación está concentrada principalmente en el sector de vías, hecho que ratifica el esfuerzo de las políticas gubernamentales por expandir la infraestructura vial del departamento. Otro rubro importante en esta composición es el destinado a la recreación y el deporte, con una participación del 10%.

8.6.4 El SARM, es el sistema que administra el Riesgo de Mercado

Para el manejo eficiente y controlado de los procesos de tesorería, INFIBOY cumple con lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia, buscando conservar el valor del portafolio y mantener adecuados niveles de exposición, los cuales están controlados por medio de definición de roles, responsabilidades y atribuciones.

Dentro de este sistema se establecen los perfiles de personal *Front*, *Middle* y *Back Office*, encargados de la administración del riesgo de mercado, así como las diferentes políticas para asignación de cupos y la relación con contrapartes y emisores. Dentro del organigrama de la organización de INFIBOY se observa perfecta segregación y autonomía entre el *front* que pertenece a la subgerencia general y el *Back office* que pertenece a la Tesorería.

Para la realización de operaciones de tesorería, todo nuevo emisor o contraparte debe ser aprobado por el Comité de Riesgos, previo análisis de la Oficina Administrativa de Gestión del Riesgo.

La Gerencia Financiera de INFIBOY cuenta además con un estudio de asignación de cupos de contraparte que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos de la respectiva entidad financiera, para lo cual se debe analizar:

1. Información Institucional de la Entidad. Conocimiento de la entidad, fecha de creación, propietarios, grupo económico al que pertenece, entre otros.
2. Estados Financieros de la Entidad. Se solicitan a corte contable más reciente a la fecha de análisis y al corte del año anterior, con el fin de hacerlos comparativos.
3. Análisis de Indicadores Financieros de la Entidad (activos, patrimonio, rentabilidad, liquidez).
4. Calificación de riesgo otorgada por una firma calificadora de riesgo reconocida en Colombia.

Si se otorga la aprobación de cupo por parte del Comité de Riesgos, se procederá a informar a la entidad financiera y se deberán crear los registros en el sistema financiero del Instituto con el fin de garantizar la entrada en operación de la nueva entidad.

8.6.5 Implementación de metodologías para el cálculo del VaR (*Value at risk*).

Infiboy desarrolla un modelo para el cálculo del Var o Ver (valor en riesgo), aplicable específicamente a las acciones que posee en Acerías Paz de Río, pues su portafolio de inversiones CDT está clasificado como inversiones hasta el vencimiento y, por lo tanto, no se encuentra expuesto a riesgo de mercado.

A continuación, en la gráfica 4 se presentan los resultados del valor en riesgo para el portafolio de acciones de Acerías Paz de Río, el cual consta de 3.299.905.002 acciones por valor nominal de \$12, los cuales representan un valor de mercado de \$39.598.860.024 que con un nivel de confianza de 95% y una ventana temporal de 488 días arroja un VaR de 2.502.403.814.

VaR POR SIMULACIÓN HISTÓRICA PARA UN PORTAFOLIO DE UN ACTIVO					
PORTAFOLIO		PARAMETROS VaR		TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSIÓN	
ESPECIE	APDR	N CONFIANZA	95%	MEDIDA	APDR
ACCIONES	3.299.905.002	ALPHA	5%	PROMEDIO	0,02%
PRECIO ACCION	\$ 12,00	HORIZONTE	1 DIA	DESVEST	3,84%
VALOR MERCADO	\$ 39.598.860.024	VENTANA TEMPORAL	488	CUANTIL NORM	0,063372503
FECHA HOY	28/03/2018	CUANTIL NORMSTAND	1,64485363	VaR individual	
PRECIOS		RETORNOS		VaR NORMSTAND	ABS
FECHA	APDR	APDR		ABS	REL
01/04/2016	11,00		0,000	PORTAFOLIO	APDR
04/04/2016	11,00		0,000	VaR 95%	2.502.403.814
05/04/2016	11,00		0,000	RESCALAR VaR	
06/04/2016	11,00		0,000	10	7.913.295.679,06
07/04/2016	11,00		0,000	30	13.706.230.171,46
08/04/2016	11,00		0,000	180	33.573.270.217,20
11/04/2016	11,00		0,000	360	47.479.774.074,39
12/04/2016	10,20		-0,076		
13/04/2016	10,20		0,000		
14/04/2016	10,20		0,000		
15/04/2016	10,20		0,000		

Gráfica 3. VaR por simulación histórica para un portafolio de un activo.

Fuente: elaboración propia.

8.6.6 El SARL, es el sistema que administra el Riesgo de Liquidez

Este sistema, como su nombre lo indica, se encarga de administrar el riesgo existente de iliquidez de la entidad, para lo cual se ha implementado un GAP de liquidez que permite, en diferentes períodos y escenarios, monitorear la disponibilidad de recursos de la entidad con las principales fuentes de liquidez en corto, mediano y largo plazo.

En el siguiente mapeo de flujo de caja se observa que una brecha a seis meses; las posiciones activas superan ampliamente, con un 15%, las posiciones pasivas; a 12 meses lo hace con un 16% y solo hay posiciones activas. Lo anterior muestra una estructura de liquidez bastante robusta.

SUBCUENTA	CONCEPTO	SALDO A LA FECHA	<= 6 MESES	> 6 MESES Y <= 12 MESES	> 12 MESES
POSICIONES ACTIVAS					
005	Disponible	\$ 10.575.302.471	\$ 10.575.302.471		
010	Inventarios	\$ 1.155.512.500	\$ 1.155.512.500	\$ -	
015	Cartera Comercial	\$ 12.771.018.638	\$ 1.825.550.315	\$ 1.729.797.938	\$ 9.215.670.385
020	Cartera de Consumo	\$ -			
025	Cartera Vivienda	\$ -			
030	Microcrédito				
035	Recursos entregados en administración	\$ 199.653.508	\$ 196.653.508	\$ 3.000.000	
040	Otros Activos	\$ 93.467.362.469	\$ 19.799.430.012	\$ 19.799.430.012	\$ 53.868.502.446
999	TOTAL POSICIONES ACTIVAS	\$ 118.168.849.586	\$ 33.552.448.806	\$ 21.532.227.950	\$ 63.084.172.831
POSICIONES PASIVAS					
005	Excedentes de liquidez recibidos a término definido	\$ 1.292.575.327	\$ 1.268.623.816	\$ 23.951.511	\$ -
010	Excedentes de liquidez recibidos sin término	\$ 7.646.448.521	\$ 3.823.224.261	\$ 3.823.224.261	
999	TOTAL POSICIONES PASIVAS	\$ 8.939.023.848	\$ 5.091.848.077	\$ 3.847.175.772	\$ -
BRECHA DE LIQUIDEZ					
005	Brecha de liquidez	\$ -	\$ 28.460.600.730	\$ 17.685.052.178	\$ 63.084.172.831
010	Brecha acumulada de liquidez	\$ -	\$ 28.460.600.730	\$ 46.145.652.908	\$ 109.229.825.739
COLUMNAS		1	2	3	4

Figura 4. GAP de liquidez a marzo de 2018.

Fuente: elaboración propia.

8.6.7 Implementación del plan de continuidad del negocio (PCN)

El objetivo de la implementación de este PCN es, precisamente, contar con la posibilidad de acceder y administrar, desde un punto remoto o punto alternativo, la operación de la entidad; lo anterior para prevenir los riesgos operativos externos y, de esta manera, no afectar el normal funcionamiento frente a los requerimientos de los clientes. A través de pruebas de tanto del aplicativo como de la accesibilidad a los sistemas desde el punto alternativo, se realiza el ejercicio con las personas de las áreas misionales y financieras.

El desarrollo de los planes de continuidad se apoya en las capacidades con las que cuenta Infiboy para enfrentar situaciones que amenacen o afecten la integridad física de sus colaboradores e instalaciones; así mismo, se han venido aplicando las políticas de *Back Ups* y la implementación de los planes de contingencia y continuidad del recurso humano, para el caso de ausencias temporales y permanentes.

Se desarrolló el perfil de los usuarios en los portales bancarios con sus respectivos pares, en caso de ausencias que no impliquen una afectación en el normal desarrollo de la operación bancaria.

En la figura 5 se observa que Infiboy tiene articulada una estructura robusta para garantizar la continuidad del negocio ante eventuales contingencias; de esta manera, cuenta con un Comité de Riesgos y unas políticas definidas, las cuales constituyen la base para la implementación de las fases de prevención, de administración de crisis y resolución, para dar cumplimiento a los objetivos misionales.



Figura 5. Plan de continuidad del negocio.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con esta ruta de continuidad del negocio, en la figura 6 se muestran los controles físicos con que cuenta la entidad, los cuales mitigan la vulnerabilidad ante accesos de personas ajenas a la misma o mal intencionadas. Lo propio para los sistemas de información en los que se cuenta con una estructura de seguridad de acceso y de conservación de la información.



Figura 6. Controles operativos de instalaciones físicas y de los sistemas de información.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la seguridad física y logística, se observa que Infiboy cuenta con controles eficientes que le permiten salvaguardar los riesgos operativos y atender oportunamente una contingencia.

8.6.8 Cumplimiento de estándares mínimos de Basilea por parte de INFIBOY

Infiboy se constituye en una institución acorde al acontecer financiero y de regulación nacional e internacional. En la figura 7 se observa que, en general, el Instituto da cumplimiento a la normatividad vigente y ha trasegado en el desarrollo e implementación de mecanismos de vigilancia y control que han permitido identificar, medir y controlar sus riesgos; es un ejemplo para las demás instituciones financieras y no financieras que requieren implementar los mismos controles.

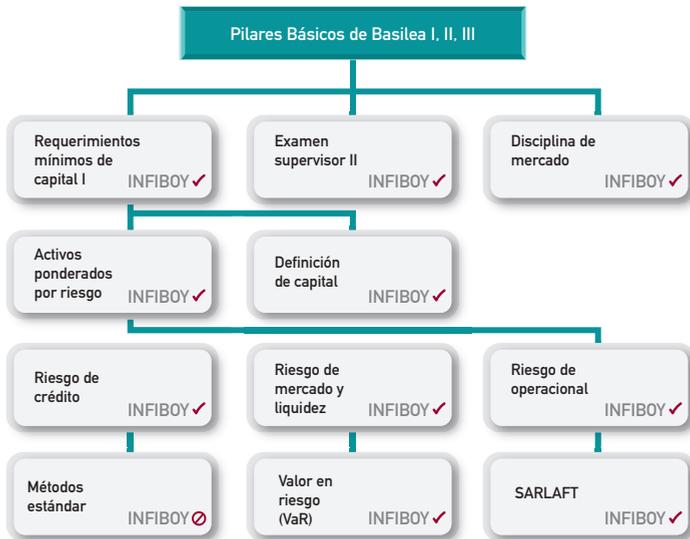


Figura 7. Requerimientos de basilea y su aplicación en INFIBOY.

Fuente: Infiboy.

La figura 7, permite verificar cómo Infiboy maneja desde el punto de vista conceptual y procedimental el tema de riesgos, no obstante, la institución aún no aplica un método estándar que le permita la aplicación de un modelo matemático para el cálculo de las pérdidas ante probabilidades de incumplimiento.

CONCLUSIONES

El Instituto Financiero de Boyacá INFIBOY, desde 1968, es una entidad descentralizada y autónoma del orden departamental, adscrita a la Secretaría de Hacienda. Sus objetivos misionales se concentran en el manejo de excedentes de liquidez de los entes territoriales en el mercado financiero y la administración de recursos de destinación específica, mediante convenios interadministrativos. Hace parte de los 15 Institutos Financieros y de Fomento del país (INFIS), de los cuales 11 son departamentales y 4 son municipales.

La administración de riesgos se desarrolla a partir de las siguientes etapas: identificación, análisis, calificación, medidas de tratamiento y monitoreo. En Colombia, la Superintendencia Financiera es la entidad encargada de direccionar el manejo de riesgos a partir de los estándares internacionales, emanados desde Basilea I, II y III y desde la Circular Básica Contable. Actualmente, Infiboy se encuentra en proceso para hacer parte del régimen de vigilancia especial de la Superintendencia Financiera de Colombia.

El estudio evidencia que Infiboy ha logrado implementar de manera exitosa un sistema de administración de riesgos financieros (Sarc, Sarl, Sarm) y no financieros (Saro & Sarlaft) logrando contar con mecanismos eficientes para mitigar los riesgos inherentes y administrar los riesgos residuales.

El Instituto ha entendido con claridad el mensaje normativo de la Superintendencia Financiera, inspirado en las normas de Basilea I, II y III; con tal propósito, incluye para cada riesgo una serie de mecanismos de control que le permiten tranquilidad a sus posiciones en tesorería y en la cartera de la entidad, además, cuenta con un margen de solvencia superior al 9%, lo que lo ubica dentro del grupo de entidades que salvaguardan sus intereses patrimoniales.

Infiboy, en materia de administración de la cartera, cuenta con un manual de políticas Sarc; de esta forma ha logrado desarrollar su actividad con reglas claras en cuanto a otorgamiento, desembolso y administración, garantías, y provisiones de los créditos; hecho que le merece tener toda su cartera en nivel de riesgo A.G.

En cuanto a la tesorería, Infiboy cuenta con políticas definidas, consignadas en sus manuales, donde existen límites, responsabilidades y atribuciones para cada uno de los actores del *front*, el *middel* y el *back office*. Su liquidez está debidamente monitoreada y cuenta con las herramientas necesarias para controlar su GAP de liquidez. Adicionalmente, tiene sistemas adecuados de administración de riesgo operativo contra lavado de activos y financiación del terrorismo.

El modelo de implementación de riesgos por parte de Infiboy se convierte en ejemplo para las empresas boyacenses, tanto del sector real como financiero, pues actualmente la administración del riesgo no se limita solamente al sector financiero. Las pequeñas y medianas empresas pueden tomar esta iniciativa e iniciar moldeando un gobierno corporativo al interior de sus empresas que cuente con organigramas definidos, manuales de funciones, políticas de endeudamiento, límites y responsabilidades para sus administradores; también, implementar controles para evitar transacciones con ciertos proveedores, seguimiento a sus operaciones de tesorería, calificación de sus carteras y provisiones contables para los riesgos identificados.

Este trabajo constituye una herramienta interesante como guía de consulta para empresas que decidan empezar con el interesante tema de la identificación, medición y control de riesgos financieros y no financieros.

Preguntas de análisis

1. Teniendo en cuenta los avances en materia de regulación proporcionados por los Comités de Basilea, adoptados en el ámbito nacional por la Superintendencia Financiera, ¿cuál cree usted que es el futuro en materia de identificación, medición y control de riesgos en entidades no financieras en el departamento de Boyacá?
2. ¿Considera usted que las entidades en el departamento de Boyacá tienen los elementos necesarios, conceptuales y prácticos, para introducir un sistema de riesgos robustos que les permita mitigar pérdidas ocasionadas por riesgos latentes? Justifique su respuesta.
3. Consulte sobre modelos estadísticos paramétricos de varianzas y covarianzas o modelos de Montecarlo para predecir el comportamiento de pago de clientes, capaces de predecir posibles pérdidas

ante eventos de incumplimiento y genere un paso a paso para su posible implementación en entidades financieras.

4. ¿Considera usted que la identificación, medición y cálculo de riesgos aporta a las organizaciones o es un desgaste administrativo que entorpece la buena gestión? Justifique su respuesta.
5. INFIBOY se encuentra realizando actividades para lograr hacer parte del régimen especial de vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. ¿Cuáles serían los beneficios para el Instituto, al clasificar en este régimen?

REFERENCIAS

- Allami, C., & Cibils, A., (2010). Crisis financieras y regulación: Propuestas heterodoxas. *Política y Cultura*, (34), 57-85.
- Baquero, M., (2006). *Globalización y derecho financiero: la nueva propuesta del Comité de Basilea relacionada con Estándares de Supervisión*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006b/mbh/
- BCBS, (1988). *Prevention of criminal use of the Banking System for the purpose of money-laundering*. Recuperado de www.bis.org/publ/bcbssc137.pdf
- Becerra, O., & Melo, L., (2008). *Borradores de economía No. 489*. Bogotá: Banco de la República.
- Clavijo, S., Vera, A., & Malagón, D., (2012). *Basilea III y el Sistema bancario de Colombia: simulaciones sobre sus efectos regulatorios*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, (2010). *Basilea III: Marco internacional para la medición, normalización y seguimiento del riesgo de liquidez*. Bogotá: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.
- Decreto 2463 de 2014 [Ministerio de Hacienda y Crédito Público]. Por el cual se modifica el Decreto número 1117 de 2013. Diciembre 2 de 2014.
- de Lara, A., (2008). *Medición y control de riesgos financieros*. México DF: Limusa S.A.

- Gómez, D., & López, J., (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Infiboy, (6 de agosto de 2018). *Documento resumen de historia del Instituto*. Recuperado de www.infiboy.gov.co: http://www.infiboy.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=130&Itemid=184
- Jorion, P., (1997). *Value at risk: the new benchmark for controlling derivatives risk* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill.
- Marqués, P., & Tatjé, E., (2005). El riesgo en dirección estratégica: evaluación del desempeño competitivo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (22), 81-106.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (2018). *Reporte de riesgos fiscales de los INFIS*.
- Piedrahita, I. (2011). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: Professional Finance.
- Prieto, E. (1996). Gestión del riesgo en empresas no financieras. *Banca y finanzas*, 10-15.
- Superintendencia Financiera (1995). *Circular Básica Contable y Financiera*. Bogotá: SFC.
- Superintendencia Financiera (1995). *Circular Básica Contable. Capítulo II Reglas relativas a la gestión del riesgo crediticio*. Bogotá: SFC.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2007). *Circular Externa 041*. Bogotá: SFC.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2012). *Basilea III y el Sistema bancario de Colombia: simulaciones sobre sus efectos regulatorios*. Bogotá.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2013). *Circular Externa 032*. Bogotá: SFC.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2016). *Circular Externa 025*. Bogotá: SFC.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2017). *Administración del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y de*

la proliferación de armas de destrucción masiva en el sistema financiero colombiano. Bogotá: SFC.

Value & Risk Rating S.A. (2018). *Acta de Comité Técnico Número 404.* Bogotá: Value & risk rating.

Vilariño, A. (2001). *Turbulencias financieras y riesgos de mercado.* Madrid: Prentice Hall.

Willis, J. (2007). *Foundations of Qualitative Research interpretative and critical approaches.* California: Sage Publications.

CAPÍTULO 9.

Caso de éxito empresarial Comerciacoop

“De la competitividad internacional y el contexto regional”.

Hermes Castro Fajardo*

Henry Sáenz Ladino**

Ángela Galindo***

* Economista. Docente de Tiempo Completo Universidad de Boyacá.

** Licenciado en Matemática y Estadística. Docente de Tiempo Completo Universidad de Boyacá.

*** Administradora de Negocios Internacionales. Directora Sede Chiquinquirá Universidad de Boyacá.



COLECCIÓN
CASOS DE
ÉXITO
EMPRESARIAL
EN BOYACÁ

La investigación denominada “Comerciacoop: de la competitividad internacional y el contexto regional”, tuvo como propósito identificar los factores de éxito con que cuenta la empresa para alcanzar estándares internacionales en materia de gestión; con este fin, se describe su historia, situación actual, impacto económico y social, posición ante los competidores y las perspectivas que tienen a futuro. Lo anterior, ayuda a mostrar la dinámica y adaptación de la estrategia en un entorno competitivo-agresivo, así como el uso de redes para generar rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

El caso permite contrastar la teoría administrativa con los resultados organizacionales y financieros, teniendo en cuenta que toda empresa deberá competir según la posición que se aborde en cuanto a capacidad de innovación (diferenciación), eficiencia operacional (costos) o enfoque (segmentación); a la vez, todo esto se traduce en estrategias de tipo táctico y operativo, propias de cada organización, y que Comerciacoop ha sabido aprovechar para fortalecer el sentido de pertenencia de sus asociados y así obtener un lugar privilegiado a nivel regional dentro del sector financiero cooperativo.

Gracias a estos cambios estratégicos y a sus factores clave, Comerciacoop ha logrado ampliar los beneficios a sus asociados y expandirse en el departamento de Boyacá, sustentando su éxito en la red de aliados, corresponsales y agencias; a partir de ahí, ha llevado bienestar y formación a personas que no podrían acceder a servicios financieros y que, por ende, tenían reducidas sus posibilidades de salir de la pobreza.

El caso empresarial de la Cooperativa de Comerciantes –Comerciacoop- se enmarcó en la línea de investigación *Gestión Empresarial* del Grupo Gisede, de la Universidad de Boyacá; su propósito fue analizar la dinámica de las organizaciones en el entorno competitivo actual, así como reconocer y valorar las diferentes prácticas administrativas y de negocios que contribuyen a generar desarrollo en el departamento.

La pregunta que se abordó en el estudio fue: ¿cuál ha sido la estrategia empresarial que ha garantizado la evolución y éxito de Comerciacoop? El estudio se abordó como un caso simple de tipo C (Rave & Franco, 2011, p. 16).

Se utilizó la metodología cualitativa, la cual se enfoca en verificar factores claves de éxito de la estrategia empresarial a nivel directivo y táctico; con este fin se hizo uso del análisis bibliográfico y de técnicas

como la entrevista, la matriz de perfil competitivo y de las cinco fuerzas; así, se logró una perspectiva general de aspectos relevantes que han influido en el éxito de la organización, y que también son reconocidos por sus funcionarios y competidores.

La investigación empezó por la necesidad de identificar empresas exitosas del entorno boyacense para ser estudiadas en el ámbito académico, además, para tenerlas en cuenta como ejemplos de prácticas administrativas y de negocios, sobre todo, porque será en estas empresas donde la mayoría de los graduados ejercerán sus diferentes profesiones.

Seleccionada la cooperativa como empresa destacada del Occidente de Boyacá, se obtuvo la autorización de trabajo y se procedió a aplicar entrevistas a Jesús María Medina (gerente), Lidia Milena García (subgerente de Riesgo y Oficial de Cumplimiento) y Dagoberto Sánchez (subgerente de Crédito y Cartera); también, el estudio se apoyó en la revisión de un trabajo de grado realizado en el año 2016 por estudiantes de la UPTC Chiquinquirá, en el que se especifica la evolución que ha tenido la organización a través de sus 20 años de historia.

Al tiempo con las entrevistas se aplicó la matriz de perfil competitivo y de las cinco fuerzas de Porter para valorar la posición de la empresa frente a la industria y el mercado. La primera matriz se aplicó, tanto en Comerciacoop como a los dos principales competidores, para valorar la visión retrospectiva del mercado local, mientras que la segunda, se aplicó para conocer información secundaria que describiera el sector a nivel nacional.

El caso se sintetiza a través de tres periodos que permiten mostrar cómo ha cambiado la estrategia empresarial y cómo su implementación ha valido para sobresalir en el entorno regional y, de esta manera, posicionarse a nivel nacional; desde esta perspectiva, puede ser analizado como un caso de enseñanza y clasificado como intrínseco y descriptivo.

9.1 Comerciacoop

9.1.1 Antecedentes e historia



Figura 1. Fundación de la cooperativa.

Fuente: (Comerciacoop, 2017).

De acuerdo con la información registrada en la página web institucional, Comerciacoop es una cooperativa especializada en ahorro y crédito que, durante su trayectoria, ha sido en apoyo para el surgimiento de muchos comerciantes chiquinquireños; sus actividades se han expandido a diferentes provincias del departamento de Boyacá como Ricaurte, Neira, Oriente y Occidente (Comerciacoop, 2017).

La idea nació después del taller *Caminos* que ofreció la Caja Popular Cooperativa a sus empleados, de la cual hacía parte Jesús María Medina Durán, quien en la actividad *Mis éxitos para los próximos 10 años* escribió como primer propósito “fundar una empresa y ponerla al servicio de la comunidad” (Comerciacoop, 2016a, p. 5). Esta idea se concreta el 24 de octubre de 1996 y desde entonces, se ha hecho notar a nivel nacional como una institución estable, innovadora, sostenible, en constante crecimiento y expansión. La empresa es un ejemplo de perseverancia, sueños y disciplina; ha sido merecedora de premios y distinciones, entre ellas, la obtenida en octubre del año 2005 como representante del sector cooperativo nacional, durante el lanzamiento de la estrategia de Banca de Oportunidades del entonces presidente Álvaro Uribe Vélez.

Hoy día, la cooperativa ofrece a sus asociados diferentes alternativas de ahorro y crédito, así como servicios complementarios a través de diferentes alianzas con otras entidades del sector: seguros de vida, recreación y planes exequiales, entre otros.

Los servicios que ofrece la cooperativa actualmente comprenden: ahorro a la vista (comerciahorrito para niños, ahorro juvenil, comercial y comerciacrédito, ahorro programado o contractual Comerciafuturo, y ahorro a término CDAT rentamás) y líneas de crédito (crédito comercial, crédito de consumo y microcrédito); quedan otros servicios en espera como los créditos agropecuarios o del sector rural.

9.1.2 Contexto sectorial

Para el año 2016, Colombia creció solo el 2% y presentó una inflación del 5,75%; no obstante, frente a este panorama poco alentador, el sector financiero y en especial el sector cooperativo han sobresalido por su crecimiento sostenido y por los beneficios económicos y sociales que reporta a la población más vulnerable, necesitada de acceso al crédito. De acuerdo con los pronósticos realizados por Fecolfin (2016), se recomendaba tener cuidado al adquirir créditos debido al incremento en las tasas de interés, sin embargo, también se reconocía la inclusión social como elemento que favorece, económica y socialmente, a los asociados en organizaciones de economía solidaria.

En este análisis se menciona que la cartera de créditos presentó un crecimiento del 8% en el sector, porcentaje que le permite sobresalir entre las cooperativas financieras con el 12,5% cuyas tasas de calidad son superiores, incluso a los bancos comerciales, ello debido en gran parte a que cuenta con asesores expertos en el tema de la recuperación que las hace más efectivas en este proceso y que tienen mayor cobertura de provisión por morosidad, lo que significa que se ha generado una cultura prudencial del riesgo.

CARTERA	dic-15	jun-16	Crecimiento	
			%	Billones \$
Bancos	336,1	367,90	8,64%	31,80
Cooperativas financieras	2,1	2,40	12,50%	0,30
Compañías de financiamiento comercial	21,7	22,50	3,56%	0,80
Corporaciones financieras	0,3	0,34	11,76%	0,04
Cooperativas de ahorro y crédito	9,18	9,77	6,04%	0,59
TOTALES	360,2	393,14	8,38%	32,94

Figura 2. Crecimiento de la cartera de los establecimientos de crédito.

Fuente: (FECOLFIN, 2016, p. 11).

La mayor parte del crédito irrigado por el sector cooperativo está enfocado principalmente en consumo (70%), vivienda (11,1%) y créditos comerciales (11,3%), en las 5 cooperativas financieras⁶ cuyo patrimonio alcanzaba los \$0,6 billones; sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito representan 78,7% de toda la actividad financiera (181 entidades y \$4,3 billones de patrimonio) el crédito de consumo (75%) y comercial (11%) son los primeros, seguidos tímidamente del microcrédito (9%) y el crédito de vivienda (5%).

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS	No. ENTIDADES	% PARTIC.
Bancos	25	10,87%
Corporaciones financieras	5	2,17%
Cooperativas de ahorro y crédito	181	78,70%
Compañías de financiamiento	14	6,09%
Cooperativas financieras	5	2,17%
TOTALES	230	

Figura 3. Participación de los intermediarios financieros.

Fuente: (FECOLFIN, 2016, p. 12).

En cuanto al comportamiento del patrimonio, mientras el sector tuvo un crecimiento del 4,8%, dichas entidades presentaron un crecimiento del 7,85% para las cooperativas financieras, y del 6,71% para las de ahorro y crédito, lo que evidencia alto impacto en la sociedad y un motor de ahorro y acceso a servicios financieros.

El documento argumenta que las cooperativas de ahorro y crédito, así como las empresas de la economía solidaria, han sido una gran ayuda para el país debido a que buscan favorecer a colombianos de niveles socioeconómicos I y II.

Las cooperativas de ahorro y crédito (donde se encuentra Comerciacoop) deben generar y consolidar su capital propio para que la situación económica del país, que está en estancamiento, y las políticas gubernamentales contracíclicas no incrementen el riesgo en su desempeño financiero; lo anterior se requiere, especialmente, en un escenario de posconflicto donde se debe velar por la sostenibilidad de las comunidades a través de los servicios financieros.

⁶ Corresponden a la Cooperativa Financiera de Antioquia, Cooperativa Financiera Kennedy, Cooperativa Financiera COOFINEP, Cooperativa Financiera COOTRAFA y Cooperativa Financiera Confiar.

9.1.3 Evolución histórica de la empresa

Según lo expresan Cano y Buitrago (2016) en su trabajo de grado, *La Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, una historia empresarial del sector Cooperativo Colombiano*, información complementada con la publicación de los 20 años de la cooperativa (Comerciacoop, 2016b) y de acuerdo con los hallazgos obtenidos en las entrevistas, se pueden identificar tres grandes periodos históricos de la empresa que se destacan por hechos como:

- 1996-1999 – Los Inicios

Jesús María Medina Durán concibe la idea de constituir una institución del sector financiero, para entonces, denominada *Banco de Comerciantes* que contó con el apoyo de la Unión de Comerciantes y Profesionales Independientes.

Para julio de 1996 se crea la Cooperativa de Comerciantes; la idea surge a partir de una capacitación ofrecida por del SENA sobre fundamentos de cooperativismo, diseño de la imagen corporativa y colores empresariales relacionados con la bandera del Municipio de Chiquinquirá (azul, blanco y rojo). En esta capacitación también se discutió el objeto social y se seleccionó el nombre entre alternativas como: Comecoop, Banco de Occidente y Comerciacoop, que fue la que finalmente se eligió.

Para la conformación se creó un comité encargado de la fundación de la cooperativa y se realizaron aportes sociales por valor de \$1'000.000 para cada uno de los asociados. En total, se recibieron \$8'000.000 que se depositaron en una cuenta de ahorros de la Caja Popular Cooperativa. Las actividades se empezaron a través de préstamos basados en la confianza, en una época donde era difícil acceder a la banca tradicional.

El 24 de octubre de 1996 se aprobaron los estatutos de Comerciacoop, momento para el cual ya contaba con aportes de \$22'750.000 y tenía 117 asociados; posteriormente, se radicaron documentos a Dancoop (hoy Dansocial), organismo que ejercía funciones de control, inspección y vigilancia en las empresas cooperativas.

En esta etapa inicial, la actividad de Comerciacoop se enfocó en ofrecer préstamos de dinero a sus asociados y tuvo tanta aceptación

que los fondos fueron insuficientes para atender la demanda, lo que auguraba éxitos y crecimiento.

Dancoop autorizó la actividad de ahorro y crédito el 27 de enero de 1997, mediante el Auto 004; de esta forma, la cooperativa abrió su primera oficina el 15 de febrero del mismo año, en un local ubicado en la carrera 10 No. 17-52 de la ciudad de Chiquinquirá. En sus inicios, la empresa apenas contaba con un gerente, una secretaria y un auxiliar de tesorería.

La crisis que afrontaba el sector financiero, en especial el cooperativo, requirió la intervención del Gobierno; los cambios importantes se dieron con la Ley 454 de 1998 para regular toda la economía solidaria. En el artículo 42 de la misma ley se exigía un capital mínimo irreducible de \$500 millones, el cual, a todas luces era imposible de cumplir; sin embargo, en la reglamentación de la norma se estipularon condiciones de excepción para que cooperativas pudieran operar, figura que fue acogida y de la cual fue beneficiaria.

En 1999, la cooperativa organizó el Segundo Coloquio de Economía Solidaria, al cual asistieron el entonces Ministro de Hacienda, Juan Camilo Restrepo y el Superintendente de Economía Solidaria, Jorge Andrés López Bautista; un año después, este último le otorgó la autorización de excepción a montos mínimos de \$250.000.000 millones a través de la Resolución 0188, con lo cual quedó facultada como cooperativa especializada de ahorro y crédito para continuar su objeto social.

También, 1999 fue el año a partir del cual Comerciacoop se consolidó, ya que al haber sobrevivido a la crisis del sector cooperativo de los años 90's, se le facilitó captar clientes debido al fracaso de muchas otras entidades, cuyos antiguos asociados requerían una cooperativa de ahorro y crédito.

En resumen, Comerciacoop nace paralelamente con la crisis del sector financiero y ante una difícil situación económica marcada por aumentos en el desempleo, en la cartera del sistema bancario y por una disminución de la actividad productiva y comercial que llevó a una drástica contracción del PIB nacional; no obstante, la Cooperativa aprovechó la crisis como oportunidad para prosperar; al respecto, el Doctor García manifestó: “la unión, la construcción de un sueño común, la confianza y la solidaridad llevaron a que hoy en día Chiquinquirá y la región de Boyacá cuente con una entidad al servicio de los boyacenses” (García, comunicación personal, 5 de junio de 2017).

- 2000-2011- La Consolidación

Iniciando el nuevo milenio, Comerciacoop se fortalece al recibir la autorización de la Superintendencia para realizar actividad de ahorro y crédito, fijando la mirada en el Occidente de Boyacá, de donde provienen la mayoría de sus asociados. Esta nueva etapa se caracterizó por el continuo y acelerado crecimiento de la base social, con lo que a la vez mejoraron los indicadores de captación y colocación de fondos.

En junio de 2004 se inició el proceso de elaboración de los manuales de la Cooperativa, para lo cual se contó con la asistencia técnica del Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y crédito (WOCCU⁷ por sus siglas en inglés), el cual no solo aportó una metodología sólida a través de la implementación y seguimiento de los indicadores denominados “PERLAS”⁸ para buenas prácticas financieras y el Plan Empresarial (gobierno corporativo, imagen institucional y estructura administrativa), sino que también garantizó respaldo para consolidarla y clasificarla dentro de estándares de calidad internacional.

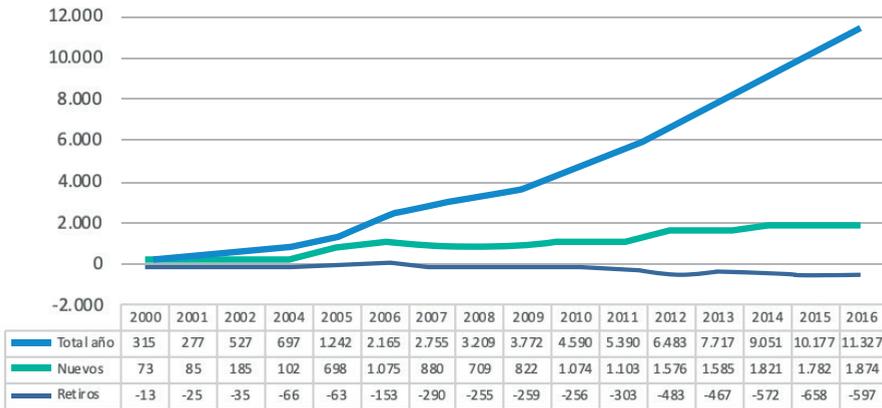


Figura 4. Histórico base social 2000-2016 (número de asociados).

Fuente: (Comerciacoop, 2016b, p. 22).

⁷ The World Council of Credit Unions

⁸ El sistema de monitoreo PERLAS es una serie de ratios o indicadores utilizados por WOCCU a nivel mundial desde 1990 y significan: protección, estructura financiera eficaz, calidad de activos, tasa de rendimiento y costos, liquidez y señales de crecimiento (Richardson, 2009).

Entre los aportes más significativos de la asesoría brindada por WOCCU se encuentra la reducción del monto de aportes sociales hasta llegar a un 1 SMMLV, lo que le permitió ampliar su base social y obtener un mayor acceso a los servicios financieros de personas que no tenían posibilidades económicas; fue así como pasó de 697 asociados en el 2004 a 1.242 en el 2005, además, obtuvo un crecimiento mayor a 35, 28 veces su base social entre 2000 y 2016; al mismo tiempo, en junio de 2005, dio inicio a los denominados *microcréditos*, siendo una de las pioneras en este tipo de línea de crédito “como opción financiera para dinamizar el crecimiento y desarrollo económico y social de la región” (García, 2017, p. 4).

Para el mes de octubre de 2005, el gobierno del entonces presidente Álvaro Uribe Vélez lanzó la estrategia de *Banca de Oportunidades* para promover el acceso al crédito de familias en condiciones de pobreza y en situaciones de vulnerabilidad, como microempresarios; la Cooperativa fue invitada a participar en esta estrategia para representar el sector cooperativo nacional. En los Consejos Comunales posteriores, el Presidente de la República le expresó al gerente de Comerciacoop su agradecimiento por la labor realizada y le comunicó el aumento de \$1.100 a 2.100 millones en el cupo de crédito de Bancoldex para direccionarlos a microcréditos, llegando a representar hasta el 84% del total de la cartera de la organización para los siguientes años; no obstante, por recomendación de WOCCU se empieza a equilibrar la cartera con crédito comercial y de consumo para minimizar los riesgos.

En 2008, al ser incluida en el proyecto de fortalecimiento institucional de 9 cooperativas en Colombia, auspiciada por el programa Banca de Oportunidades y con el direccionamiento técnico de WOCCU, se fortaleció el esquema de gobernabilidad, de desempeño, de estrategia comercial y de administración del riesgo; además Comerciacoop quedó comprometida con la apertura de puntos de atención y el establecimiento de Corresponsales No Bancarios -CNB-; los primeros para atender a los asociados con aportes, ahorro y crédito y los segundos para realizar operaciones de caja.

Después de recibir la autorización de la Superintendencia de Economía Solidaria para ejercer actividad financiera a nivel nacional, mediante la Resolución 2008250000295 de septiembre 2008, la Cooperativa abre su primer CNB en Villa de Leyva en el año 2009 mediante alianza con Coomexa O.C., siendo este el primero de su tipo en Colombia, para el sector cooperativo. En el 2010 abre dos nuevos CNB en los municipios de Arcabuco y Otanche en alianza con comerciantes; también se

da apertura a la primera agencia en la ciudad de Tunja, marcando el inicio de la expansión geográfica de Comerciacoop.

Con esta nueva realidad se implementa un sistema de información o *Core*, donde se soporta toda la actividad operativa, comercial y administrativa que, aunque mejora ostensiblemente los procesos para ofrecer a los clientes una respuesta más oportuna y menores costos financieros, también representa dependencia del proveedor (aunque en bajo grado) pues no fue desarrollado a nivel interno.

- 2010-2016 - La expansión

En el año 2010, el CNB de Villa de Leyva se transformó en agencia u oficina; para el 2011 se abren dos nuevos CNB en los municipios de Garagoa y Guateque; para el 2014 el CNB de Garagoa se transforma también en agencia y se abre el primer punto de atención en el Centro de Acopio y Mercadeo de Chiquinquirá, para combatir el crédito informal conocido como *gota a gota* que, aunque no lo ha logrado sustituir, sí ha propiciado una reducción de los intereses del 20% hasta el 5% mensual.

En el año 2015 nace un área especializada en microfinanzas para atender este nuevo segmento y en julio de 2016, la institución abrió un nuevo CNB en el Municipio de Ráquira. En el 2016, con motivo de la celebración del vigésimo aniversario y después de generar incontables beneficios a 11.116 asociados, se planea obtener la autorización de FINAGRO para llegar al sector agropecuario, con lo cual, no solo existe la posibilidad de ofrecer servicios financieros, sino la de promover cultura financiera a un sector que realmente lo necesita por el abandono del sector financiero tradicional y del Estado.

Además, la cooperativa estableció alianza con la Corporación TAVA y el Banco de Bogotá para el uso de la tarjeta TAVA en los cajeros del grupo AVAL; asimismo, planteó la posibilidad de un cupo de crédito que actualmente se está negociando con Davivienda para el uso del Daviplata y, de esta manera, incursionar en la banca virtual a través del celular, que puede complementar el convenio con la red *Paga Todo*, para el pago de cuotas de crédito en cualquier lugar del país.

Sintetizando, la historia de Comerciacoop ha estado ligada al aprovechamiento de sus redes de contactos y son ellas las que le ayudarán a crecer y mantenerse vigente; es así como a través de diferentes alianzas e integraciones ha logrado obtener una imagen positiva en el mercado

local y expandirla a nivel regional y nacional; redes construidas, principalmente, para complementar sus servicios, pero que también le han significado otras ventajas como posicionamiento y exploración de nuevos mercados, como ha sucedido con los corresponsales no bancarios.

Para Johansson y Mattson (1988), “las empresas comienzan su búsqueda de redes disponibles para la selección del mercado, es decir que las redes son el mayor iniciador para la selección de mercado” (Citado en Cardozo & Chavarro, 2017, p. 13); esto ha significado para la cooperativa, la posibilidad de evaluar si un CNB puede evolucionar a punto de atención o agencia, superando las barreras de entrada, minimizando el riesgo y reduciendo el desperdicio de recursos valiosos.

9.2 Situación de la empresa en el mercado

9.2.1 Impacto social

Comerciacoop es una de las empresas más queridas y reconocidas en el municipio de Chiquinquirá; así lo ha logrado gracias a su trabajo como entidad cooperativa de ahorro y crédito que ha movilizadado más de \$68.000 millones a sus asociados, además, por el gran aporte social a través del fondo de educación, en cumplimiento del Decreto 2880 de 2004 que cada año direcciona recursos a colegios y escuelas del departamento; su distintivo ha sido la capacitación financiera a miles de personas, en especial jóvenes; a través de estas ha logrado fidelizar su base social. En 2016, Comerciacoop apoyó tres proyectos radicados por la Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop Boyacá, por un valor de \$77.309.315 (Comerciacoop, 2016a, p. 15).

Desde hace aproximadamente 15 años, la cooperativa ha sido líder brindando formación en finanzas personales, cultura solidaria y creación de empresas asociativas; ejemplo de ello fue su participación distinguida en 2005 para la conformación del modelo de *Empresa Didáctica* que los profesores María Isabel Otálora (Q.E.P.D.) y Hermes Castro Fajardo implementaron en el colegio Pío Alberto Ferro Peña, donde fue posible modificar los hábitos financieros de los estudiantes de grados 10 y 11, mediante el ahorro y la ejecución de proyectos; este modelo aún sigue vigente en la Universidad de Boyacá, hecho que apunta a renovar la base social que se encuentra envejeciendo en todo el sistema cooperativo.

Según lo expresa la publicación corporativa, actualmente con la fundación alemana *Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation*, cuyo apoyo financiero en materia de impresos fue copatrocinado por la Equidad de Seguros O.C. y la Alcaldía de Chiquinquirá, se adelanta la capacitación a 3.000 niños y niñas de cuatro instituciones educativas bajo el lema *Yo y mis finanzas*; el propósito es que, después de tres capacitaciones, los jóvenes tengan competencias financieras, pues son el futuro de la empresa, programa que también se ofrece a los adultos en diferentes eventos. Este mismo tipo de programas y de formación se vienen adelantando por diferentes lugares de Boyacá donde la Cooperativa tiene presencia.

Al respecto, el gerente Jesús María Medina, manifiesta que:

[...] las nuevas generaciones son un reto para la forma de ofrecer servicios financieros, pues los jóvenes ya no utilizan los canales tradicionales sino que están más virtualizados, además, no reconocen la importancia del ahorro y el endeudamiento debido a que todo se lo han dado sus padres, incluso hasta edades superiores a los 30 años; por ello, la cooperativa basa su operación en agilizar los procesos, reduciendo los tiempos de respuesta al cliente y ofreciendo menores costos involucrando la tecnología, lo que ayuda a fortalecer la confianza y relación con el asociado (Medina, comunicación personal, 5 de junio de 2017).

El impacto social ha tenido un papel fundamental para la entidad, convirtiéndose en clave de su éxito debido a que apunta a la población más joven, apoyando procesos de educación, ahorro, crédito; asimismo, la capacitación financiera ha sido un valor agregado para los clientes, beneficio que muchas cooperativas y entidades financieras no tienen en cuenta.

Por otra parte, la búsqueda continua de agilidad en sus operaciones le agrega más valor, ya que puede ofrecer mejores tasas de interés porque acerca e involucra al cliente y por la reducción de costos que implica el uso de las TIC.

9.2.2 Competidores

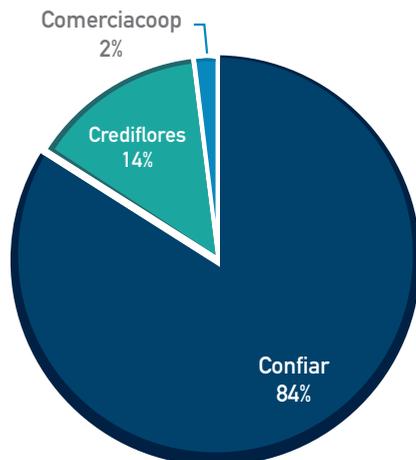
El informe de Fecolfin (2016) muestra que entre 188 cooperativas con actividad financiera en Colombia, 144 eran especializadas en ahorro y crédito y poseían activos por más de \$9 billones y patrimonio de \$3,2 billones. Comerciacoop, por su parte, en 2016 tenía \$24,7 mil

millones y \$7,2 mil millones respectivamente, después de tener solo \$1,7 mil millones en activos y \$0,6 mil millones en patrimonio para el 2005, cuando inicia el proceso de consolidación a través del acompañamiento de WOCCU. Este proceso, claramente, indica un crecimiento exponencial gracias al ajuste de los estándares de calidad que imponen los indicadores PERLAS y a la implementación de mejores prácticas organizacionales y financieras, producto de la asistencia técnica, así como de la propia curva de aprendizaje, siendo para el 2016 la cuarta cooperativa financiera que más creció con un 10,4% respecto al año anterior (Fecolfin, 2016, p. 36).

La cooperativa también muestra solidez entre los indicadores PERLAS; la participación de la cartera del sector dentro del activo se mantiene cercana a los rangos de WOCCU con un 81,7% (entre el 70% y el 80%), y concentrada en crédito de consumo con el 75%, seguida del comercial con el 11% y microcrédito con el 9%; mientras que Comerciacoop reportaba para el mismo año una concentración del 87,6% de cartera, de la cual el 52,2% comprendía crédito comercial, el 30,3% microcrédito y un 17,6% crédito de consumo (Comerciacoop (A), 2016, p. 42).

Los pasivos del sector están concentrados en depósitos que se mantienen en el 85% (Comerciacoop reportaba el 88,5%); en cuanto al patrimonio, el 61% son aportes y el 25% reservas (61% y 31% respectivamente en Comerciacoop); lo anterior muestra la solidez del sector, ya que la solvencia alcanza el 22% (28% en el caso de la cooperativa), estando muy por encima de lo requerido por la norma que es del 9% (WOCCU exige un indicador superior al 10%).

Comerciacoop se ubica en el puesto 28 según el nivel de activos en la clasificación de FECOLFIN; en primer lugar, está Bancomeva y le sigue Financiera Comultrasan Ltda. Entre las que compiten en el mercado local con la cooperativa se encuentra: Confiar Cooperativa Financiera que ocupa el 4° puesto y Crediflores el puesto 12. Otras entidades competidoras no cooperativas de microcrédito son Bancamía que ocupa un lugar privilegiado dentro de las instituciones financieras en Colombia por su capital y colocación de cartera, la Fundación de la Mujer y Crezcamos, todas estas entidades especializadas en microcrédito.



Gráfica 1. Participación de los activos de Comerciacoop respecto al de sus competidores del sector cooperativo en Chiquinquirá.

Fuente: elaboración propia a partir de (FECOLFIN, 2016, p. 36).

Entre factores distintivos que la cooperativa expresa como suyos, y que le permiten sobresalir, están: la credibilidad, la confianza y la oferta de productos de acuerdo con las necesidades de la comunidad, las alianzas estratégicas con entidades cooperativas y entidades del sector real que apoyan al sector solidario, así como el sentido de pertenencia por tratarse de una entidad chiquinquireña.

De acuerdo con la información suministrada, los factores clave de éxito con mayor valoración son el talento humano comprometido, estable y motivado, donde todos poseen beneficios a través de capacitación continua en el tema de liderazgo, incentivos al trabajo en equipo y el fomento al uso de sistemas de información o TIC; en este último elemento Comerciacoop comparte el liderazgo con Bancamía.

Para la Cooperativa, el liderazgo en el mercado lo tienen: Bancamía, por su gran capital e inversión extranjera, la cobertura en diferentes municipios y por la estructura administrativa especializada; la posición de seguidor le corresponde a Comerciacoop, y Crezcamos ocuparía un papel de rezagado.

Factor	Importancia 100%	COMERCIACOOP		BANCAMÍA		CREZCAMOS	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
		Menores costos por eficiencia operacional.	9%	3	0,27	3	0,27
Mayores beneficios económicos para los clientes.	12%	4	0,48	3	0,36	1	0,12
Mayores beneficios sociales para los clientes y por responsabilidad social empresarial.	9%	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad.	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Productos diferenciados e innovación.	9%	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Talento humano comprometido, estable y motivado.	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Uso de sistemas de información o TIC.	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Alianzas con entidades y respaldo institucional (nacional o internacional).	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Reconocimiento o imagen corporativa (Trayectoria).	8%	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Presencia o cobertura en otras zonas.	5%	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Total	100%		3,21		3,28		2,59

Figura 5. Matriz de perfil competitivo Comerciacoop.

Fuente: autores.

Los factores sobre *mayores beneficios económicos para los clientes*, los cuales son un fuerte de la Cooperativa por ser un espacio donde es líder, son clasificados como secundarios; así mismo, el reconocimiento y la imagen corporativa también tienen alta calificación; sin

embargo, la importancia es castigada, lo que podría indicar problemas de comunicación de la cultura corporativa, más aún cuando todos los funcionarios entrevistados tienen puntos de vista distintos con respecto a la entidad, su función y sus perspectivas.

En este sentido, es importante que Comerciacoop fortalezca su cultura corporativa para transmitir elementos que la vuelvan diferente, por ejemplo, los beneficios económicos para los clientes y la imagen y trayectoria; estos son los elementos más reconocidos por las directivas, para lo cual se puede implementar una política de divulgación a empleados y asociados.

Entre los aspectos con mayor valoración se destaca el uso de las TIC; en este ítem califican igual que Bancamía pero más alto que Crezcamos, es decir, es un factor destacado que los podría potenciar al liderazgo si lo pueden comunicar adecuadamente a los actuales clientes y a las nuevas generaciones. En cuanto al talento humano comprometido y motivado, aunque tiene una alta importancia no es una fortaleza que sea destacable, debido a que tiene una puntuación de tres (igual calificación para todas las entidades), lo que implica que no es posible diferenciarse por este factor, no obstante, debería ser la principal preocupación de Comerciacoop, toda vez que es el capital humano el que ejecuta e impulsa el cambio y muchas veces migra para otras instituciones financieras donde encuentran mayores incentivos.

Finalmente, la presencia o cobertura es poco valorada y calificada como una debilidad con una puntuación de dos, es decir: la cooperativa reconoce que la cobertura no es suficiente para competir con éxito frente a plataformas financieras nacionales como Bancamía y Crezcamos; sin embargo, competir a través de nichos con mercados pequeños también es una estrategia competitiva que garantiza la sostenibilidad de la empresa.

Para Bancamía, los principales factores que actúan como clave de éxito son: los mayores beneficios sociales para los clientes, productos diferenciados, talento humano y presencia o cobertura, aspectos en los que se consideran líderes; por otra parte, se valoran como seguidores en servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad, cuyo primer lugar lo ocupan el Banco Agrario y Comerciacoop. En total, la entidad considera que tiene la posición de liderazgo, seguidos por el Banco Agrario y Comerciacoop.

Bancamía comparte la fortaleza de capital humano, pero considera que son los beneficios sociales y los productos diferenciados los que realmente le otorgan una ventaja competitiva pues, efectivamente, ha logrado posicionarse en microcrédito a pesar de que Comerciacoop fue el primero en este aspecto; asimismo, se evidencia que ha conseguido acercarse con mayor facilidad a la población a través de menores requisitos de crédito y opciones financieras, adaptadas a micro y pequeños comerciantes, factor que le permitió superar barreras presentes en otras entidades como el servicio al cliente.

Factor	Importancia 100%	BANCAMÍA		AGRARIO		COMERCIACOOP	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
		Menores costos por eficiencia operacional.	7%	4	0,28	3	0,21
Mayores beneficios económicos para los clientes.	7%	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Mayores beneficios sociales para los clientes y por responsabilidad social empresarial.	13%	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad.	13%	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Productos diferenciados e innovación.	13%	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Talento humano comprometido, estable y motivado.	13%	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Uso de sistemas de información o TIC.	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Alianzas con entidades y respaldo institucional (nacional o internacional).	7%	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Reconocimiento o imagen corporativa (Trayectoria).	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Presencia o cobertura en otras zonas	13%	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Total	100%		3,73		3,53		3,40

Figura 6. Matriz de perfil competitivo de Bancamía.

Fuente: autores.

El hecho de ofrecer microcréditos agropecuarios le permite competir con instituciones financieras consolidadas como el Banco Agrario; estrategia que vienen implementando entidades como Crezcamos, pero que Comerciacoop aún no ha fortalecido, aunque le permitiría acercarse más a la comunidad, que, en sus zonas de jurisdicción, es eminentemente rural.

En el caso de Crezcamos S.A., los factores de mayor importancia competitiva son la *presencia o cobertura en otras zonas*; este aspecto es calificado con un alto puntaje y, por tanto, representa una ventaja competitiva; por otra parte, los *productos diferenciados o innovación*, considerados importantes, se ven castigados para todas las entidades, lo cual indica que todas las instituciones ofrecen portafolios similares o escasamente diferenciados.

Para esta empresa, Comerciacoop no se considera un competidor que valga la pena analizar, mientras que sí lo son: Bancamía, con el segundo lugar, y la Fundación de la Mujer, con el tercero; entidades especializadas en microcrédito.

Factor	Importancia 100%	CREZCAMOS		FMMB		BANCAMÍA	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
		Menores costos por eficiencia operacional.	10%	3	0,30	3	0,30
Mayores beneficios económicos para los clientes.	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Mayores beneficios sociales para los clientes y por responsabilidad social empresarial.	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Servicio al cliente y estrategias de promoción y publicidad.	10%	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Productos diferenciados e innovación.	15%	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Talento humano comprometido, estable y motivado.	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Uso de sistemas de información o TIC.	10%	3	0,30	2	0,20	3	0,30

Factor	Importancia						
	100%	CREZCAMOS		FMMB		BANCAMÍA	
		Califica	Pondera	Califica	Pondera	Califica	Pondera
Alianzas con entidades y respaldo institucional (nacional o internacional).	4%	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Reconocimiento o imagen corporativa (Trayectoria).	8%	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Presencia o cobertura en otras zonas	15%	4	0,60	2	0,30	2	0,30
Total	100%		2,68		2,10		2,42

Figura 7. Matriz de perfil competitivo Crezcamos.

Fuente: autores.

En el caso de los factores como talento humano y uso de las TIC, estos son calificados con importancia media, lo que podría indicar una oportunidad para que Comerciacoop pueda realmente diferenciarse, así como lo ha logrado con el servicio al cliente (aspecto aún no detectado por Comerciacoop pero sí por Bancamía como elemento clave de éxito).

Como puede apreciarse, Comerciacoop logra brillar en un entorno competitivo en materia de microcrédito; mientras sus rivales responden con compra de cartera y mayor fuerza comercial y cubrimiento, la entidad lo hace con menores costos, una base social fidelizada, talento humano comprometido y un excelente servicio; sin embargo, haría falta fortalecer y reforzar estos elementos diferenciadores dentro de la cultura corporativa para que sean compartidos por los empleados y percibidos por los asociados.

9.3 Perspectivas de Comerciacoop

Según lo expresa en su página web, la Cooperativa de Comerciantes (Comerciacoop) tiene como función principal adelantar actividad financiera de ahorro y crédito con sus asociados; además, se encuentra sometida a la supervisión por parte del organismo correspondiente, que para el caso es la Superintendencia de Economía Solidaria; en cumplimiento de esto, se plantea la misión de “Dinamizar cultura de

confianza, que propicie el crecimiento económico a través del ahorro, crédito y opciones micro financieras, de manera ágil, que conlleve bienestar de los asociados” (Comerciacoop, 2017, p. 1); asimismo, se define la visión de “Ser, al 2019 la cooperativa modelo de micro finanzas de los boyacenses” (Comerciacoop, 2017, p. 2).

Esta filosofía implica un claro sentido social que es valorado como factor clave de éxito (aunque no en la matriz de perfil competitivo). Al respecto, Milena García afirma lo siguiente:

[...] buscamos más que ofrecer servicios, dar soluciones a través de nuestro portafolio al alcance de las necesidades de nuestros asociados, para ello hay flexibilización en los pagos de los créditos (diario, mensual, semanal...), servicios complementarios de bajo costo (micro seguros de vida y empresariales). La evaluación de crédito no se realiza por Score (modelo estadístico para pronosticar la probabilidad de cumplimiento generado por Data crédito o Transunión) sino a través de un análisis integral de la unidad productiva; ofrecemos capacitación en cultura financiera y en materia de ahorros buscamos dar tasas atractivas por encima del promedio del sector y generar una relación de confianza (García, comunicación personal, 5 de junio de 2017).

Esa misma confianza dada a los asociados es la que se traduce en fidelización, pues ante un entorno cada vez más competitivo, la cooperativa ha sabido salir adelante y crecer.

Jesús Medina Durán, quien desde los inicios de la cooperativa ostenta el cargo de gerente, manifiesta que el entorno competitivo es poco alentador hacia el futuro, en la medida que se aproxima la entrada de nuevos y fuertes competidores, como es el caso de Comultrasan (una de las cooperativas financieras más fuertes), y la ampliación de actividades de la Fundación de la Mujer. Ante este reto, tendrán que luchar y rivalizar para captar clientes en un mercado muy pequeño como es Chiquinquirá, cuya población no supera los 70.000 habitantes; además, al no existir barreras de entrada, principalmente para competidores informales, el microcrédito a pequeños comerciantes lo sigue dominando el *gota a gota*, para lo cual la empresa basa su estrategia en capacitación financiera (economía doméstica y endeudamiento responsable) y servicios ajustados a las necesidades de la comunidad.

Este entorno competitivo hace necesario fortalecer los lazos y alianzas con los demás agentes del sector en la zona de influencia para no decaer en una confrontación donde todos pierden. La cooperativa ha logrado establecer algunas alianzas para que las demás organizaciones no compren cartera y, por el contrario, se referencien los clientes cuando no tengan el servicio requerido, pues se ha estimado que 3 de cada 5 asociados ha tomado algún servicio de crédito (formal o informal), principalmente porque la entidad no lo ofrecía.

La capacitación y acercamiento a los asociados ha garantizado la sostenibilidad de la empresa y es lo que permitirá su crecimiento a futuro; lo anterior, cobra especial importancia considerando que se requiere con urgencia el relevo generacional, pues la edad promedio en el sector cooperativo supera los 45 años, además, la cultura que ostentan los *Millennials* está basada en la tecnología y el egoísmo, elementos que no son características del modelo solidario y que a su vez, implican un gran reto para modificar dichas percepciones y atraer a población joven con conciencia y formación en cultura cooperativa.

En la publicación de los 20 años, Comerciacoop establece como prerrogativa para el futuro, lo siguiente:

Colombia atraviesa por una etapa de su historia que marcará la diferencia en las próximas generaciones. Esa etapa se sustenta en los acuerdos de paz logrados con la guerrilla de las FARC. Con el cese al fuego florecerán los campos, la seguridad de la nación será más estable y los negocios se fortalecerán.

Comerciacoop está preparada para el reto del posconflicto. Habrá más crédito porque habrá más empresa y más trabajo; habrá más crédito de consumo porque habrá más tranquilidad y libertad para invertir.

Comerciacoop hará alianzas estratégicas a fin de que la gente mejore la producción, por eso se incentivarán los corresponsales y la capacitación será mayor. Comerciacoop no será inferior a este reto que plantea la historia (Comerciacoop, 2016b, p. 31).

CONCLUSIONES

Comerziacoop es un caso de éxito empresarial en Chiquinquirá, debido a su trayectoria en el tiempo, relevancia en el contexto sectorial y por los impactos económicos y sociales positivos que han beneficiado a gran parte de la comunidad, aspectos que se evidencian en el posicionamiento, la imagen corporativa, el reconocimiento y la consolidación alcanzada en sus 20 años de historia.

La cooperativa cuenta con un portafolio de servicios, ajustado a las necesidades de los asociados; igualmente, dispone de un equipo de trabajo comprometido y motivado a contribuir al crecimiento de la región; para ello, se ha valido de un programa de fidelización basado en capacitación financiera que aporta estabilidad económica a cada uno de sus asociados, a través de las agencias y corresponsales no bancarios, los cuales le permiten hacer presencia en la mayoría de las provincias boyacenses.

Los factores que más han influido en su éxito están basados en la conformación de alianzas, liderazgo en costos y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para adaptarse a nuevas necesidades del mercado y a los cambios culturales que se están dando en el entorno; estos recursos le han favorecido para alcanzar una posición fuerte frente a sus competidores y el reconocimiento de los mismos como una empresa diferenciada por el talento humano y el servicio al cliente.

Basada en la excelencia operacional alcanzada mediante la implementación de las metodologías recomendada por WOCCU, Comerziacoop ha logrado mantener estándares internacionales de calidad en los cuales deberá apoyarse, mirando hacia el futuro para aumentar su capital y base social; de esta forma, podría afrontar perspectivas poco alentadoras en cuanto al desempeño económico nacional, captar y fidelizar a los jóvenes que son el gran reto, pues constituyen en el relevo generacional y las posibilidades de sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Además de llevar al campo la formación en economía doméstica mediante los créditos agropecuarios, Comerziacoop deberá afianzar aún más sus redes con otras entidades para lograr una mayor solidez en el mercado financiero y promover tales contactos para beneficio de todos los asociados, en un mercado dominado por la rivalidad y amenaza de entrada de nuevos competidores; de esta manera, ha logrado

sobresalir pese a grandes jugadores del sector financiero nacional durante las dos décadas de existencia.

Estos elementos hacen de Comerciacoop un caso exitoso: para el 2016 le permitieron colocar hasta el 88% de sus activos en cartera (\$21,6 mil millones), principalmente en créditos comerciales (\$11,6 mil millones) y microcrédito (\$6,7 mil millones); de esta forma, se convierte en el mejor aliado de los comerciantes y empresarios, en los municipios de Boyacá donde tiene presencia (99% personas naturales y 1% personas jurídicas), además, representa una excelente opción financiera para las nuevas generaciones (30% de los asociados son menores de 28 años) con quienes ha venido tejiendo relaciones a través de formación y apoyo a sus proyectos.

Preguntas de análisis

Teniendo en cuenta el caso de estudio:

1. ¿Por qué se podría afirmar que Comerciacoop utiliza la Teoría de Redes dentro de su modelo de negocio y por qué puede considerarse una empresa iniciadora?
2. ¿Cuál ha sido la estrategia competitiva genérica que marca la diferencia en el caso de Comerciacoop?
3. Enuncie tres factores clave de éxito de Comerciacoop y argumente cuál ha sido su impacto.
4. Realice un breve análisis de la competencia y sustente a través de qué estrategias tácticas Comerciacoop puede convertirse en líder para cumplir su visión.
5. De acuerdo con las perspectivas de la Cooperativa ¿cuáles son los desafíos y retos que debe afrontar en el futuro?, ¿cómo podría superarlos?

REFERENCIAS

- Cano, I., & Buitrago, M., (2016). *La Cooperativa de Comerciantes Comerciacoop, una historia empresarial del sector cooperativo colombiano* (Trabajo de grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá.
- Cardozo, P., & Chavarro, A., (2017). Teorías de la Internacionalización. *Panorama* (3), 4-23.
- Comerciacoop, (2016a). *Comerciacoop 1996 - 2016, 20 años. Chiquinquirá: Camaleón producciones*. Obtenido de cooperativa de los Boyacenses.
- Comerciacoop, (2016b). *Informe de gestión*. Chiquinquirá: Comerciacoop.
- Comerciacoop, (2017). *Reseña*. Recuperado de http://comerciacoop.coop/wp_coop/quienes-somos/resena/
- FECOLFIN, (2016). *Sector financiero colombiano a junio de 2016*. Recuperado de http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2016/10/INVESTIGACION-FECOLFIN-_DOCUMENTO-13-EVALUACION-JUN16.pdf
- García, L., (2017). El Cooperativismo como proyecto para fomentar una cultura emprendedora. En *V Foro de Pensamiento Contable y Primer Encuentro de Economía Social y Solidaria*. Bogotá.
- Rave, E., & Franco, J., (2011). *Casos empresariales colombianos: decisiones gerenciales ante momentos de crisis*. Sabaneta: Institución Universitaria CEIPA.
- Richardson, D., (abril de 2009). *Sistema de monitoreo PERLAS*. Recuperado de http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS_Monograph-SP

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de diciembre de 2018 en
Búhos Editores Ltda.

