

CICLOS ESTRATÉGICOS: LIBRO DE CASOS



Editores
Alejandro Díaz Peláez
Humberto Serna Gómez

CASOS INVESTIGATIVOS EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Segunda edición, 2021

ISBN: 978-958-53419-0-6

© EDITORES:

•Alejandro Díaz Peláez

Investigador del grupo Estrategia, Creatividad e Innovación, Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja - UNIR
Ph. D. (C) Universidad Católica de Argentina-UCA

•Humberto Serna Gómez

Director del grupo SUMAR
Fundación Universitaria María Cano
D. L MA Ed. D. en Planeación y Política Social -Harvard University

AUTORIDADES ACADÉMICAS:

- Hugo Alberto Valencia Porras, Rector
- Jorge Albeiro Herrera Builes, Vicerrector Académico y Vicerrector Administrativo (e)
- Carlos Julio Escobar Noreña, Vicerrector de Extensión y Proyección Social
- Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada
- Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud
- Marco Antonio Ruiz Correa, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
- Nelson Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial

REVISIÓN DE TEXTO Y DIAGRAMACIÓN:

- Delio David Arango

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad de los autores.

Contenido

1.CONSTRUYENDO UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO - FUMC.....	12
2.....LOS IMPACTOS ESTRATÉGICOS DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS, CIENTÍFICAS, TECNOLÓGICAS Y DE INNOVACIÓN.....	14
2.1 Presentación.....	14
2.2 Introducción.....	14
2.3 Modelos para el análisis de impactos de las actividades académicas.....	16
2.4 Conclusiones.....	22
2.5 Recomendaciones finales.....	24
Referencias.....	26
3. ESTUDIOS DE CASO.....	27
Referencias.....	31
4. COROLARIOS DE UN PROYECTO MINERO PARA EL SECTOR AGRÍCOLA: CASO SECTOR FRIJOLERO, CAJAMARCA, TOLIMA.....	32
4.1 Introducción.....	33
4.2 Problema.....	34
4.3 Justificación.....	35
4.4 Perspectiva teórica.....	35
4.5 Análisis de los impactos generados por la exploración minera.....	37
4.6 La otra cara de la moneda según agentes interesados en la exploración minera.....	40
4.7 Diseño metodológico.....	41
4.8 Caso: sector frijolero.....	41
4.8.1 Características.....	41
4.8.2 Comunidad campesina productora de frijol.....	44
4.9 Discusión.....	45
4.10 Conclusiones.....	48
Referencias.....	48
5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS: EL CASO DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN.....	50
5.1 Introducción.....	51
5.2 Problema de investigación.....	51

5.3 Justificación.....	53
5.4 Marco teórico.....	53
5.5 Metodología.....	56
5.6 Caso: el modelo de negocios de EPM.....	56
5.7 Análisis y discusión de resultados: el modelo de negocios inclusivos en EPM	
58	
5.8 Conclusiones.....	62
Referencias.....	63

6.EL PODER Y LA POLÍTICA EN LOS GRUPOS COOPERATIVOS. CASO:

COOMEVA.....	65
6.1 Introducción.....	66
6.2 Planteamiento del problema.....	66
6.3 Justificación.....	67
6.4 Marco teórico.....	69
6.4.1 Poder y política en las organizaciones.....	69
6.4.2 Intercooperación y asociatividad.....	78
6.4.3 El modelo de negocio cooperativo.....	79
6.5 Criterios metodológicos.....	82
6.5.1 Población bajo estudio.....	83
6.6 Caso: Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	85
6.6.1 Coomeva, sus orígenes.....	85
6.6.1.1..... Coomeva, organización empresarial	87
6.6.1.2..... Comunidad de asociados Coomeva	91
6.6.1.3..... Unidades del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	95
6.6.1.4..... Desempeño del sector salud	100
6.6.1.5..... Desempeño del sector recreación:	103
6.6.1.6..... Desempeño del sector financiero:	104
6.6.1.7..... Desempeño del sector protección	107
6.6.2..... Modelos de gestión del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	108
6.6.2.1..... Modelo de negocio	108
6.6.2.2..... Modelo de operación	110
6.6.2.3..... Modelo de gestión estratégica	110
6.6.2.4..... Modelo de gestión del riesgo	112
6.6.2.5..... Modelo de gestión de la cultura	112
6.6.2.5..... Modelo de gestión de la cultura	113
6.6.3 Accionar del gobierno corporativo del Grupo Empresarial Cooperativo	

Cooameva según principios cooperativos.....	113
6.6.3.1.....Primer principio: asociación voluntaria y abierta	115
6.6.3.2..... Segundo principio: control democrático de los asociados	115
6.6.3.3..... Tercer principio: participación económica de los socios	120
6.6.3.4..... Cuarto principio: autonomía e independencia	126
6.6.3.5..... Quinto principio: educación, capacitación e información	128
6.6.3.6 Sexto principio: cooperación entre cooperativas.....	130
6.6.3.7..... Séptimo principio: compromiso con la comunidad	132
6.7 Discusión.....	133
6.7.1 Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva: poder y política.....	134
6.7.2 Coalición interna del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.	134
6.7.2.1..... Presidente ejecutivo	134
6.7.2.2..... Los gerentes corporativos regionales	139
6.7.3 Coalición externa del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	140
6.7.4 Estado del modelo coalicional del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	145
6.7.5 Las fuentes de poder en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	145
6.7.6 Política en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	147
6.7.7 Intercooperación y asociatividad.....	148
6.7.8 Modelo de negocio.....	149
6.8 Conclusiones.....	150
Referencias.....	153

7. EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS: CASO SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	156
7.1 Introducción.....	156
7.2 Descripción de la empresa objeto de estudio.....	157
7.3 Planteamiento del problema.....	158
7.3.1 Descripción general del problema.....	158
7.3.2..... Formulación del problema	159
7.4 Objetivos.....	160
7.4.1 General.....	160
7.4.2 Específicos.....	160
7.5 Justificación.....	160
7.6 Marco metodológico.....	161
7.6.1 Tipo de estudio.....	162

7.6.2.....	Método	162
7.6.3 Enfoque.....		162
7.6.4 Diseño.....		162
7.6.5 Población.....		162
7.6.6 Muestra.....		163
7.7 Fuentes de información.....		163
7.7.1 Fuentes primarias.....		163
7.7.2 Fuentes secundarias.....		164
7.8 Técnicas e instrumentos.....		164
7.8.1 Operacionalización de variables		165
7.9 Marco referencial.....		165
7.9.1 Marco conceptual		165
7.9.2 Marco histórico.....		169
7.9.3 Marco legal		171
7.9.4 Marco teórico.....		174
7.10 Resultados.....		177
7.11 Discusión de resultados		185
7.12 Conclusiones.....		191
7.13 Recomendaciones.....		193
7.14 Preguntas para el análisis y la reflexión.....		195
Referencias.....		196

8. REQUERIMIENTOS DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS COMO MODELO SOLIDARIO EN COLOMBIA: CASO FONDIANA	199
8.1 Introducción	200
8.2 Planteamiento del problema.....	201
8.3 Justificación	202
8.4 Metodología.....	203
8.5 Postulados teóricos	204
8.5.1 Origen de los fondos de empleados en Colombia.....	204
8.6 Caso: Corporación Fondiana.....	209
8.6.1 Concepción, historia y representatividad del fondo de empleados	209
8.6.2 Discusión: postulados estratégicos para la sostenibilidad de los fondos de empleados basados en la experiencia de Fondiana.....	210
8.7 Discusión	213
8.8 Conclusiones	214
Referencias.....	215

9. SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. ESTUDIO DE CASO.....	218
9.1 Introducción	218
9.2 Aspectos metodológicos.....	219
9.2.1 Tipo de estudio.....	219
9.2.2 Población, muestra y técnicas de recolección de información	220
9.3 Análisis de resultados.....	221
9.3.1 Características de los usuarios y del uso de los productos.....	221
9.3.2 Análisis de la participación en actividades.....	225
9.3.3 Nivel de satisfacción.....	227
9.4 Conclusiones y recomendaciones.....	228
Referencias.....	229

Lista de figuras

Figura 1. Ecuación clásica para la medición de impacto. La efectividad en términos de la eficacia y la eficiencia	15
Figura 2. Modelo clásico para la gestión de eventos académicos*	16
Figura 3. Una variante "reduccionista" del modelo clásico*	17
Figura 4. Modelo de generación de impacto de eventos científico y tecnológico y de innovación	17
Figura 5.. Modelo de evaluación de impacto de eventos científico y tecnológico aplicado al evento académico Diplomado en estudio de caso investigativo.....	19
Figura 6. Remuneración del trabajo en pesos.....	38
Figura 7. Participación de empleo por sector	39
Figura 8. Necesidades básicas insatisfechas en zonas mineras.....	39
Figura 9. Mapa veredal del municipio de Cajamarca.....	42
Figura 10. Poder e influencia en las organizaciones.....	73
Figura 11. Modelo de negocio cooperativo.....	79
Figura 12. Declaración del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	88
Figura 13. Organización del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	89
Figura 14. Estructura administrativa y junta de vigilancia.....	89
Figura 15. Presencia nacional del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	90
Figura 16. Roles del asociado del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	91
Figura 17. Modelo asociativo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	92
Figura 18. Crecimiento de asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, 2009-2014	93
Figura 19. Perfil de los asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	94
Figura 20. Organización del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	96
Figura 21. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva en cifras.....	97
Figura 22. Mejora de creación de valor	98
Figura 23. Proyecciones 2014 -2017	99
Figura 24. Creación de valor-Coomeva.....	100
Figura 25. Balance 2014 del sector salud, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	101
Figura 26. Balance 2014 del sector recreación, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	103
Figura 27. Utilidad mensual Bancoomeva a 2014, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	104
Figura 28. Utilidades Bancoomeva 2014 vs. proyecciones a 2017, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	105
Figura 29. Modelo de gestión del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	109
Figura 30. Modelo de gestión del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	109
Figura 31. Modelo de operación del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	110
Figura 32.. Modelo de gestión estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.	111

Figura 33. Modelo de gestión estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	112
Figura 34. Estructura de gestión política y administrativa del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	113
Figura 35. Dirigencia Coomeva (diagrama de relaciones).....	114
Figura 36. Participación de asociados en elecciones-asamblea general de asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	116
Figura 37. Participación de asociados en los comités y órganos democráticos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	118
Figura 38. Dedicación y participación de la dirigencia del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	118
Figura 39. Equilibrio real de poder entre los asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	119
Figura 40. Movimiento de aporte de los asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	121
Figura 41. Dirigencia Coomeva (diagrama de relaciones).....	122
Figura 42. Dirigencia Coomeva (diagrama de relaciones).....	122
Figura 43. Movimiento de excedentes 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	123
Figura 44. Beneficios a los asociados en 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	124
Figura 45. Valor agregado cooperativo en 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	125
Figura 46. Resultados financieros a 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.	126
Figura 47. Indicadores financieros a 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	127
Figura 48. Formas de información y comunicación a 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	130
Figura 49. Integración del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	131
Figura 50. Procedimientos.....	165
Figura 51. Triángulo del servicio.....	167
Figura 52. Evolución del servicio al cliente.....	169
Figura 53. Pirámide del inicio de la revolución de la gestión de clientes.....	175
Figura 54. Percepción general de servicio al cliente.....	179
Figura 55. ¿Qué es lo que más le gusta de nuestra compañía?.....	180
Figura 56. ¿Cómo califica el servicio de la persona que lo atendió?.....	180
Figura 57. ¿Cómo califica el servicio y acompañamiento brindados por el asesor?	181
Figura 58. ¿El equipo fue entregado de manera oportuna?.....	181
Figura 59. ¿El equipo que recibió está conforme con su requerimiento?.....	182
Figura 60. ¿El equipo fue recogido de manera oportuna?.....	182
Figura 61. ¿La formaletería estaba en buen estado?.....	183
Figura 62. ¿El equipo electromecánico estaba en buen estado?.....	183

Figura 63. ¿Ha requerido alguna vez asistencia técnica?	184
Figura 64. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?	184
Figura 65. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?	185
Figura 66. Crecimiento de los fondos de empleados años 2012 y 2013	207
Figura 67. Evolución de los servicios ofertados por Fondiana	210
Figura 68. Mapa de formulación de objetivos estratégicos ⁶	212
Figura 69. Mapa de indicadores de gestión estratégica ⁷	212
Figura 70. Diagrama operativo para la consolidación de la ruta estratégica de las organizaciones solidarias	213
Figura 71. Proporción de encuestados por sede	221
Figura 72. Rango de edades usuarios	222
Figura 73. Ocupación de usuarios encuestados	223
Figura 74. Rango de antigüedad usuarios	223
Figura 75. Cubrimiento de necesidades financieras	224
Figura 76. Uso de productos	225
Figura 77. Participación en actividades de la cooperativa	226
Figura 78. Evaluación de las actividades realizadas	227
Figura 79. Nivel de satisfacción de servicios recibidos	227

Lista de Tablas

Tabla 1. Lista de chequeo para el análisis de impactos esperados y la toma de decisiones sobre el apoyo a eventos académicos, científicos y tecnológicos y de innovación.....	24
Tabla 2. Comparativo de la cantidad de litros de agua necesarias para la producción por gramo de producto final y su valor en el mercado en pesos.....	37
Tabla 3. El modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los consumidores.....	58
Tabla 4. El modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los proveedores o socios.....	59
Tabla 5. Estrategias de negocios inclusivos de EPM.....	61
Tabla 6. Tipos de organizaciones.....	69
Tabla 7. Estados de la coalición externa según Mintzberg.....	72
Tabla 8. Fuentes del poder.....	76
Tabla 9. Tipos de organización en el mundo cooperativo.....	84
Tabla 9. Tipos de organización en el mundo cooperativo.....	85
Tabla 11. Fuentes del poder en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.....	146
Tabla 12. Interpretación de los indicadores de servicio al cliente según la ISO 9000.....	178
Tabla 13. Resultados de indicadores para el servicio al cliente.....	178
Tabla 14. Acceso a la banca formal en Colombia, 2009.....	205
Tabla 15. Indicadores financieros de los fondos de empleados 2011-2012.....	206
Tabla 16. Evolución de los servicios y asociados en los fondos de empleados de El Espinal.....	208
Tabla 17. Índice de satisfacción de usuarios.....	228

1. CONSTRUYENDO UNA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO - FUMC

Humberto Serna Gómez

Construir una comunidad académica con retos y objetivos comunes es una tarea que se consolida paso a paso, con diferentes ciclos de vida, como el de las empresas que, en este libro *Ciclos empresariales: libro de casos*, presentamos y analizamos.

Empezamos por conocernos, por escuchar y conocer nuestras historias de vida. En ese devenir cada uno de los miembros del grupo de investigación Sumar empezó a conocerse, a reconocer diferentes personalidades, diferentes vocaciones y sueños. Este fue un ejercicio de comunicación, de respeto a la diferencia y la identificación de objetivos compartidos que guiarán nuestro caminar hacia el logro de nuestro objetivo: “integrar una comunidad de aprendizajes”.

Iniciamos por escribir juntos casos pedagógicos y lo hicimos con mucho entusiasmo y dedicación, porque además era la oportunidad para escribir con rigor, para lograr hacer de nuestra docencia una actividad centrada en el estudiante y no solamente en el profesor. El resultado de esta estrategia lo confirman un sinnúmero de casos que hoy reposan en nuestros medios de apoyo a la docencia. Identificamos la necesidad de aprender a escribir para medios reconocidos y cualificados, con dedicación asistimos a un programa de formación auspiciado por la Institución sobre la escritura de artículos científicos.

Entendimos que llevar al aula la metodología de casos era cambiar el hábito de aprender para recitar y repetir, (*la educación bancaria*, denominación acuñada por el gran maestro Paulo Freire) a una donde los sujetos del proceso de aprendizaje son el estudiante y el profesor, ambos en una relación mutua y dinámica de aprendizaje y crecimiento. Llevar al aula metodologías activas del aprendizaje en la Fundación Universitaria María Cano fija las rutas metodológicas necesarias para hacer realidad nuestro modelo pedagógico, incorporado en el Proyecto Educativo Institucional PEI.

En este proceso de crecimiento asumimos la tarea de prepararnos para llevar la investigación al aula como una condición formativa para los profesionales del futuro. Para ello, desarrollamos para nuestros profesores e investigadores de las facultades de Ciencias Empresariales, de Salud e Ingeniería el diplomado *¿Cómo investigar*

*Humberto Serna Gómez, director del grupo de investigación Sumar de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria María Cano.

con casos *investigativos*?, sin abandonar los casos pedagógicos, ambos científicos, pero con alcances y supuestos conceptuales y metodológicos diferentes.

Los casos que se recopilan en este libro son el resultado de este proceso de aprendizaje y construcción colectiva con el que asumimos como equipo esta tarea. Como todo caso, aquí no se ilustra una buena o una mala gestión, tampoco una estrategia exitosa de la empresa analizada. Se documenta un ciclo en la vida de la organización objeto de nuestro estudio, cuyo impacto en los resultados de la empresa serán evaluados en el momento que corresponda a los procesos de maduración de la organización.

Las organizaciones, como los seres vivos, nacemos, crecemos, nos desarrollamos. El caso investigativo estimula la reflexión sobre cada una de las etapas o ciclos de la organización. Cada una de estas etapas o ciclos impone estrategias propias con el ciclo de vida de la empresa.

Los casos incluidos en esta publicación reflejan la foto de la empresa estudiada hoy. Como tal inducen al análisis y reflexión sobre las estrategias empresariales para trascender al siguiente ciclo, mediante una metodología soportada en hechos y datos.

La información utilizada para la elaboración de los casos fue recopilada en medios públicos de información y por tanto no contienen información sensible o confidencial de las empresas analizadas.

El alcanzar la meta de constituirnos como una comunidad, que difunde sus aprendizajes para que la comunidad académica, la empresarial y la sociedad los apropie, permitirá acortar los ciclos de aprendizaje en un entorno que cambia sus dinámicas aceleradamente.

Como una comunidad académica que se consolida, con una visión compartida, registramos este logro como una etapa que tenemos que superar, para contribuir en la consolidación de una Fundación Universitaria María Cano con el compromiso de la excelencia y con los grupos de referencia a quienes sirve.

2. LOS IMPACTOS ESTRATÉGICOS DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS, CIENTÍFICAS, TECNOLÓGICAS Y DE INNOVACIÓN

Alejandro Díaz* y Nelson Alberto Rúa**

2.1 Presentación

El presente capítulo, que se enmarca dentro del proceso de gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), pretende mostrar el amplio espectro de impactos estratégicos derivados de actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación; en particular, de los espacios de formación de capacidades para la I+D+i, como sería, por ejemplo, el *Diplomado en estudio de caso investigativo*. En él, se hace un abordaje de los conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia aplicados al contexto de un espacio académico, se desarrolla un modelo propio para la generación de impactos a partir de los eventos académicos (y de otros productos derivados) y se muestra cómo además del resultado obvio de la formación, se pueden obtener réditos en materia de visibilidad, amén de los económicos, y aportar al mejoramiento en la posición de clasificación de los grupos de investigación que lideran el desarrollo de tales espacios.

2.2 Introducción

Las mediciones de impacto de este tipo de actividades pueden ser evaluadas bajo un esquema que contemple y mida dos dimensiones alrededor de las actividades de producción, la *eficacia* y la *eficiencia*². La suma de estas define la *efectividad*, como se muestra en la **figura 1**.

*Investigador del grupo de investigación Estrategia, Creatividad e Innovación, Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja - UNIR

**Director del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial -CIDE, Fundación Universitaria María Cano.

¹I+D+i: investigación, desarrollo e innovación es un concepto que se generalizó a partir de la publicación del Manual de Oslo de la OCDE en 2005, en el contexto de los estudios de ciencia, tecnología y sociedad como superación del anterior concepto de investigación y desarrollo (I+D) que se manejó en dicho manual y en los anteriores. El término aplica en el contexto de los proyectos de investigación (científica), de desarrollo (tecnológico) y de innovación (tecnológica y no tecnológica) y le da una gran preponderancia a esta última como una condición para el progreso.

$$\text{Efectividad} = \text{Eficacia} + \text{Eficiencia}$$

Figura 1. Ecuación clásica para la medición de impacto. La efectividad en términos de la eficacia y la eficiencia

Desde la dimensión *eficacia*, tradicionalmente se busca la estandarización de la actividad pedagógica para que genere los ingresos necesarios que permitan la recuperación de la inversión o, por lo menos, para lograr el punto de equilibrio económico. No obstante, cuando la institución busca solo una formación interna, y por tanto no busca propiamente “vender” el evento, la eficacia se reduce a 0.

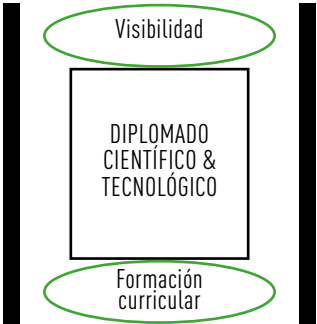
La *eficiencia* hasta ahora ha sido dimensionada en la formación de los participantes en términos de la adquisición de competencias necesarias desde el punto de vista de los intereses formativos o de cualificación de la institución. En este caso, la FUMC se concibe como una institución de educación que también hace investigación, tanto desde el punto de vista de la formación como desde el punto de vista de la solución de problemas. Por tal motivo las actividades académicas científicas y tecnológicas y de innovación apuntan a la formación de los participantes para adquirir las competencias necesarias para desarrollar importantes capacidades en I+D+i.

En términos de *efectividad*, lo que se espera de estas actividades es que mientras se establece una estructura definitiva mediante la cual se logre su máximo aprovechamiento (óptimos resultados), se forme a los docentes y, posteriormente, generen ingresos para la institución. Como un efecto colateral de una actividad académica como es, por ejemplo, un diplomado de estudio de caso, se espera obtener una cierta visibilidad a partir del ejercicio de actividades de mercado y publicidad ligadas a la promoción y consecución de participantes. Usualmente, en el diseño y presentación a la institución, un evento de capacitación se plantea en términos de su impacto académico y, a lo sumo, y de visibilidad. El de ingreso económico es más una decisión interna que no se hace evidente en su formulación, pero por supuesto, se tendrá en cuenta para determinar si tal esfuerzo se hará solo con los recursos de la institución o si, por el contrario, se esperarán obtener ingresos económicos de él. En ocasiones, un evento no se “vende” al público externo, pero se promociona en este sentido para buscar la proyección de la imagen corporativa o posicionamiento institucional ante un sector, lo cual en sí mismo se convierte en una estrategia de visibilidad, aunque ello conlleve unos costos adicionales a la hora de tomar la decisión de apoyar institucionalmente un determinado evento.

de producción. Una cosa es la producción, otra bien distinta es la capacidad para producir. La primera tiene limitación física y temporal, la segunda es potencialmente ilimitada.

2.3 Modelos para el análisis de impactos de las actividades académicas

Bajo el escenario mostrado, el modelo clásico que responde a esta concepción paradigmática es el que se muestra en la **figura 2** en donde la concepción tradicional de un evento en términos de los impactos o réditos esperados se limita simplemente a lo concerniente al resultado de formación y, eventualmente, al de visibilidad cuando se desarrollan labores de mercadeo, comunes y corrientes. No se incluyen los réditos económicos porque no siempre se espera que sean obtenidos o logrados.



***Nota:** concepción tradicional de los réditos o impactos esperados (formación académica y visibilidad, por cuenta del mercadeo) de un evento de capacitación. No se incluyen los réditos económicos porque no siempre se esperan.

Figura 2. Modelo clásico para la gestión de eventos académicos*

No obstante, lo anterior, en la situación mostrada en la **figura 3** se presenta un caso particular como variante de aquella, que podemos llamar paradigma “reduccionista”, que tan sólo incluye como rédito o impacto esperado la formación curricular que en esencia es connatural o inherente a un evento académico en el que se pretende formar o capacitar a los asistentes. Toda la concepción, diseño e implementación del espacio académico se limita a un resultado expresamente académico. De manera similar al modelo tradicional, no se incluyen los réditos económicos porque no siempre se espera que sean obtenidos o logrados, sobre todo cuando se pretende proveer un espacio de formación para el personal interno de una organización, sin que se establezca un cobro por dicho servicio..

³Esta visibilidad a la que se hace referencia aquí es la que resulta de la gestión de mercadear y promocionar el evento académico, no la que usualmente se concibe desde la perspectiva de las publicaciones, especialmente de artículos en revistas indexadas y en libros de editoriales reconocidas que generan visibilidad ante comunidades académicas y organizaciones científicas y tecnológicas, así como ante los entes que miden y regulan la actividad investigativa.



***Nota:** de manera similar a este, no se incluyen los réditos económicos porque no siempre se espera obtenerlos.

Figura 3. Una variante "reduccionista" del modelo clásico*

Deberá quedar claro que el diseño de actividades de I+D+i, en particular las orientadas a formar competencias y desarrollar capacidades en dicho proceso, no debe limitarse solo a la "producción" de formación y a la producción de ingresos (para recuperar la inversión) sino que debe trascender este escenario. De conformidad con lo anterior, este documento presenta un modelo que permite tener en cuenta otros elementos en la discusión, como es la incorporación de resultados en términos de productos tales como los que establece el modelo de medición Colciencias, versión 2018. El modelo que se propone se presenta en la **figura 4** y busca tener en cuenta la tipología de productos que se deben producir en el transcurso del evento académico y tecnológico y de innovación, o como consecuencia de él, a manera de logros. Vale la pena recordar que tales productos son de cuatro tipos, con sus respectivos agrupamientos de subtipos específicos, cada uno de los cuales genera un puntaje diferente en la medición para el reconocimiento de investigadores y para la clasificación de grupos de investigación.

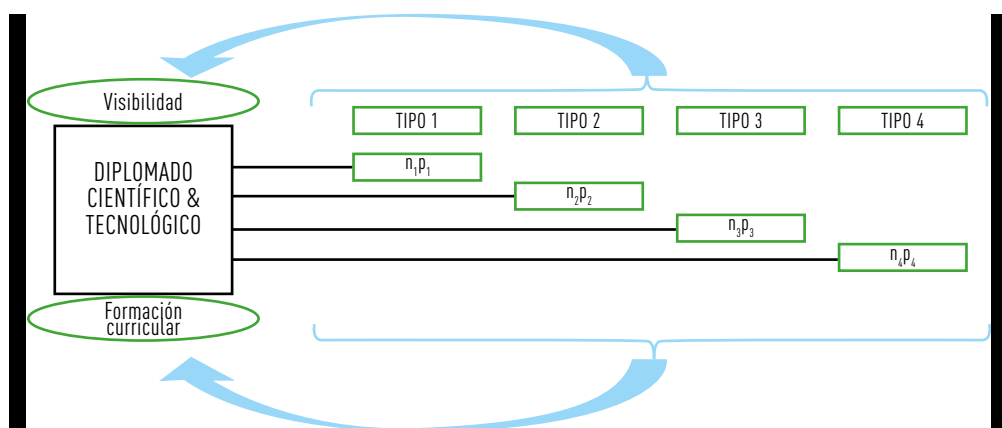


Figura 4. Modelo de generación de impacto de eventos científico y tecnológico y de innovación

Fuente: Modelo propuesto por Díaz y Rúa

Los elementos constitutivos de este modelo son los que se relacionan a continuación:

•**Tipos de productos:** los tipos, que se describen como sigue, corresponden a la tipología del actual modelo de medición de Colciencias, así:

-**Tipo 1:** productos resultados de actividades de generación de nuevo conocimiento.

-**Tipo 2:** productos resultado de actividades de desarrollo tecnológico e innovación.

-**Tipo 3:** productos resultado de actividades de apropiación social del conocimiento.

-**Tipo 4:** productos de actividades relacionadas con la formación del recurso humano para la CTel.

•**Visibilidad:** se entiende por visibilidad uno de los resultados de aquellos productos que muestran a la comunidad académica y científica, en los niveles local, nacional e internacional, los avances y aportes en cada una de las tipologías, en diferentes disciplinas o áreas del conocimiento.

•**Productos específicos:** los elementos de la forma np que se describen a continuación, es el número de productos específicos, de los diferentes subtipos dentro de cada tipología establecida en el modelo de medición de Colciencias, así.

- n_1p_1 : número de productos de tipología 1

- n_2p_2 : número de productos de tipología 2

- n_3p_3 : número de productos de tipología 3

- n_4p_4 : número de productos de tipología 4

•**Formación curricular:** es el resultado primario esperado a partir del evento académico o científico y tecnológico o de innovación, esto es, la formación en competencias metodológicas e investigativas que logran los participantes que asisten al evento y cumplen con lo establecido en el proceso de formación. Veamos, por ejemplo, el previamente anunciado evento de formación como es el *Diplomado de estudio de caso investigativo*.

La **figura 5**, ilustra la aplicación del modelo Díaz y Rúa en este ejemplo. En este se puede visualizar, de manera panorámica, el verdadero impacto de este tipo de actividad, como bien puede observarse en el diagrama. Recordemos que lo que se está ilustrando hace referencia al ejemplo que planteamos desde el principio del presente documento en la presentación, cuando se anunció que se proponía ese producto particular: el diplomado. Como podrán darse cuenta, según lo que se manifiesta más adelante, el modelo aplica a este ejemplo, pero igualmente puede aplicarse a muchos más, pero el que nos ocupa nos brinda un amplio espectro de elementos de análisis porque al tratarse de un evento de formación, permite generar muchas más posibilidades de logros y productos derivados del mismo. No sólo genera visibilidad y aporta a la formación de capacidades, per se, sino que posibilita la creación de productos de los cuatro tipos, y dentro de ellos, también puede refinarse la calidad de los mismos para obtener mejores categorías de puntuación para ellos. Si a eso le sumamos el hecho que eventualmente puede hacerse bajo la perspectiva de obtener ingresos más allá del punto de equilibrio o, en su defecto, asegurar su autosostenibilidad, todo ello contribuirá a evidenciar un gran conjunto de impactos que fundamentarían la justificación de solicitud de apoyo para la realización de productos de esta naturaleza y terciaría favorablemente en la decisión de aprobación de los recursos solicitados.

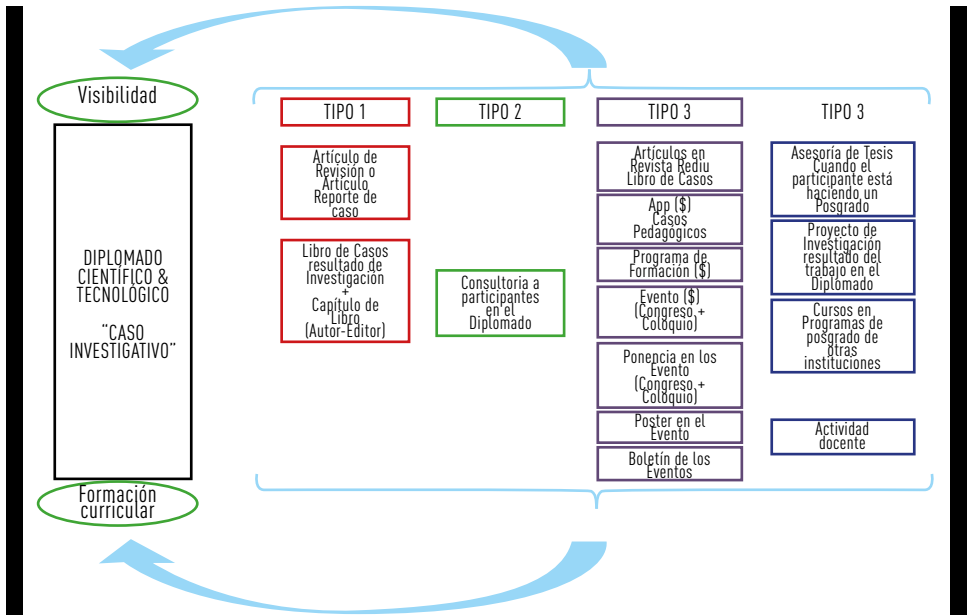


Figura 5. Modelo de evaluación de impacto de eventos científico y tecnológico aplicado al evento académico Diplomado en estudio de caso investigativo

Fuente: Modelo Díaz y Rúa.



En la concepción habitual de un evento de capacitación, como ya se ha dicho, solo se tiene en cuenta su resultado único o, a lo sumo, dos: por una parte, la formación curricular que pretende desarrollar unas competencias (y consolidar unas determinadas capacidades); por otra, la visibilidad que otorga su mercadeo ante la comunidad académica, aunque esta no siempre está presente al momento de concebir y gestionar el espacio de formación. En unos casos, si el evento es financiado por la misma institución a la luz de un plan de capacitación, no se tendrá en cuenta la tasa de retorno, al menos en el ámbito financiero, sino sus réditos académicos. En otros casos, se busca lograr la recuperación de la inversión al menos hasta el punto de equilibrio, y con los mismos réditos académicos, y en otros más se pretenderá, complementariamente, generar unos ingresos económicos adicionales para la institución. Así, tradicionalmente, un evento de capacitación se concibe en cuanto a resultados como un escenario de formación a partir del programa del evento, un instrumento de proyección de imagen a partir del proceso de mercadeo del mismo (y solo por esta causa) y una eventual fuente de ingresos para la institución si aquel proceso se realiza bien.

A la luz del modelo presentado en la **figura 1**, se pueden dimensionar los aportes de un evento académico de esta magnitud, los cuales se hacen más evidentes en la **figura 2**.

El modelo de evaluación de impacto de eventos científico y tecnológico que se propone en la **figura 4** (de Díaz y Rúa) es un modelo más avanzado que el que se presenta en la **figura 2** y, por supuesto, entraña aspectos mucho más trascendentales que los que a primera vista se pueden poner en evidencia en la **figura 1**. Agrega elementos que permiten el desarrollo de los participantes ya que los vincula como investigadores en formación, y los lleva a un escenario de producción investigativa y, en sí mismos, se constituyen en agentes de cambios y vehículos de visibilidad.

Como se puede notar, los productos resultantes de un evento de esta magnitud pueden ser diversos en cada una de las tipologías. De otro lado, lo que se plantea en el modelo de la **figura 1** es lograr desde el punto de vista de *eficacia* es la *visibilidad* (a través de la promoción) y eventualmente la producción de ingresos; y desde el punto de vista de *eficiencia* es la formación curricular en competencias (metodológicas, en este ejemplo), es decir, el desarrollo de capacidades. Ello se puede ver materializado de manera más práctica en la **figura 2** como ya hemos visto.

En el caso del evento académico que hemos utilizado como ilustración, el *Diplomado de estudio de caso investigativo* es posible ver que a nivel de *eficacia* se pueden generar los siguientes resultados (productos) de impacto en términos de visibilidad ante la comunidad académica, en particular, y el sector social o el Estado en general:

- Artículo de revisión publicado en revista indexada (tipología 1)
- Artículo reporte de caso publicado en revista indexada (tipología 1)
- Libro resultado de investigación, que agrupa los casos presentados por los participantes. De este producto emergen tres trayectorias de capitalización: una, el producto para el registro en el Cylac de los participantes como autores de un capítulo de libro; segunda, la de editor o compilador del libro; la tercera, el libro resultado de investigación como tal (tipología 1).
- Libro de divulgación de casos pedagógicos resultado de los casos presentados en el libro de casos investigativos (tipología 3). Este puede generar ingresos para la institución si se promociona y vende dentro de alguna estrategia de comercialización.
- El programa de formación propiamente dicho, ya que se puede replicar y vender a la comunidad académica e investigativa (tipología 3). Este puede generar ingresos para la institución si se le aplica una adecuada estrategia promocional y de mercadeo.
- Diseño de cursos sobre el objeto de estudio del diplomado para incorporar como asignatura curricular o electiva en programas de posgrado, del nivel de maestría o doctorado, de otras instituciones o cuando se tenga esa posibilidad en la propia.

Desde el punto de vista de la *eficiencia*, el *Diplomado de estudio de caso investigativo* desarrolla, en esencia, la formación de competencias, es decir la capacidad de investigar, bajo la metodología inmersa en él y, consecuentemente, la capacidad de generar resultados, materializados en términos de productos que, dependiendo de la intencionalidad o las metas de productividad, podrán ser de diversos tipos y calidades para efectos de lograr los mayores réditos de puntuación.

Integrando las dos dimensiones anteriores, desde el punto de vista de *eficiencia* el *Diplomado de estudio de caso investigativo* engloba por tanto los productos como la capacidad de producirlos y, en consecuencia, realiza aportes para la formación (directa o complementaria) o para la divulgación con fines de apropiación social del conocimiento que se da como resultado de productos como los siguientes:

- Aportes que además tienen impacto para el Cylac de los participantes, y posteriormente para el Gruplac de los grupos de investigación a los que pertenecen:

-En tipología 1: capítulo de libro, artículo de reflexión o de reporte de caso, ambos se pueden utilizar como materiales de referencia y apoyo bibliográfico. El libro, en particular, aporta como libro de texto guía que orienta y soporta conceptualmente, de manera teórica o práctica, el desarrollo del curso.

-En tipología 2: asesoría o consultoría por parte del líder del evento en los proyectos que elaboran los participantes en el evento. Es un apoyo académico a los participantes y, en sí mismo, una estrategia pedagógica para la aprehensión efectiva de conocimiento.

-En tipología 3: artículos en una revista no indexada, por ejemplo (como es el caso de los artículos que no sean publicados en el libro de casos investigativos por parte de los participantes en el evento o que no apliquen a publicación en revistas indexadas. Se tiene también la elaboración de casos pedagógicos por parte de los participantes en el evento como parte de su proceso de aprendizaje. El programa de formación por parte del líder del proyecto es otro producto de formación. La organización del coloquio (al final del evento) y de un congreso de caso investigativo, por parte del líder del proyecto, son otros dos productos de formación importantes para posibilitar la circulación y apropiación social del conocimiento. Otro producto sería la ponencia en los eventos (congreso + coloquio) por parte de los participantes del diplomado y del líder del proyecto. Complementariamente o aparte de la ponencia, se tendría el póster en los eventos (congreso + coloquio) por parte de los participantes. También se tendría el boletín electrónico que informa de los eventos realizados como parte de las actividades de I+D+i, por parte del líder del proyecto. Y cabría la posibilidad, por otra parte, de desarrollar otros materiales como una guía metodológica, una cartilla o un manual de apoyo al diplomado.

-En tipología 4: asesoría de tesis cuando el participante está haciendo un posgrado (si el participante desea y la institución se lo permite). Igualmente, cabe el proyecto de investigación resultado del trabajo en el diplomado y el diseño de cursos en programas de posgrado de otras instituciones.

•Aunado a lo anterior, el desarrollo de estos productos, si se hacen de manera colaborativa, entre miembros de un mismo grupo o entre miembros de distintos grupos, permite impactar positivamente los índices de cohesión interna y de cooperación de los grupos de investigación, respectivamente, para efectos de mejorar la clasificación en los procesos de participación en convocatorias de medición.

2.4 Conclusiones

Es claro que la *efectividad* es apenas un primer eslabón en el proceso de diseñar, implementar, mercadear y, finalmente, vender un espacio o evento académico. Así, la *efectividad* de un evento de esta magnitud impacta en el valor agregado que le brinda a la institución dado que le permite obtener los siguientes beneficios, para el caso que se utilizó como ilustración:

- Formar sus docentes en metodología de la investigación de forma alineada con el Programa Educativo Institucional; esto es, desarrollar capacidades de investigación.
- Recuperar la inversión y obtener ingresos adicionales al realizar réplicas del evento.
- Involucrar la actividad formativa en la producción investigativa del modelo de Colciencias, lo cual fomenta la producción de productos de todas las tipologías y, dentro de ellas, en distintas categorías (según la calidad pretendida).
- Enriquecer la base de datos y repositorios de proyectos y líneas de investigación de los grupos.
- Involucrar nuevos participantes en los grupos de investigación, contribuyendo al trabajo colaborativo en redes y distintas formas organizativas, materializado en coautorías sobre los productos, lo que, según se trate de investigadores internos o externos, impactará los índices de cohesión interna y de cooperación.

Para muchas instituciones, el único interés al organizar un evento es lograr un aprendizaje determinado en los participantes, así la tasa de retorno en un caso sea <0 porque solo hay gasto, si bien este se asume como inversión en un espacio de capacitación, o en otro caso sea $=0$ cuando se logra un punto de equilibrio. En esta última situación la efectividad es igual a la eficacia y se traduce en que se logra el propósito de formación sin incurrir en erogaciones.

En otras instituciones, además del aprendizaje, se busca superar el punto de equilibrio de tal suerte que el evento pueda ser autosostenible, esto es, se asegura un aprendizaje al tiempo que se obtiene una determinada utilidad económica (tasa de retorno >0). En esta situación siempre habrá un mejor nivel de efectividad dados que tanto la eficacia como la eficiencia son >0 .

En la situación en que el evento se mercadea y vende, además de las eventuales ganancias económicas y el logro de la formación pretendida, se obtiene también algún nivel de reconocimiento de la imagen institucional por la visibilidad que se presenta en razón del mercadeo pero es reducida, ineficiente, efímera, no sostenible (porque dura lo que dura el tiempo de promoción y la realización del evento sin que haya suficiente recordación posterior), en otras palabras, no tiene impacto significativo sobre la proyección de imagen corporativa, o para decirlo en otros términos, no impacta ni el posicionamiento ni la diferenciación en el mercado. La visibilidad en el modelo clásico se limita básicamente a la proyección de una imagen institucional reducida a la labor de mercadeo; en cambio en el modelo Díaz y Rúa se amplía su espectro a un amplio conjunto de posibilidades de “visibilización” y que ya no estarán ligadas a aquella actividad, sino que es inherente a la naturaleza de los productos que se derivarán del proceso y actividades de I+D+i o del evento académico, en el ejemplo que nos ha ocupado.

Finalmente, se destaca que es posible concebir un evento o cualquier espacio académico, en particular, o una actividad de I+D+i, de tal manera que per se genere una cierta gama de productos, los cuales generan a su vez los siguientes impactos estratégicos directos, como se pudo apreciar mejor en la **figura 4** y, sobre todo, en la **figura 5**:

- Impactos sobre la visibilidad de la institución y del grupo de investigación.
- Impactos sobre la formación de los participantes (apropiación social del conocimiento) y contribución a las actividades de formación de talento humano en ciencia, tecnología e innovación.
- Impactos sobre la divulgación de conocimiento específico (circulación social del conocimiento).
- Impactos sobre la medición para el reconocimiento de investigadores y la clasificación de los grupos de investigación a partir de los tres anteriores.
- Impactos sobre los ingresos, siempre y cuando haya intencionalidad de lograr una tasa de retorno sobre el flujo de caja relativo a la organización del evento.

2.5 Recomendaciones finales

A manera de recomendaciones, una primera sería establecer una lista de chequeo para verificar condiciones que permitan la toma de decisiones sobre la aprobación de la realización y financiación de un evento como el que se ha utilizado como ilustración en el presente documento: un diplomado de caso investigativo.

Tabla 1. Lista de chequeo para el análisis de impactos esperados y la toma de decisiones sobre el apoyo a eventos académicos, científicos y tecnológicos y de innovación

	Impactos tangibles			
Productos	Sobre la visibilidad	Sobre la formación y divulgación	Sobre los ingresos	Observaciones
Productos tipo 1				
Artículo en revista indexada: de revisión	✓			
Artículo en revista indexada: de estudio de caso	✓			

Libro en editorial reconocida	✓	✓	✓	Genera ingresos si se maneja con criterios de editorial comercial
Capítulo de libro en editorial reconocida	✓			
Productos tipo 2				
Consultoría científico-tecnológica a participantes en el diplomado				
Productos tipo 3				
Artículo de divulgación, en revista REDIU		✓		
Libro de investigación sobre casos en FUMC	✓	✓	✓	
App sobre casos pedagógicos, con fines didácticos		✓	✓	Genera ingresos como medio de mercadeo
El programa de formación propiamente dicho, como estrategia pedagógica		✓	✓	
Evento científico-tecnológico (congreso o coloquio) como resultado del programa de formación	✓	✓	✓	
Ponencias en el evento	✓	✓		
Pósters en el evento		✓		
Memorias del evento		✓		

Boletín del evento		✓		
Productos tipo 4				
Asesoría de tesis cuando el participante está adelantando un posgrado.		✓	✓	Genera ingresos si el estudiante paga derechos pecuniarios
Proyecto de investigación resultado del trabajo de diplomado		✓		
Apoyo a creación de cursos de maestría		✓	✓	Puede generar ingresos si se vende el servicio
Otras actividades docentes		✓		

Como una segunda recomendación, se podría utilizar la misma lista anterior para verificar cuáles serían los impactos esperados a lograr en el momento de apoyar la participación de un investigador en un evento y aprobar su financiación.

Como recomendación final, en el marco de los impactos de las actividades de I+D+i, se hace necesario poner en evidencia otro beneficio colateral, implícito pero real, constituido por el capital relacional (una dimensión muy importante del capital intelectual) que se obtiene a partir de las relaciones interpersonales propiciadas en su desarrollo y que desde el trabajo colaborativo que se genere dará lugar a la conformación de redes de conocimiento, comunidades de práctica o así sea solamente la posibilidad de ejecutar proyectos conjuntos que impactarán el indicador de cooperación al que ya se ha hecho referencia.

Referencias

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias. (2018). *Modelo de medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación*. Bogotá: Colciencias.

Coven, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidós.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE. (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3.ª ed.). Madrid: Eurostat.

3. ESTUDIOS DE CASO

Alejandro Díaz*

En este libro se muestran estudios de caso con particularidades especiales. En el capítulo 4 se presenta el estudio *Corolarios de un proyecto minero para el sector agrícola: caso sector frijolero, Cajamarca, Tolima*; en el capítulo 5 se exhibe el análisis de las estrategias empresariales de negocios inclusivos y en el capítulo 6 se muestra un trabajo del poder y la política en los grupos cooperativos. Estos tres saberes tienen la particularidad de ser orientados a la descripción específica que termina con el estudio de un caso único. De otro lado, se presentan dos estudios de caso, con otra característica, presentan casos múltiples, en el capítulo 7 el estudio de la evaluación del servicio al cliente y en el capítulo 8 viene el caso Fondiana, único y ateorico.

¿Cómo dirimir entre un caso de estudio y un estudio de caso? Lo primero que se puede decir es que ambos son resultado de investigación, sin embargo, existe una marcada diferencia entre el estudio de caso como método de investigación científica y el caso de estudio como método de enseñanza, aunque puede haber conexión entre ambos métodos la distancia epistemológica es evidente en cuanto al propósito.

Los casos de estudio describen condiciones externas e internas acerca del objeto de estudio, y a partir de esto se generan las preguntas concernientes a las implicaciones de cambio en dichas condiciones. Normalmente, la información relacionada con el caso se refiere a hechos consumados que puede consistir en opiniones, juicios o creencias, para lo cual es necesario recurrir a investigaciones bibliográficas sobre el tema particular y que se muestra con un ejemplo de una situación o empresa en particular. Esta situación hace que los estudios de caso adquieran una dinámica propia, es decir, están ligados al objeto de estudio. Cada que las condiciones cambian, pueden ser objeto de una actualización.

Los estudios de caso son resultado de una investigación cuantitativa o cualitativa por lo que se convierten finalmente en el reporte de la investigación. El uso de los estudios de caso tiene una larga historia. Según Pérez-Serrano, citado por Galeano (2004, p. 63) ya desde “la Edad Media se había utilizado especialmente en la Universidad de La Sorbona (París), El caso, para resolver problemas morales y religiosos (...) generalizándose a otros centros educativos de Europa y de América como técnica de investigación y aprendizaje”. A partir de 1921 Harvard Bussiness School adoptó el método y tardíamente en 1985 lo adoptó Harvard Medical School, Díaz, Serna,

*Alejandro Díaz Peláez, Ph. D. (c) en Administración de la Universidad Católica de Argentina, investigador del grupo de Estrategia, Creatividad e Innovación, Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja - UNIR

Fassio (2017). Hammersley (1990, pp. 92-95) habla del debate acontecido en dos métodos de investigación social: el estudio de caso y la estadística, desarrollado en la Universidad de Chicago, sin lugar a dudas, una de las que más aportes ha realizado al desarrollo del estudio de caso, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Como lo expresan Neiman y Quaranta (2006, p. 214).

Serán los investigadores de la ampliamente conocida Escuela de Chicago los que institucionalizarán la utilización de métodos cualitativos en la investigación sociológica, a tal punto que se consideró a la «institución como clásico» (Forni, 1992). La perspectiva teórica de esta escuela se basaba en el interaccionismo simbólico (Blumer, 1982) que, junto al trabajo de terreno en tanto instancia privilegiada de su propuesta metodológica, motivó que se llevara adelante una serie de investigaciones consideradas como estudios de caso.

Para Galeano (2004, p. 64), los integrantes de la Escuela de Chicago acogieron luego la estadística que ya la usaban en los años 20, aunque opinaban que el método estadístico no negaba el valor del estudio de caso. Gidding, citado por Galeano-Marín (2004, p. 64), distingue entre la estadística y el estudio de caso:

La primera se refiere a la distribución de una característica particular, o de varias características, en un rango amplio de población mientras que el segundo en varios atributos o características que se encuentran en una situación particular; para él ambos tienen su importancia y son científicos (...) en los años cincuenta, los métodos cuantitativos bajo la forma de encuesta social dominaron la investigación, mientras que los estudios de caso siguieron siendo practicados por pocas personas (...) Esta técnica se inserta en la perspectiva cualitativa de la investigación social, pero no está necesariamente agotada por lo cualitativo.

Stake (1994, p. 236) explica que algunos estudios de caso son cualitativos, otros no, no es una elección metodológica, sino una elección de un objeto de estudio; es el interés en el objeto de estudio. Y podemos estudiarlo mediante el enfoque naturalista o positivista.

Lo que lo define es el interés en casos particulares, y no su naturaleza metodológica. Es decir, es el interés en el objeto lo que lo define y no el método que se utiliza. Cualquier unidad de análisis puede convertirse en ese objeto, el cual se puede tratar tanto como unidad individual como colectiva. Una vez definido el objeto de estudio, en él se concentra toda la atención investigativa orientada a un análisis intenso de sus significados con la intención de comprenderlo en su especificidad más que buscando generalizaciones. El objeto se puede abordar desde diferentes metodologías y con diversas técnicas de recolección de datos y análisis (observación, entrevistas en profundidad,

análisis documental, análisis de datos estadísticos, sondeos, etc). Archenti, N. (2007).

De otro lado, Martínez (2006) anota que:

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. Mientras que para Stake (1994) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.

La finalidad del estudio de caso es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado. Para algunos autores el estudio de casos no es una metodología con entidad propia, sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y el escenario real (Barrio, González, Padín, Peral, Sánchez y Tarín, 2015, p. 2).

Mertens (2005) concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad. En este sentido, y siguiendo la clasificación de Stake (1994) estos estudios de caso pueden ser intrínseco, instrumental y colectivo.

Para Archenti, N. (2007), el caso intrínseco despierta el interés por su estudio, puesto que la investigación se orienta a la descripción que relata la especificidad del caso, sus relaciones, y sus particularidades y no existe ningún interés más que la preocupación por el caso en sí.

El libro presenta, como ya se mencionó, los estudios de caso de los productores de agua y frijoles, en Cajamarca, Tolima, versus la megaminería a cielo abierto La Colosa; estrategias empresariales de negocios inclusivos y el asunto del poder y la política en los grupos cooperativos; que se pueden clasificar como estudios de caso intrínseco, dado que la unidad de análisis que seleccionaron los autores, tuvieron en

cuenta su aporte a la comprensión del tema objeto de estudio y además usaron sus casos para alcanzar una mejor comprensión del caso concreto.

Luego en otra tipología de casos de estudio, se muestran el estudio de caso del proceso de la sucesión de la empresa familiar y en el estudio de la evaluación del servicio al cliente. Estos estudios de caso muestran la particularidad, según Stake (1994) de ser colectivos, es decir, que presentan varios casos similares. Estas dos investigaciones tienen de particular que no se seleccionaron como una muestra representativa de la población para inferir generalizaciones, por el contrario, cada caso estudiado y comprendido en su especificidad genera en el lector la posibilidad de realizar la comparación entre ellos, dando lugar a la comprensión de una clase superior de casos. Cada uno de estos estudios no están orientados sólo hacia las características que tienen en común los casos sino también hacia sus diferencias.

El estudio de caso evaluación del servicio al cliente es un caso con enfoque en el paradigma positivista, donde se emplea el método cuantitativo, en contraste con el estudio del proceso de la sucesión familiar: el reto de la supervivencia de la empresa familiar, es más un trabajo basado en el paradigma cualitativo que se fundamenta en técnicas de recolección de datos y análisis donde priman la observación, las entrevistas en profundidad y análisis documental.

El caso de estudio Fondiana pertenece a una tipología especial. Es un caso de estudio atóxico ya que según Archenti (2007)

Se trata de investigaciones totalmente descriptivas que resultan útiles como fuente exploratoria de información. Este tipo se asemeja en parte al diseño "exploratorio basado en un caso" de Yin con algunas características del caso intrínseco de Stake. Su especificidad está dada porque Lijphart lo despoja de toda relación con la teoría. Sus resultados podrían contribuir indirectamente al proceso de construcción de teoría sólo en la medida en que fueran interpretados en el marco de un análisis teórico posterior.

Finalmente, estos estudios de caso han despertado diferente interés de estudio de los investigadores queriendo identificar objetos para estudiar fenómenos del área administrativa. Es importante mostrar el interés de los investigadores por realizar aportes nuevos al conocimiento, ya que son resultado de sus investigaciones, lo cual complementa la dinámica tradicional en administración de escribir casos descriptivos o también conocidos como casos de aprendizaje para luego implementar la investigación en el aula.

Referencias

- Archenti, N. (2007). Estudios de casos. En A. Marradi, N. Archenti y J. Piovani (Eds.), *Metodología de las ciencias sociales* (pp. 238). Buenos Aires: Emecé Editores.
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez I. y Tarín, E. (2015). *El estudio de casos en métodos de investigación educativa*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Díaz, A., Serna, G. y Fassio, A. (2017). *Cómo escribir estudios de caso*. En preparación. CIDE, FUMC, grupo SUMAR.
- Galeano, E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín: La Carreta.
- Hammersley, M. (1990). An evaluation of two studies of gender imbalance in primary classrooms. *British Educational Research Journal*, 16, 125-143. doi:10.1080/0141192900160202
- Martínez, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión.
- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with qualitative, and mixed methods* (2.a ed.). California: Sage Publications.
- Neiman, G. y Quaranta G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-234). Barcelona: Gedisa.
- Stake, R. E. (1994). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

4. COROLARIOS DE UN PROYECTO MINERO PARA EL SECTOR AGRÍCOLA: CASO SECTOR FRIJOLERO, CAJAMARCA, TOLIMA

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez*
Ana María Triana Agudelo**

Resumen

El estudio muestra cómo la supervivencia de un grupo de agricultores del sector frijolero en el municipio de Cajamarca, Tolima, se ve afectada, debido a que sus áreas tradicionalmente dedicadas a la explotación agrícola, ahora por decisiones gubernamentales, cambian su orientación a la explotación promisorio de oro. Así, el caso de estudio presenta el problema de la exploración minera frente a la exploración agrícola.

El trabajo destaca las implicaciones económicas que traslada al sector agrícola un proyecto minero, en regiones productivas de alimentos y recursos naturales. Son evidentes los efectos negativos que traen consigo la explotación minera a gran escala, tanto para el capital humano como para el capital físico del crecimiento económico, en razón a que lo que se vislumbra como una panacea a la situación económica es generador de pobreza social, ecológica y un pseudocrecimiento, que frena el desarrollo sostenible del país.

La situación no está en manos del gobierno, está en manos de los ciudadanos quienes deben decidir cuál es el presente y futuro que prospectan para ellos y sus próximas generaciones, por ello, este manuscrito permite no conocer las posiciones de los que están en el olvido, de los que no tienen los recursos y medios para ser escuchados, pero que trabajan por el país y que se enfrentan en estos momentos a gigantes legales, que buscan generar riqueza para sus países de origen, mientras tanto la población y la sociedad tienen el derecho a estar objetivamente bien informadas, para que conozcan una pequeña representación de la realidad que aqueja al sector agrícola del país encargado de la protección y producción de agua y alimentos.

Palabras clave: explotación minera, megaminería, deterioro ambiental, producción agrícola.

*Ph. D. en Gestión de Proyectos, docente investigador Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto. gustavo.ribio-r@uniminuto.edu.co

**Magíster en Administración con Énfasis en Calidad y Medio Ambiente, docente de la UCC, Ibagué.

4.1 Introducción

Colombia, desde la llegada de los conquistadores, ha sido saqueada en sus riquezas de minerales, lo que ha generado el deterioro progresivo de sus recursos naturales; hoy en pleno siglo XXI, las cosas no han cambiado, como bien lo muestra el Plan de Desarrollo del Gobierno Nacional, la locomotora minera es prioridad para el crecimiento económico, sin tener en cuenta factores preponderantes que generan desarrollo sostenible. De ahí que no sólo las leyes se están gestando a partir de intereses marcados en las políticas actuales y en los intereses económicos de un sector específico, sino que han generado una contradicción en torno a que hoy el mundo se sacude por el problema alimentario.

El presente estudio enseña cómo en Colombia, en el municipio de Cajamarca, departamento del Tolima, se presenta un conflicto, a saber: se identificaron áreas de explotación minera artesanal por parte de la empresa Anglo Gold Ashanti (AGA), lo que permitió a la empresa localizar formaciones geológicas promisorias de oro. De igual manera, la empresa adquirió entre los años 2006 y 2009 4 contratos de concesión por intermedio de Ingeominas para la exploración y explotación de oro y minerales, como el platino, plata, cobre y sus concentrados. Por consiguiente, AGA, solicitó en 2008 al Ministerio de Ambiente la sustracción en 515,75 Ha, ubicadas en zona de reserva forestal de la Ley 2 de 1959, para labores de exploración, pero tan solos fueron concedidas 6,39 Ha.

Según Cortolima (2010), el área de influencia del proyecto minero más conocido como "La Colosa" es de 11.716,9 Ha, considerada una zona de significancia ambiental, por hacer parte de la reserva forestal central, por su flora, por su fauna, por sus suelos, por su geohidrología, y por el entorno paisajístico y la memoria histórica-cultural. También se identifican áreas para la protección, regulación y el abastecimiento del recurso hídrico superficial; zonas que son abastecedoras de agua a los acueductos de las cabeceras municipales y de los centros poblados. Asimismo, se encuentran áreas para la conservación de la biodiversidad, áreas de recuperación o mejora ambiental, áreas de amenazas y riesgos naturales y áreas aptas para la producción agropecuaria (Arango, Zapata y Gómez, 2010).

De ahí, que el presente estudio pretenda determinar, ¿qué implicaciones económicas trae al sector agrícola un proyecto minero a gran escala, en regiones altamente productivas de alimentos y recursos naturales?

Para ello, se estudió el sector de los frijoleros de la zona de Cajamarca y Anaime, Tolima, a fin de aportar en forma responsable y objetiva a la reflexión, donde hoy las comunidades deben ser consultadas para permitir o no este tipo de megaproyectos de gran impacto económico, social y ambiental, al igual, para analizar las implicaciones económicas que traerá este proyecto extractivo para los frijoleros de la zona, cuya representatividad es catalogada de gran influencia para la economía y desarrollo ambiental del Tolima. De lo anterior, se encontró que existe desprotección por parte del gobierno al sector agrícola, en este caso al sector de los productores de frijol de la zona objeto de estudio.

La minería es una de las actividades más antiguas de la humanidad, casi desde el principio de la Edad de Piedra, hace 2,5 millones de años o más, viene siendo la principal fuente de materiales para la fabricación de herramientas. Se puede decir que la minería surgió cuando los predecesores del homo sapiens empezaron a recuperar determinados tipos de rocas para tallarlas y elaborar sus utensilios. A medida que se vaciaban los yacimientos de la superficie, las excavaciones se hacían más profundas, hasta que empezó la minería subterránea. La minería de superficie se remonta a épocas mucho más antiguas que la agricultura (Arboledas, Contreras, y Moreno, 2014).

Con los antecedentes antes mencionados, podemos definir la minería como el conjunto de técnicas y actividades que buscan el descubrimiento y explotación de yacimientos minerales ubicados en el subsuelo, con el fin de obtener un beneficio económico tanto para la persona o entidad que la realiza, como para el Estado en donde se encuentra (Arango, Zapata y Gómez, 2010).

La explotación de las minas puede desarrollarse por dos métodos; el método que se utiliza depende de las características y necesidades del subsuelo para llevar a cabo una extracción más segura y exitosa. Tradicionalmente, se ha utilizado la explotación subterránea o de socavón, la cual desarrolla su actividad por debajo de la superficie a través de labores subterráneas, con el uso de maquinaria mucho más pequeña que la utilizada por la minería a cielo abierto, debido a las limitaciones que impone el tamaño de las excavaciones, las vías de acceso a la montaña y demás labores. El otro método de extracción es la minería a cielo abierto; según Solano y Salas (2011):

Remueve la capa superficial o sobrecarga de la tierra para hacer accesibles los extensos yacimientos de mineral de baja calidad. Los modernos equipos de excavación, las cintas transportadoras, la gran maquinaria, el uso de nuevos insumos y las tuberías de distribución permiten hoy remover montañas enteras en cuestión de horas, haciendo rentable la extracción de menos de un gramo de oro por tonelada de material removido.

De otro lado, un informe alternativo acerca del proyecto de minería de oro de la Anglo Gold Ashanti, en Cajamarca, Tolima, Colombia (2013), acota:

Este distrito minero que la empresa denomina Colosa Regional, estaría ubicada en zona de reserva forestal y rica en biodiversidad, dentro del Municipio de Cajamarca, conocido como la Despensa Agrícola de Colombia, por su importancia en la producción agrícola del país. Ese lugar es, además, zona donde nacen importantes fuentes hídricas para la región, hecho que genera alarma en las comunidades locales y en quienes estudian estos impactos. Aunque existen muchos otros proyectos mineros a lo ancho y largo del país, que igualmente merecen atención, este informe, como ya se dijo, se enfoca en el proyecto la Colosa, considerado emblemático por el tamaño del yacimiento

y por estar en una etapa relativamente avanzada de implementación

Todo esto, unido a los conflictos generados por la discusión frente a la conveniencia o no de este tipo de megaproyectos, que demandarían no solamente cantidad de energía, sino de recurso hídrico, elemento vital para la producción alimentaria y económica de cualquier país en el siglo XXI, donde los niveles de este elemento han disminuido notablemente. De acuerdo con los estudios del cambio climático del Ideam, este considera que hacia el 2050, el 60% de los páramos habrá desaparecido en nuestro país (Costa, 2007). Paradójico para un país rico en recursos hídricos, en lluvias y en fuentes hídricas y acuíferos, se presagia en forma sostenida la escasez del agua.

4.3 Justificación

Las diferentes opiniones que se presentan frente al proyecto extractivo, como por ejemplo que no se desarrolle este tipo de proyectos, en razón al miramiento de los antecedentes de otras regiones del mundo similares a la nuestra, como es el caso de Yanacocha, Cajamarca, Perú, donde un proyecto similar devastó económica y ambientalmente la zona; de igual forma, experiencias propias como fue el caso de Chocó en Colombia, dan cuenta de que la riqueza en minerales y su actividad extractiva parece una maldición, frente a la acelerada pobreza en que viven los pobladores de la zona. Por esta razón, se hace necesario adelantar una pesquisa que permita enseñar los impactos que conlleva el desarrollo de un proyecto minero. Otra de las razones que conllevan a la realización de este trabajo, reside en que la posición que asumen el gobierno, los gremios, las comunidades de base, las asociaciones, las instituciones educativas, las organizaciones campesinas, entre otras, que ejercen su acción en el instrumento que dinamiza la política ambiental, han generado debate al respecto, sobre si es conveniente para el desarrollo de una región como Cajamarca, y por ende el Tolima, el cambio a una vocación minera a gran escala, por la vocación productora de alimentos y agua. Es una discusión en la que los hallazgos de este proceso investigativo contribuirán a dirimirlo.

4.4 Perspectiva teórica

Dada la actual situación económica de Colombia, se han realizado diversos estudios para tratar de solucionar el problema de crecimiento económico de este país, en donde por muchos años el Producto Interno Bruto (PIB) ha presentado un aumento de manera insuficiente; dada esta necesidad, han surgido diferentes concepciones y puntos de vista que hacen referencia a tratar de solucionar esta problemática. Sin embargo, uno de los argumentos más relevantes para resolver esta crisis está ligado a la explotación minera, ya que se ha comprobado la gran riqueza que posee este país en cuanto a su subsuelo; para ello, se ha tratado de establecer relación entre las grandes multinacionales mineras que, con su amplio conocimiento en este sector

podrían ayudar al país a sufragar gastos y generar un crecimiento económico. Como lo menciona el Plan de Desarrollo del Gobierno Nacional, creado en el año 2010:

El sector minero-energético representa la oportunidad que tenemos de aprovechar de manera responsable nuestra riqueza de recursos naturales para generar crecimiento sostenible y mayor equidad social, regional e intergeneracional. Las elevadas proyecciones de producción de petróleo y carbón para los próximos años, las estimaciones al alza de los precios internacionales de la canasta minero-energética y la creciente actividad de exploración en el territorio nacional, muestran claramente el papel crucial que tendrá este sector en la economía colombiana en los próximos años.

Lo establecido en el Plan del Gobierno arriba mencionado, se presenta en la “Locomotora minera”, que se debe mirar con cautela, debido a que puede ser una solución a una parte del crecimiento económico del país, pero dejar todo en manos de las multinacionales extractivas es algo que se debe tener en cuenta, ya que los efectos a mediano y largo plazo que generan estas actividades son sumamente perjudiciales para la calidad de vida de todos los ciudadanos colombianos, especialmente en seguridad alimentaria y producción de agua, aspectos vitales para el desarrollo sostenible.

Pero antes de adentrarse en los efectos de la implantación de la megaminería en términos de desarrollo económico, se expondrá el análisis de las consecuencias que traen consigo esta misma actividad en la calidad de vida de las personas, enfocado principalmente a sus necesidades básicas. Según la Contraloría General de la Nación,

Un modelo de desarrollo basado en la extracción de minerales e hidrocarburos puede causar un impacto aún más fuerte debido a la contaminación de aguas y suelos, en particular en la zona de laderas andinas, poniendo en riesgo no sólo la diversidad, sino también la soberanía alimentaria, pues las especies químicas tóxicas liberadas pueden permanecer por muy largo plazo (decenas de miles de años) disponibles en el ambiente (Londoño, 2013).

Asimismo, en este apartado se expondrá la posición que asume la empresa encargada y aprobada para adelantar el proyecto minero, según la cual, a través de encuestas administradas evidencian la caracterización económica y social de la población objeto de estudio.

4.5 Análisis de los impactos generados por la exploración minera

El modelo extractivo es algo que debe preocupar considerablemente a los ciudadanos, ya que genera un letargo en la producción tanto de agua, como agrícola, en zonas cercanas al lugar de la explotación. Esta situación a mediano y largo plazo se extenderá por todos los lugares, contaminando y acabando las fuentes hídricas y disminuyendo la producción de alimentos, lo que generará un gran deterioro del capital humano y por consiguiente de las demás variables del crecimiento económico.

Siguiendo por esta misma línea, hay que abordar principalmente al tema del agua potable; este recurso natural no renovable (RNNR) es vital para la vida de una persona normal en sanas condiciones. Sin este recurso sería imposible la existencia humana; es por esta razón que la megaminería afectaría en gran manera la calidad de vida y las condiciones de salubridad de las personas que forman parte de la población.

Vamos al hecho, para producir un solo gramo de oro se necesita 1020 litros de agua potable, esto equivale al doble de lo que una persona consume en 255 días; es igual a lo que una persona consume en casi nueve meses, es decir, toda esta cantidad de agua que se pierde, porque ya está contaminada y no se puede recuperar, es la misma con la que una persona podría subsistir en más de la mitad de un año de su vida.

Unido a lo anterior, es vital prestar atención a la cantidad de los productos agrícolas que se dejan de producir por un solo gramo de oro; este, a pesar de tener un elevado valor nominal, no alimenta al ser humano. A continuación, se presenta en la **tabla 2** una comparación entre la cantidad de litros de agua necesarias para la producción por gramo de producto final y su valor en el mercado en pesos.

Tabla 2. Comparativo de la cantidad de litros de agua necesarias para la producción por gramo de producto final y su valor en el mercado en pesos

Explotación minera oro		Relación alimento agua	
Producción de oro		Producción de comida	Papa
1 gramo de oro 18 quilates	\$ 90.000	1 gramo de papa	\$ 1,5
1 libra de oro 18 quilates	\$ 40.500.000	1 libra de papa	\$ 700
Para un gramo de oro se necesitan	1020 litros de agua	Para un gramo de papa se necesitan	2 litros de agua
Para una libra de oro se necesitan	460.000 litros de agua	Para una libra de papa	900 litros de agua

Fuente: Cálculos propios con base en el DNP y en el DANE.

De lo anterior se puede extraer que es vital que se tenga en cuenta la calidad de vida de la persona, ya que es muy poco ético que se le dé más privilegio a un mineral que simplemente sube algún porcentaje en el PIB del país, y se violen algunos de los derechos fundamentales para la vida del ser humano. Como se puede observar en la tabla, para producir cierta cantidad de oro se requiere, de por lo menos, la misma cantidad de agua promedio que un ciudadano colombiano necesita en todo un año.

De esta misma manera, la extracción minera además de deteriorar los recursos ambientales del país a mediano y largo plazo, no influye en la disminución de la tasa de desempleo del mismo, ya que a pesar que las multinacionales remuneran muy bien el trabajo de los obreros, la cantidad de estos es mínima, en comparación a los del sector agrícola; por ende, no es muy viable para la disminución de esta tasa, que se genere esta locomotora minera en la sociedad colombiana. Para hacer lo anterior un poco más representativo, **las figuras 6 y 7** enseñan datos estadísticos que así lo evidencian.

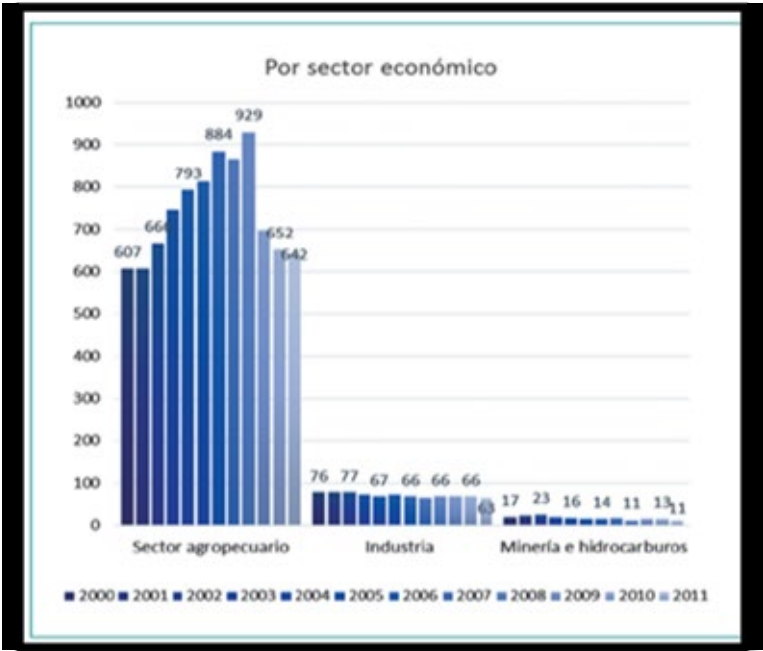


Figura 6. Remuneración del trabajo en pesos

Fuente: Salamanca, 2013.

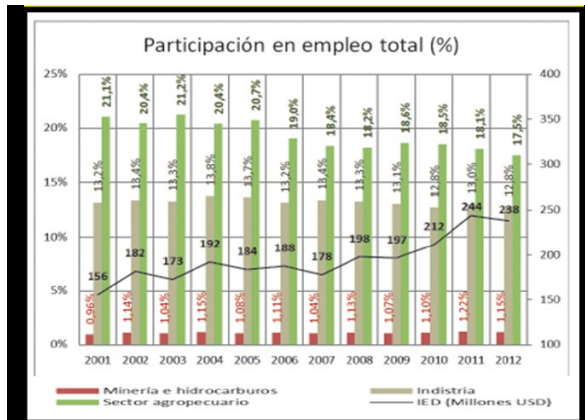


Figura 7. Participación de empleo por sector

Fuente: Salamanca, 2013.

De acuerdo con estas figuras y en relación con los efectos medioambientales anteriormente mencionados, se puede deducir que un gran número de personas quedarían desempleadas a causa de la llegada de las multinacionales megaminerías. Además, el sector agrícola empezaría a decrecer, y con él, un gran número de personas dedicadas al trabajo de la tierra.

Es de gran importancia, que no se apruebe esta extracción de minerales a gran escala, ya que, como ejemplo actual, de las consecuencias negativas de este tipo de minería se presenta como ejemplo a los departamentos de la Guajira y el Cesar, los cuales, ya hace varios años han sido los departamentos con mayor producción minera, y los que hoy sufren una crisis de escasez de recursos naturales, y de necesidades básicas insatisfechas. La **figura 8** refleja este comportamiento.

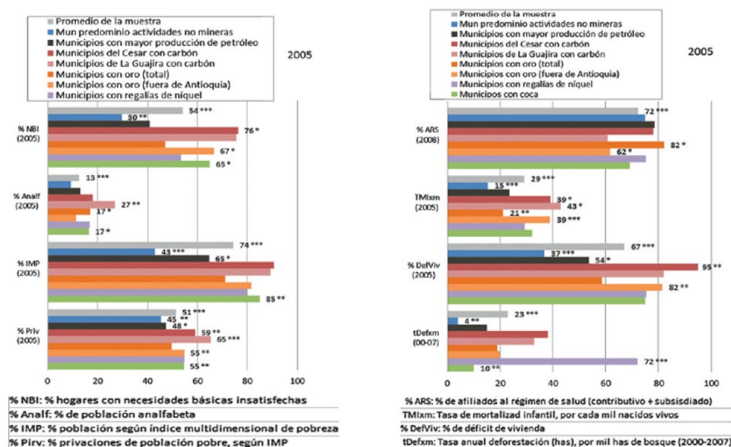


Figura 8. Necesidades básicas insatisfechas en zonas mineras

Fuente: Salamanca, 2013.

4.6 La otra cara de la moneda según agentes interesados en la exploración minera

Según encuesta realizada por la empresa Esea Anglogold Ashanti Colombia, 2008, citado por el Consorcio Ambiental La Colosa (2008, pp. 107-108), en cuatro veredas de la zona: El Diamante, La Paloma, La Luisa y Los Alpes, pertenecientes al municipio de Cajamarca, se obtuvieron los siguientes datos a nivel de generación de ingresos:

- En el 84 % de los hogares, la generación de los ingresos familiares recae en una sola persona y en el 10 % de los casos en 2 personas. En el 84 % de los casos, los ingresos familiares no superan el salario mínimo mensual vigente y solo el 15 % están en el rango de 1 a 2 salarios mínimos.
- El 96% de los ingresos familiares están asociados al trabajo y apenas el 8 % tienen que ver con ganancias de un negocio. El 26 % de los ingresos familiares cubre a dos personas, el 42 % de este ingreso cobija a familias compuestas hasta por 4 personas, y el 27 % cubre a hogares con más de 5 miembros.
- El 85% de los jefes de hogar realizan trabajos de baja calificación, especialmente relacionados con la actividad agropecuaria. El inventario de personal calificado profesional en las veredas es bajo y solo se identificaron 40 personas en esta condición, incluyendo a familiares directos de los encuestados.

Con el arribo de la empresa Anglo Gold Ashanti Colombia (AGAC) en la zona, se generaron diversas fuentes de ingreso directo e indirecto. El empleo directo generado por la compañía fue para 527 personas inicialmente. Aparte de ello, el salario establecido por AGAC en la zona es superior a los \$26.000 diarios.

Algunos habitantes afirman que este valor influyó en la población activa laboralmente, debido a que la compañía AGAC al establecer un valor superior al que un trabajador normal venía devengando, volvería menos atractivo para este el trabajo en el campo. La única forma en que dicha compañía lograría atraer trabajadores sería incrementando los valores por concepto de salarios.

4.7 Diseño metodológico

Para realizar es estudio se plantean dos momentos:

- Primer momento: se identifica dentro del sector agrícola de la zona objeto de estudio, una de las actividades estructurales y sensibles que generan valores agregados a la economía de este municipio: -los productores de fríjol-, con el fin de medir el impacto que causaría la explotación minera a la actividad productiva vocacional de la zona.
- Segundo momento: se escruta la realidad social de los productores de frijoles, personas del común de la región, jóvenes del municipio de Cajamarca, adultos mayores, mujeres y hombres de la zona, para conocer sus perspectivas, su cotidianidad, su dinámica económica y su mirada frente a la explotación de minería a gran escala.
- Universo de estudio: los productores de frijoles de la zona de influencia de proyecto La Colosa en el municipio de Cajamarca, Tolima, se constituyen en el universo estudiado. En este se realizaron 15 entrevistas; diálogos naturales de profundidad a 8 productores (mujeres y hombres), 2 distribuidores de frijol, un joven de la zona, un representante del sector gubernamental del Tolima, un comerciante o empresario de Cajamarca, un adulto mayor de Cajamarca, un líder comunitario del sector agrícola.

Estas entrevistas (diálogos naturales), tenían como propósito que el entrevistado contara no solo su vivencia o su experiencia, sino que desde su cotidianidad se adentrara poco a poco en la problemática actual; es decir, lo que ve desde su realidad, y cuáles son las soluciones que visualiza o han propuesto como sujetos activos de esta zona, o desde su rol en la comunidad.

4.8 Caso: sector frijolero

4.8.1 Características

- Ubicación geográfica del municipio de Cajamarca, Tolima

El municipio de Cajamarca se encuentra situado en la cordillera central al occidente del departamento del Tolima, en límites con el departamento del Quindío, a 35 kilómetros de Ibagué. El municipio tiene un área de 516,21 kilómetros cuadrados, de los cuales el 0,2%, corresponde al área urbana (1,2 km²) y el 99,8% al sector rural (515,20 km²). Respecto al uso del suelo, el 23,32% del territorio está dedicado a la

explotación agrícola, el 29,85% son pastos para la producción ganadera, el 36,81% son bosques y el 9,53% se dedica a otros usos (Gobernación del Tolima, 2011).

Como lo ilustra la figura 9, los pobladores del sector rural se encuentran organizados actualmente en 42 veredas y el corregimiento de Anaime.

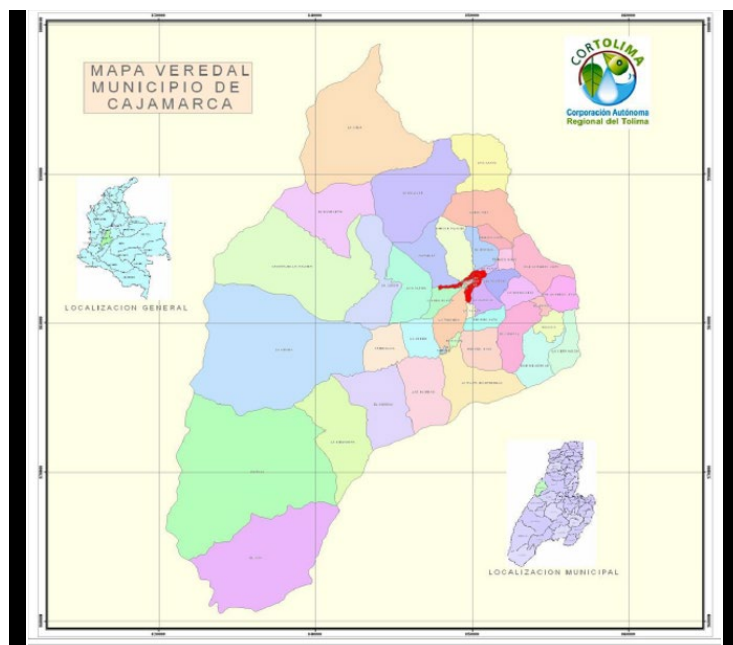


Figura 9. Mapa veredal del municipio de Cajamarca

Fuente: Corporación Autónoma Regional Tolima -Cortolima, 2010.

•Dimensión económica

Cajamarca es un municipio con una gran tradición y rendimiento en la producción agropecuaria, es reconocido proveedor de arracacha y fríjol en los mercados nacionales de Colombia. Es el primer productor departamental de hortalizas. También produce colicero, pimentón, banano, plátano, entre otros (Gobernación del Tolima, 2011).

La generación de empleo en actividades diferentes a las del sector agropecuario es muy baja en el municipio de Cajamarca, y no existe un adelanto empresarial que genere masivamente el mismo. En la actualidad, actividades como la exploración minera, la construcción de obras del Túnel de La Línea y la doble calzada, están creando expectativas de generación de empleos directos (Consortio Ambiental La Colosa, 2008).

Los procesos productivos y tecnológicos del municipio de Cajamarca están relacionados con el sector agropecuario. A nivel urbano, el 60% de los negocios se dedican a actividades comerciales, el 29% a servicios y aproximadamente el 11% realizan alguna actividad de transformación industrial, siendo la mayoría de estas actividades asociadas a la producción agrícola del municipio. En el censo del DANE de 2005, se reportaron 565 unidades económicas en la cabecera urbana (Consortio Ambiental La Colosa, 2008).

En consecuencia, la generación de empleo es muy baja, si se tiene en cuenta que el 98,8% de los establecimientos solo generan entre 0 y 10 empleos por establecimiento comercial, apenas el 2,7% de estos establecimientos crean entre 10 a 50 empleos y el 0,5% genera entre 51 a 200 empleos. Se concluye entonces, que la generación de empleo en actividades diferentes al sector agropecuario es muy baja, y no existe un desarrollo empresarial importante que genere empleo masivamente (Consortio Ambiental La Colosa, 2008).

- Producción agrícola

La producción agrícola de Cajamarca evidencia una dinámica ascendente, respecto los cultivos cosechados semestrales durante el tiempo comprendido entre 2000-2010, con una tasa de crecimiento promedio anual del 8,20%. Con relación a los cultivos anuales, se reportaron 39.720 Ha cosechadas que produjeron 42.637 toneladas en promedio para los once años analizados (Gobernación del Tolima, 2011). Tanto el área cosechada como el nivel de producción de los cultivos semipermanentes, contaron con una evolución irregular, ya que crecieron en promedio a una tasa de 2,77%. En lo referente a toneladas producidas, tomó un valor medio de 11.881 toneladas (Gobernación del Tolima, 2011).

Por su parte, los cultivos permanentes registraron valores promedio equivalentes a 1.222 Ha cosechadas y 1.733 toneladas producidas. El área cosechada para este tipo de cultivos mostró una dinámica creciente; su tasa de variación fue de 1,30%, y presentó su mayor valor en 2010 (1.361 Ha) con 2.267 toneladas. La producción a partir de estos cultivos obtuvo una tasa de variación media correspondiente a 5,86% anual. Sobresale el año 2009 por el incremento del 77,14%, que implicó un crecimiento de 1.096 toneladas (Gobernación del Tolima, 2011, p. 63).

En Cajamarca, región conocida como la despensa agrícola de Colombia, también se cultiva arracacha (primer productor nacional), café, frijol, arveja, maíz, frutales de clima templado y frío como tomate de árbol, curuba, granadilla, mora, uchuva, breva, naranja, entre otras. También se caracteriza por ser el primer productor departamental de hortalizas y productos como colicero, pimentón, banano, plátano, etc. Además, en el Municipio se encuentra ganado vacuno, equino y porcino, el cual ocupa un renglón económico importante; sus ganaderos comercializan la leche y el queso (Gobernación del Tolima, 2011).

Asimismo, es el primer municipio frijolero del Tolima y unos de los principales productores de frijol en el país. La mayoría de los que producen y trabajan en este grano son mujeres, especialmente en la labor de calidad, es decir, del clasificado, donde separan los granos buenos de los no buenos. En Cajamarca, la actividad económica, social y cultural se mueve por los agricultores y especialmente los frijoleros, donde se escucha en las esquinas de la plaza y de las bodegas el sonido de caída de granos, el arranque de camiones, el suspiro de cotereros, el cargue de costales que son llevados por los distribuidores a las plazas mayoristas en Ibagué, Bogotá, Cali y Medellín.

Estos distribuidores, según manifiestan los campesinos, se quedan con la mayor parte de las ganancias, pero no tienen más opción, pues no están lo suficientemente organizados para gestionar los recursos y la logística por ellos mismos como productores, y distribuir directamente a las plazas mayoristas

4.8.2 Comunidad campesina productora de frijol _____

En el proceso de acercamiento a la comunidad productora de frijol de la zona, los campesinos frente al tema de la Mina, como lo llaman, prefieren no opinar por diversos motivos; en su mayoría por temor, por desesperanza, por evadir una realidad que se anuncia por los medios y por el voz a voz, como algo ya reglamentado y determinado por el gobierno y las leyes del país, según dice don José productor de la zona, donde solo se atrevió a hablar cuando su esposa integrante de la comunidad, le dice que hablar es mejor que callar, decir lo que piensa es riesgoso, pero el riesgo ya está. Don José, manifiesta que ellos aman esta región, no sólo porque es rica en fertilidad, que produce de todo, sino porque de generación en generación han trabajado la tierra y han buscado con el poco conocimiento y apoyo que tienen, producir de la mejor manera, y en tiempos, como él lo dice, de “vacas flacas”, y pese a eso, logran llevar sustento a sus familias viviendo honradamente, trabajando y cuidando la tierra. Don José dice que son casi 80 familias las que viven de este producto de frijol en forma directa, pero son muchos más los que indirectamente se benefician trabajando en el proceso hasta llegar a las manos de los distribuidores.

Respecto a los resultados que arrojaron las entrevistas, los pobladores de la región confían en que, si se unen como comunidades campesinas pueden hacer frente y frenar este proyecto minero, con el apoyo de los ciudadanos que se surten del agua en el centro y sur del departamento y de las regiones aledañas. Asimismo, sostienen que las zonas productivas y las zonas de reserva se pueden trabajar en forma sana y sostenible, en busca de generar un control biológico, de tal forma que, en las fincas trabajadas, una parte se destine para la producción de frijol, y la otra para producir comida para la familia y destinada para el bosque y cultivo del agua. El páramo y los bosques son fábricas de agua, y el campesino al cuidar de estos

se convierte en parte de ese proceso de vital importancia para la economía de las fincas de la zona; así, se dinamizaría y protegería la riqueza de la fauna, la flora y la fertilidad del suelo se mantendría en armonía con la agricultura y la protección de los recursos naturales.

Los habitantes manifiestan que, si el gobierno nacional aportara y generara programas serios de apoyo a todos los campesinos de esta zona, se podrían desarrollar nuevas alternativas generadas y desarrolladas por los campesinos. La empresa de la Mina, como la llaman los campesinos, dicen que pagan bien, pero eso ha perjudicado la economía de la zona, porque los jornales se elevan y nadie quiere trabajar por menor salario. Al igual, el empleo generado por la actividad megaminera no es de amplia cobertura, ni acoge perfiles de la gente de Cajamarca o Anaime, sino que implica que llegue mano de obra de otras regiones formada en ingeniería y en trabajos calificados, dejando los de menor rango para los campesinos, cambiando su cultura y no mejorando su calidad de vida.

Estas son las percepciones de productores que ven en lo que ellos llaman “la Mina”; una opción de corto plazo en nada benéfica, ni para ellos como adultos, ni para sus hijos que tendrán que irse para Ibagué a estudiar o trabajar para no regresar a trabajar la tierra, que tanto les ha dado a ellos, a su familia y al país.

4.9 Discusión

Es indudable que las explotaciones mineras a cielo abierto tienen repercusiones negativas sobre los ecosistemas, independientes del tipo de mineral que se desee extraer. Ahora bien, frente al proyecto minero “La Colosa” en 2009 la ONG IKV Pax Christi, en compañía de la ONG Bioparques y expertos internacionales, realizaron un estudio sobre los posibles impactos que puede generar el desarrollo del proyecto minero. La particularidad de este análisis radica en que representantes de la empresa se reunieron con el experto internacional Robert Moran, con el objetivo de obtener una caracterización geoquímica e hidrológica más acertada. Según este documento, los comentarios realizados fueron objeto de discusiones con el personal de la Anglo Gold Ashanti (AGA), así como la revisión de información y datos adicionales que la empresa facilitó, soportada en la experiencia de campo, geología hídrica y la geoquímica del doctor Robert Moran.

Por su parte, la AGA anunció en el año 2009 la existencia de 13 millones de onzas de oro en reservas. Sin embargo, la empresa en su página web publicó que tiene inferido un recurso actual de 24 millones de onzas de oro (Anglo Gold Ashanti Colombia, 2013), pero el estudio de Pax Christi, está realizado sobre la premisa de los 13 millones de onzas. Dentro de los aspectos considerados, está la temporalidad del proyecto, calculada entre 15 y 25 años, donde el promedio anual del mineral está calculado entre 20 y 35 millones de toneladas. Sin embargo, en el informe de

Colombia Solidarity Campaign de 2013, se revela que la reserva podría llegar a 35 millones de onzas de oro, equivalentes a casi 60.000 millones de dólares.

Los posibles impactos ambientales del proyecto minero involucran directamente el elemento agua, considerando la competencia por el uso y la contaminación, debido a las actividades mineras. Carl Bretchtel, director del estudio sobre el proyecto "La Colosa", afirmó en el año 2009 que AGA consideró que necesitaría aproximadamente 1.0 metro cúbico de agua por segundo para procesar cada tonelada de mineral, por lo tanto, según estos datos se requería entre 631 y 946 millones de metros cúbicos de agua para el procesamiento del mineral. Entonces, si la vida operacional de la mina ha sido calculada entre los 15 y 25 años, el uso total de agua durante el tiempo de duración de la misma requiere entre 9.5 y 23.6 billones de metros cúbicos. Hace claridad en este informe el doctor Moran, que la empresa intentaría reciclar la mayor cantidad de agua posible. No obstante, las gigantescas cantidades de agua destaca el potencial de consumo de agua en la explotación minera, con un mínimo de 1.885.125 m³/mes y un máximo de 3.770.250 m³/mes. Se asume en este estudio que el consumo mínimo vital de agua para una familia es de 6 m³/mes, esto equivale al consumo mínimo vital de entre 314.187 familias (1,25 millones de personas) y 628.375 familias (2,5 millones de personas).

Así como el agua, la geoquímica es un aspecto a tener en cuenta, sobre todo por la liberación de sulfuros, que hacen parte de las rocas donde se encuentra el oro. Según Moran, esto puede ser un problema potencial, debido al drenaje de roca ácida y a la liberación de elevadas concentraciones de metales y otros componentes químicos (Pax Christi, 2013).

Otro impacto de consideración en el proyecto minero que la empresa busca resolver es el de los desechos de roca, los cuales tienen bajas concentraciones de mineral. Ahora bien, se considera que la mina La Colosa genere en el futuro de 1 a 2 gramos de oro por tonelada de mineral procesado. Los desechos de roca deben ser removidos de la fuente por medio de explosivos para acceder al mineral, estos sobrantes deben ser apilados en montones; el contacto de estos con las aguas lluvias causan reacciones químicas, generando aguas ácidas, que a su vez disuelven metales en los desechos de roca, liberándoles en el medio circundante (Pax Christi, 2009) de los vertederos de escombros por su propensión a generar aguas ácidas o drenajes ácidos, caracterizados principalmente por una cantidad significativa de sulfuros, debido a que el mineral de La Colosa contiene 5% de pirita y rastros de calcopirita y molibdenita, concluyendo que tan solo la concentración estimada de pirita es suficiente para ser considerada una amenaza.

Sumado a lo anterior, Colombia Solidarity Campaign (2013) publicó en su informe la importancia que tiene la construcción del dique de colas para almacenar los residuos tóxicos, con una capacidad de 1420 millones de toneladas y una altura de 250 metros. Se estima que el área aproximada sería superior a 420 Ha, generando un impacto espacial por la cantidad de terreno que requiere, y se teme que en un futuro la estructura presente rupturas, especialmente por los cambios de las

condiciones climáticas de las zonas ecuatoriales, siendo las lluvias la principal causa.

Como si fuera poco, en el informe de la ONG IKV Pax Christi (2009) se relacionan posibles impactos sociales y gubernamentales, como son: que el desarrollo de los recursos naturales tiene tantas posibilidades de producir un desarrollo económico como el de fracasar. Por lo tanto, el impacto sobre el empleo es una de las mayores consideraciones, puesto que los trabajadores contratados en su mayoría serán ubicados durante la fase de construcción de la mina, puesto que los empleos técnicos (para funciones de ingeniería y empleos como expertos y científicos) serán otorgados a trabajadores de otros sitios, departamentos o países. Pocas cantidades de personal serán ocupadas en todas las categorías durante las fases operacionales. Se estima que, para la construcción de la mina, que duraría dos años, se necesitaran entre 2000 y 3000 trabajadores, y 1000 personas durante la fase operacional; cerca del 80% serían contratadas localmente. Ahora bien, dependiendo de la duración de la mina, aproximadamente 800 trabajadores locales deberán encontrar trabajo en los alrededores después de algunos años. El mayor temor es que los campesinos que hayan trabajado para Anglo Gold Ashanti Colombia no puedan o quieran reiniciar sus antiguos oficios.

Otro posible impacto que se puede causar con la presencia de AGA y el proyecto minero concierne con las inversiones sociales que la compañía quiere realizar en el futuro en materia de infraestructura, servicios médicos, educación y electricidad, donde las comunidades serán beneficiadas, pero que a la larga se vuelven insostenibles, ya que los fondos necesarios para mantener estas inversiones se acaban con el cierre de la mina (Pax Christi, 2009).

Como lo hemos mencionado en el presente trabajo, la producción de agua es fuente generadora de desarrollo económico, a partir de esta, su protección y uso racional alimenta actividades productivas de diferentes sectores agropecuarios e industriales y su relevancia se constituye en un elemento preponderante para la conservación de la vida, y en acciones que generan resultados a corto, mediano y largo plazo, sosteniendo la calidad de vida para las generaciones actuales y futuras.

Al sopesar la actividad de producción de agua y alimentos, con la producción de oro a gran escala, se evidenciará que para el desarrollo sostenible, a fin de garantizar la calidad de vida, no sólo desde el crecimiento económico, sino el de la obtención de niveles de rentabilidad sostenible, de protección a la seguridad alimentaria, la preponderancia de la producción de agua es de vital importancia sobre la explotación minera, en niveles de megaproducción, como pretende los proyectos extractivos a gran escala y a cielo abierto.

Con el cambio de vocación, la cual los pobladores desconocen, surge una mono-actividad de corto plazo como es la explotación a cielo abierto de oro en la zona. Los productores por su parte inician procesos de empoderamiento, a fin de enfrentar y resistir como campesinos de la zona, dedicados a la producción agrícola, buscar la asociatividad y generar propuestas donde se evidencie la necesidad no sólo de la producción agrícola, sino, la protección de los bosques, zonas de reserva, generados de acuíferos y ríos de relevancia para el departamento y el país.

No obstante, los productores requieren que se optimice la logística de su proceso, mejorando los canales de comercialización, con el deseo de bajar los costos de producción y aumentar la producción para el abastecimiento nacional y llegar directamente al mayorista, evitando así el canal de distribución que se queda con las mayores ganancias de este proceso productivo.

Igualmente, al evidenciar que la comunidad está atemorizada respecto a plantear su posición, reconoce que no tiene conocimiento claro sobre los impactos económicos que causará dicho proyecto para su actividad y para la zona, lo cual conlleva a una incertidumbre sobre el futuro económico del sector frijolero y de sus generaciones actuales y futuras, frente a un megaproyecto, donde esta comunidad manifiesta que ha estado sola en una pugna por la seguridad alimentaria, la protección del agua y el respeto a su vocación y tradición campesina.

Por lo anterior, el llamado reside en la resistencia civil pacífica, a partir de la concientización por parte de las comunidades campesinas en medio de situaciones críticas como las que atraviesan, y generar propuestas asociativas que forjen un empoderamiento para fortalecer, no sólo la reflexión, sino el planteamiento de opciones que contrarresten este tipo de situaciones, las cuales son afrontadas por las comunidades más vulnerables, como es el caso de los campesinos y específicamente los productores de frijol de la zona objeto de estudio.

Referencias

Anglo Gold Ashanti Colombia (agosto de 2013). Proyecto La Colosa. Historia, presente y futuro 2006-2021. *Caminando por Cajamarca* (10), 9-11.

Arango, M., Zapata, J., y Gómez, R. (2010). Estrategias en la cadena de suministro para el distrito minero de Amagá. *Boletín de Ciencias de la Tierra*, (28), 27-38.

Arboledas, L., Contreras, F. y Moreno, A. (2014). La explotación minera antigua en Sierra Morena oriental y su vinculación con el territorio. *Cuadernos de Prehistoria y Arqueología de la Universidad de Granada*, 24, 111-145.

Colombia Solidarity Campaign (2013). La Colosa, a death foretold: alternative report about the AngloGold Ashanti gold mining project in Cajamarca. *Tolima, Colombia*.

Consortio Ambiental La Colosa. (2008). Estudio ambiental para la solicitud de extracción de un área de la reserva central en el Municipio de Cajamarca, Departamento del Tolima, Proyecto exploración minera. Capítulo 3.0.

Corporación Autónoma Regional del Tolima. Cortolima. (2010). *Caracterización del área de influencia de La Colosa*. Ibagué: Corporación Autónoma Regional del Tolima.

Costa, C. (2007). La adaptación al cambio climático en Colombia. *Revista de ingeniería*, (26), 74-80.

Gobernación del Tolima (2011). *Documento técnico: Cajamarca en cifras 2000-2010*. Ibagué: Departamento Administrativo de Planeación Desarrollo Municipal.

Londoño, V. (2013). Colombia no está preparada para la locomotora minera, *Revista el tiempo*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/colombia-no-esta-preparada-locomotora-minera-articulo-420422>

Pax Christi. (2009). Informe de Pax Christi sobre el proyecto minero de Anglo Gold Ashanti en Cajamarca. 2.

Plan Nacional de Desarrollo (2010). *Crecimiento sostenible y competitividad*. Bogotá: Presidencia de la República.

Salamanca, L. (2013). La minería según la contraloría (vol. II). Recuperado de https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/472306/01CGR_mineria_2013_comp.pdf/40d982e6-ceb7-4b2e-8cf2-5d46b5390dad

Solano, F. y Salas, D. (2011). Procesos hidrodinámicos de sedimentación en sistemas lagunares continentales en la Zona Norte de Costa Rica. *Revista Geográfica de América Central*, 2, 1-22.

5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE NEGOCIOS INCLUSIVOS: EL CASO DE EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

Carlos Mario Londoño Toro*

Resumen

La implementación de modelos de negocios inclusivos por parte de la empresa (sea pública o privada), más allá del cumplimiento de políticas de responsabilidad social empresarial, se constituye en un aporte fundamental para la reducción de la pobreza y la desigualdad; además de generar valor económico y social, los empresarios se convierten en aliados estratégicos de los entes gubernamentales encargados de formular y aplicar políticas públicas que generen desarrollo socioeconómico en los territorios.

El trabajo que se presenta a continuación desarrolla los criterios que se deben tener en cuenta para la implementación de un modelo de negocios inclusivos. Estos criterios son: sostenibilidad económica, responsabilidad ambiental e impactos en la calidad de vida. A través de un estudio de caso en la organización Empresas Públicas de Medellín se muestra los resultados que se pueden lograr a partir de estas estrategias inclusivas.

Los diferentes elementos que componen el modelo de negocio de Empresas Públicas de Medellín se articulan a partir de los tres elementos que configuran el modelo de negocios inclusivos: valor económico, valor social y valor ambiental; esta triple generación de valor se logra a partir de un conjunto de programas, entre los cuales se pueden destacar: desarrollo de nuevos proyectos de generación de energía, ampliación de nichos de mercados, habilitación de servicios públicos domiciliarios, Fondo EPM, programa Aldeas, emprendimientos productivos, energía prepago, entre otros.

Palabras clave: negocios inclusivos, responsabilidad ambiental, sostenibilidad económica, impacto en la calidad de vida.

*Economista, Universidad de Antioquia, magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad Cooperativa de Colombia, docente investigador, Fundación Universitaria María Cano. Correo electrónico: carlosmariolondonotoro@fumc.edu.co

5.1 Introducción

Estrategias empresariales de negocios inclusivos: el caso de Empresas Públicas de Medellín, es un análisis del modelo de negocios inclusivos analizado desde la perspectiva del modelo de negocios de Empresas Públicas de Medellín. La estructura del documento se divide en tres partes.

En la primera parte se explica el concepto y modalidades de negocios inclusivos. Un negocio inclusivo es un negocio que vincula a grupos en condición de vulnerabilidad al sistema económico de producción o comercialización, sea como consumidores, proveedores o aliados estratégicos; para que sea inclusivo el modelo de negocio debe garantizar rentabilidad económica, sostenibilidad ambiental y mejoras significativas en la calidad de vida.

La segunda parte del documento presenta los fundamentos del modelo de negocios de EPM, el cual tiene como ejes estructurantes el gobierno corporativo y la responsabilidad social, a partir de los cuales se definen programas que le apuntan a los tres componentes del modelo de negocios inclusivos: rentabilidad económica, sostenibilidad ambiental y mejoras significativas en la calidad de vida.

La tercera y última parte del documento analiza cada uno de los programas que desarrolla EPM en términos de las lógicas de los negocios inclusivos. En la parte económica la Empresa tiene unos estados financieros sólidos, y adicional adelanta nuevos proyectos para ampliar su capacidad comercial y asegurar la viabilidad del negocio en el tiempo; en la dimensión ambiental se adelantan proyectos claves como energías renovables y biodiversidad, enfocados en reducir los impactos ambientales negativos de la operación; para finalizar, la dimensión social se orienta a generar beneficios a las poblaciones pobres a través de facilidades para acceso a educación superior y servicios públicos.

5.2 Problema de investigación

El Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo Sostenible - Cecodes, define un negocio inclusivo como “una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes” (2008, p.7). De acuerdo con este estudio la inclusión de las personas en la cadena de valor de la empresa se da a partir de su vinculación como distribuidores, proveedores y clientes de los bienes y servicios de la empresa.

El origen del modelo de negocios inclusivos se fundamenta en los planteamientos de Prahalad (2012) quien desarrolló toda la estrategia de los negocios en la base de la pirámide, a través de la cual las grandes empresas podían vincular en su red de consumidores a las personas de más bajos ingresos.

De acuerdo con los planteamientos de Licandro (2013) los negocios en la base de la pirámide se constituyen en el punto de partida para desarrollar una estrategia de negocios inclusivos, ya que las personas que están en la base de la pirámide se pueden vincular a la cadena de producción de la empresa bajo modalidades como proveedores exclusivos o compartidos, agentes vendedores que acercan el producto al consumidor final, agentes que agregan valor. Por otro lado, las grandes empresas pueden contribuir a la creación al desarrollo de la estrategia de negocios inclusivos cuando promocionan negocios vinculados a su cadena de valor, adquieren bienes o servicios de negocios ya existentes e incluyen la promoción de los negocios inclusivos en las acciones sociales.

Muchas empresas han adoptado el enfoque de negocios inclusivos, no solo como estrategia de crecimiento de mercado, sino también como modelo para desarrollar la responsabilidad social empresarial -RSE. En este caso vamos a analizar las estrategias de negocios inclusivos de Empresas Públicas de Medellín - EPM. Al respecto, en la presentación institucional (2013), ellos definen la siguiente misión:

Somos un Grupo Empresarial Multilatinio, de origen colombiano y naturaleza pública, que genera bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en electricidad y gas, aguas, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones -TIC, con criterios de rentabilidad y sostenibilidad (EPM).

Las estrategias de negocios inclusivos de EPM van desde las reglas para proveedores, la segmentación de los diferentes tipos de clientes, las estrategias de responsabilidad social, y las estrategias de protección ambiental en el proceso de prestación de los servicios públicos.

A partir de este conjunto de planteamientos se puede formular la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles de las estrategias de EPM le apuntan al desarrollo de un modelo de negocios inclusivos? Se busca caracterizar las estrategias de negocios inclusivos adoptadas por EPM dentro de su modelo de negocio. Para esto se busca identificar los fundamentos teóricos del modelo de negocios inclusivos, describir la estructura del modelo de negocios de EPM e interpretar las estrategias de EPM que le apuntan a un modelo de negocios inclusivos.

5.3 Justificación

Los altos niveles de pobreza y desigualdad que enfrentan las sociedades modernas no se pueden resolver con la implementación de políticas asistencialistas, se debe pensar en el diseño de nuevas alternativas, una de ellas es el modelo de los negocios inclusivos, el cual vincula a pequeños productores a la cadena de producción y de consumo de grandes empresas, y de este modo permite generar oportunidades económicas para las personas excluidas del sistema económico convencional.

La selección de una empresa antioqueña para el desarrollo de este caso investigativo no es gratuita, al respecto existen dos argumentos:

En primer lugar, la ciudad de Medellín no es ajena a la realidad de exclusión y desigualdad, desde hace más de diez años la administración municipal ha trabajado en diferentes programas encaminados a cerrar la brecha social, pero se ha hecho desde políticas públicas sustentadas en una lógica asistencialista, la cual no ha dado los resultados esperados, por lo cual estos esfuerzos de la administración municipal deben ser acompañados por la acción de las comunidades beneficiadas, debe existir un pago que sustente la realización de una transacción de mercado.

Un segundo elemento resalta que el desarrollo del caso para una empresa del sector público, EPM pone en evidencia que el asunto de los negocios inclusivos también se puede implementar desde lo público y que se pueden mostrar resultados exitosos en la sustentabilidad de las políticas sociales.

Finalmente, mostrar los beneficios económicos y sociales de una estrategia empresarial basada en negocios inclusivos es abrir caminos para que otras empresas tomen la decisión de vincularse a un nuevo modelo de desarrollo socio - económico basado en la responsabilidad compartida de las inversiones, así como de los beneficios de los resultados económicos.

5.4 Marco teórico

A partir de los planteamientos de Linares (2011), se pueden identificar tres grandes formas de concebir los negocios inclusivos: negocios en la base de la pirámide (comercialización en segmentos de bajos ingresos), negocios basados en el protagonismo exclusivo de las grandes empresas (incorporación a mercados y cadenas de valor de las grandes empresas), negocios con liderazgo de los pequeños empresarios. La primera etapa corresponde a los planteamientos originales de Prahalad en relación con las oportunidades de negocios en la base de la pirámide; la segunda y tercera etapa allanan el camino para el desarrollo de los modelos de negocios inclusivos.

Siguiendo los planteamientos de Prahalad (2012) un negocio en la base de la pirámide es un modelo de negocio que deja de pensar en los pobres como ese conjunto de personas que depende de la solidaridad pública para subsistir; más bien hay que verlos como consumidores potenciales de los bienes y servicios que producen las grandes empresas. Un negocio en la base de la pirámide se convierte en un juego de suma positiva, por un lado, gana el consumidor, quien de acuerdo con sus realidades de bajos ingresos tiene acceso a productos de calidad a un precio que se ajusta a su presupuesto, de otro lado gana el empresario, quien tiene la oportunidad de desarrollar un nuevo segmento de mercado, y de esta manera mejorar sus resultados comerciales y financieros.

De acuerdo con el autor, existen unos principios que son necesarios para el desarrollo del modelo en la base de la pirámide, y su posterior evolución hacia negocios que generan al mismo tiempo valor económico y valor social. Los elementos a tener en cuenta con respecto a este asunto son:

- El sector privado debe diseñar sistemas de comercialización que permitan llegar a los segmentos pobres de población, con productos acordes con sus realidades sociales, económicas y culturales.
- Se debe trabajar en un cambio cultural que permita transformar creencias, tradiciones e ideologías de las comunidades pobres, y de esta manera poderlos vincular como proveedores o socios estratégicos de los negocios, generando de esta manera unas mejoras sustanciales en la calidad de vida.

Después de presentar la conceptualización en la base de la pirámide, se presentan algunas definiciones de negocios inclusivos en las cuales se resalta el concepto y los requisitos para que un negocio se le pueda considerar como negocio inclusivo.

El World Business Council for Sustainable Development define un negocio inclusivo como el conjunto de “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (2010, p. 13)

Una segunda definición de negocios inclusivos es desarrollada por la Fundación Avina, quienes realizaron el siguiente planteamiento:

Son iniciativas económicamente rentables y ambiental / socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir: a) su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o vendedores / distribuidores de bienes o servicios, y/o b) su acceso a productos o servicios que les permitan entrar en un 'círculo virtuoso' de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica (Avina, 2009).

Desarrollar una estrategia de negocios inclusivos requiere fundamentos, Licandro y Pardo (2013) identifican los siguientes cuatro elementos:

La inclusión social requiere la transformación de los pobres en agentes económicos integrados dentro de la economía de mercado. Convertirse en agentes económicos integrados implica que estos segmentos tengan la posibilidad de acceder a bienes y servicios que mejoren su calidad de vida (visualizar a los pobres como consumidores) y de incorporarse a los sistemas de producción y comercialización existentes (visualizar a los pobres como empleados, empresarios o socios de negocios). Para convertirlos en agentes económicos integrados es necesario levantar las restricciones socio-culturales que limitan la capacidad de estos segmentos para actuar dentro de los parámetros de la economía de mercado (formas tradicionales de producción, resistencia al trabajo asociativo, bajos estándares de calidad, etc.). Es imprescindible la participación del sector privado como motor de ese proceso de inclusión, ya sea mediante el desarrollo de bienes y servicios destinados a la mejora de la calidad de vida de los pobres, como a través de la incorporación de emprendimientos de personas pobres a la cadena de valor (proveedores, actores que agregan valor a sus productos, agentes dentro de la cadena de distribución, etc.) de las empresas (p. 34).

Pasando del nivel teórico al nivel práctico, sobre los casos exitosos de negocios inclusivos a nivel empresarial se pueden destacar los siguientes estudios.

Un primer estudio realizado por Latorre, Díaz, Plata y Marín (2015) identifica los sustentos teóricos del modelo de negocios inclusivos, y resalta los siguientes ejemplos: un banco que no está en el lugar equivocado (Davivienda a través de su estrategia de Davi-Plata) y la organización social Merquemos Juntos: resiliencia solidaria de las víctimas de la violencia.

Otro estudio importante de destacar es de Licandro y Pardo (2013), quienes escriben un texto completo sobre el tema, el inicio del libro desarrolla los fundamentos teóricos de los negocios inclusivos; una segunda parte desarrolla un conjunto de experiencias exitosas de negocios inclusivos en el medio rural, se destacan los casos de empresas dedicadas al cultivo de duraznos, producción de alimentos artesanales, pequeños

agricultores de sauces, entre otros; una tercera parte del estudio resalta experiencias urbanas en la aplicación de este modelo, se resaltan casos de empresas como Codes (Cooperativa de Empleadas de Servicios de Limpieza), Ceprodih (Centro de Promoción por la Dignidad Humana), entre otras.

5.5 Metodología

El enfoque de esta propuesta es cualitativo porque se realiza un proceso de interpretación de cuáles de las estrategias empresariales del grupo EPM le apuntan al desarrollo de un modelo de negocios inclusivos, parte desde el análisis del conjunto de estrategias empresariales del grupo EPM y de las características del modelo de negocios inclusivos para poder establecer esta relación.

Se desarrolla un estudio de caso de orden descriptivo, se toma el modelo de los negocios inclusivos, se estudian cada una de sus características en el contexto de una empresa específica: el grupo EPM, empresa prestadora de servicios públicos domiciliada en la ciudad de Medellín.

La empresa seleccionada para el desarrollo de este caso investigativo es el grupo EPM, es una de las empresas antioqueñas más representativas, su área de operación involucra a todos los segmentos de los habitantes del Área Metropolitana, y demás municipios donde realiza la prestación de servicios públicos, por ende, es muy susceptible para la implementación de un proceso de negocios inclusivos.

Para el desarrollo del caso, se parte de la revisión de un conjunto de fuentes de información secundaria: estudios académicos sobre los fundamentos del modelo de negocios inclusivos, y a la información institucional del grupo EPM, la cual se encuentra disponible en documentos institucionales y en la página web de la organización.

5.6 Caso: el modelo de negocios de EPM

Después de conceptualizar los elementos concernientes al modelo de negocios inclusivos, un paso intermedio para caracterizar las estrategias de negocios inclusivos en el modelo de negocios de EPM consiste precisamente en describir los fundamentos básicos del modelo de negocios de esta empresa antioqueña. El desarrollo de este numeral consta de dos partes: en primera instancia se presentan unas características generales de la empresa y posteriormente se identifican y describen los fundamentos del modelo de negocios de esta organización.

De acuerdo con la presentación institucional de la Empresa (2013), hablar de la marca EPM es hablar de más de 60 años de experiencia en la prestación de servicios públicos domiciliarios de alta calidad para la ciudad de Medellín, municipios del Área Metropolitana y diez ciudades capitales de departamento, así como la presencia en Panamá, Guatemala, El Salvador y Chile, entre otros, con negocios de energía; algunos de los rasgos distintivos: mayor generador de energía en el país, tiene una quinta parte de la capacidad instalada en generación de energía, 13 millones de usuarios en los diferentes servicios que hacen parte del portafolio de la Empresa en el país, activos cercanos a los 20.000 millones de dólares, ventas cercanas a los 7.000 millones de dólares, cerca de 15.000 empleos directos y cerca de 55.000 empleos indirectos, entre otras características.

Después de presentar estos elementos generales sobre el grupo empresarial EPM, la segunda parte de esta sección presenta los elementos del modelo de negocios de esta importante empresa antioqueña, el cual permite conjugar el gobierno corporativo con la responsabilidad social como grandes ejes estructurantes del modelo de negocio.

Los componentes concretos del modelo de negocio de EPM son: clientes satisfechos, altos estándares de calidad, elevada calificación financiera, sostenibilidad financiera, responsabilidad ambiental, seriedad y transparencia con proveedores, relaciones transparentes y de mutuo beneficio con la sociedad, y respeto al marco legal. Algunos aspectos que resaltar de este modelo de negocio son:

- El modelo de negocios de EPM es integral, busca generar impacto en toda la cadena de valor de la empresa: en primer lugar, la seriedad y transparencia con los proveedores; en segundo lugar, el desarrollo de los procesos internos se realiza bajo criterios de responsabilidad social integral; por último, y como resultado de unos procesos internos bien estructurados, se proyecta una operación donde el cliente es actor clave, porque se constituye en el directo beneficiario de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Estos componentes del modelo de negocio se pueden resumir en una estrategia empresarial clara: triple generación de valor: económico, social y ambiental; aspectos que de acuerdo con la Fundación Avina (2009) son los que permiten clasificar un modelo de negocio como modelo de negocio inclusivo.

Después de haber presentado algunas generalidades de EPM y de haber identificado los fundamentos de su modelo de negocio, el siguiente apartado consta de dos partes: en la primera se presentan las modalidades de negocios inclusivos, y la forma como estas se pueden desarrollar desde la perspectiva empresarial; la segunda parte analiza las estrategias de EPM a la luz del modelo de negocios inclusivos.

5.7 Análisis y discusión de resultados: el modelo de negocios inclusivos en EPM

En esta sección se presentan las modalidades de negocios inclusivos y su vinculación con las dinámicas empresariales, la segunda parte presenta las estrategias de EPM a la luz del modelo de negocios inclusivos.

De acuerdo con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -Cecodes, existen tres modalidades bajo las cuales se puede desarrollar un modelo de negocios inclusivos: vinculación como consumidor (una lógica muy acorde con los planteamientos de la base de la pirámide), vinculación como proveedor y vinculación como socioestratégico.

En la primera de las modalidades, desarrollar un modelo con vinculación de las personas pobres como consumidores representa ganancias para las empresas y para las familias. Al respecto el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes) presenta la siguiente información (tabla 3).

Tabla 3. El modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los consumidores

Como consumidores	
Para la empresa	Para la población
1. Acceso a un nuevo mercado	1. Mayor acceso a productos y servicios de calidad
2. Incremento en los ingresos	2. Precios menores y accesibles
3. Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales	3. Mejor calidad de vida
4. Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados	4. Aumentos de productividad

Fuente: Cecodes, 2008, p. 13

Con respecto a esta primera modalidad de funcionamiento de los negocios inclusivos se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- Las empresas pueden desarrollar nuevos mercados para personas de bajos ingresos, en estos cambian los formatos de comercialización y las políticas de precios, pero al explotar un océano azul se genera un incremento de los ingresos.

- Las personas acceden a una canasta de bienes y/ o servicios bajo un esquema de comercio justo, donde no existen intermediarios en el negocio, con lo cual se garantiza que la persona paga un precio justo por el producto, pero además accede a un bien fabricado bajo unas condiciones de sostenibilidad social y ambiental.
- El modelo de negocios inclusivos permite que la población bajo condiciones de pobreza se vincule al sistema económico de mercado y no dependa más de la asistencia que recibe del Estado.

La segunda y tercera modalidad, de acuerdo con los planteamientos de Cecodes (2008) se resume en la **tabla 4**.

Tabla 4. El modelo de negocios inclusivos desde la óptica de los proveedores o socios

Como proveedor o socio	
Para la empresa	Para la población
1. Seguridad de abastecimiento	1. Precios y condiciones justas
2. Trazabilidad y control de calidad de la materia prima	2. Ventas aseguradas
3. Menores costos de transacción	3. Creación o expansión de puestos de trabajo
4. Riesgos compartidos	4. Capacitación y asistencia técnica
5. Acceso a conocimiento y a redes locales	5. Transferencia de conocimientos y tecnología
6. Mejores relaciones con el gobierno	6. Acceso a financiamiento
7. Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo	7. Participación en un ambiente empresarial y de inversiones

Fuente: Cecodes, 2008, p. 13

Con respecto a esta segunda y tercera modalidades de funcionamiento de los negocios inclusivos se pueden hacer las siguientes consideraciones:

- Los negocios inclusivos garantizan la eficiencia en la gestión de la cadena de valor. Las empresas beneficiarias del modelo de negocio inclusivo cumplen con tiempos de entrega y con calidad de productos para la empresa que apadrinan, la cual al mismo tiempo se beneficia con seguridad de abastecimiento de producto o materia prima; en conclusión, la gestión de la cadena de valor se desarrolla bajo criterios de corresponsabilidad.

- Los pequeños empresarios realizan la vinculación al sistema de mercado bajo unos criterios de comercio justo, donde adquieren unos compromisos, pero también gozan de unos beneficios. Dentro de los compromisos asumidos están: pagar un salario justo, proteger los derechos de los niños (as) evitando el trabajo infantil, mejorar las condiciones de higiene y seguridad en los puestos de trabajo, desarrollar acciones de protección ambiental; con estas acciones no solo gana la empresa que soporta el modelo, también ganan los pequeños empresarios porque sientan las bases para la construcción de un modelo empresarial competitivo. En lo relacionado con los beneficios de un comercio justo, se puede decir que se generan unos vínculos comerciales a largo plazo, se recibe un pago justo por la venta del bien y/ o prestación del servicio, los pagos se reciben por adelantado permitiendo tener la financiación para sostener el proceso de producción.

- La implementación de un modelo de comercio justo entre empresas, también genera ganancias para la comunidad, lo cual le permite su vinculación como consumidora, mejorando su calidad de vida y superando la trampa de pobreza en la que muchos de sus miembros se encuentran. Algunas de las ganancias sociales son: se reciben salarios justos y estables, se crean oportunidades de empleo, se vincula laboralmente a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, se puede acceder a productos de calidad, se comercializan productos a precios justos.

- La creación e implementación de un programa de negocios inclusivos requiere fortalecer los procesos de asociatividad. El Fondo para el financiamiento del sector agropecuario -Finagro, plantea que los proyectos asociativos permiten: “garantía de comercialización del producto, asistencia técnica y transferencia de conocimiento, incrementos de la competitividad, promoción de la agregación de valor, acceso a nuevos mercados y apoyo en la infraestructura de nuevos proyectos” (Finagro, 2017).

- La creación de negocios inclusivos donde se desarrollen proyectos asociativos se constituye en una barrera natural de protección para los pequeños empresarios, quienes se ven amenazados por la cantidad de competencia internacional que se tiene como consecuencia de los tratados de libre comercio.

El desarrollo de la conceptualización de negocios inclusivos, así como sus diferentes modalidades, permite visualizar que existen maneras eficientes de romper la trampa de pobreza por la cual atraviesan muchas sociedades, más allá de los modelos asistencialistas, las comunidades pobres y los pequeños empresarios se pueden vincular a la economía de mercado a través de esquemas social y económicamente viables; en esta perspectiva, la empresa privada juega un papel fundamental, porque es el ancla a través de la cual estas poblaciones en condición de vulnerabilidad se vinculan al sistema de economía de mercado.

Retomando los planteamientos de la Fundación Avina (2009) y el World Businnes Council for Sustainable Development (2010) sobre las condiciones con las cuales debe cumplir un negocio inclusivo (rentabilidad económica, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social), se procede a continuación a realizar el análisis de las estrategias de EPM a la luz del modelo de negocios inclusivos. La **tabla 5** presenta los resultados del análisis de las estrategias inclusivas de EPM, los resultados se construyeron a partir del análisis de los informes de gestión 2016 y 2017, y del informe de sostenibilidad de 2017).

Tabla 5. Estrategias de negocios inclusivos de EPM

Rentabilidad económica	Responsabilidad ambiental	Mejoras en la calidad de vida
Los estados financieros de la Empresa dan cuenta de un adecuado respaldo financiero. En 2017, el Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) fue de 4.732 miles de millones de pesos; estos resultados en la parte financiera son fruto de la amplia cobertura que ofrecen en servicios públicos, la cual es de carácter local y nacional, con negocios de venta de energía al exterior. Adicionalmente los proyectos que en la actualidad adelanta la Empresa permitirán ampliar la capacidad de generación de energía, no solo para garantizar la demanda de mercado, sino también para expandir mercados.	En temas ambientales EPM maneja un enfoque integral. Algunas de las estrategias que dan cuenta de su responsabilidad ambiental son: cuidado del agua, biodiversidad, estrategia climática, y diversificación de energías renovables. Por ejemplo, en el proyecto de generación de energías renovables la apuesta es generar energía solar, eólica, térmica y biogás; con las cuales, además de reducir la emisión de gases que producen efecto invernadero, también se puede generar energía a bajo costo, se crean las condiciones logísticas para llegar con el servicio a más territorios, y se reduce la presión sobre el	En temas sociales EPM maneja un enfoque integral. Algunos de las estrategias que dan cuenta de su enfoque social son: población sin servicio, acceso y comprabilidad de los servicios públicos, calidad del clima laboral, y respeto y promoción de los derechos humanos. La responsabilidad social de la empresa se materializa en acciones de apalancamiento del desarrollo y acciones de universalización del servicio. En el primer ítem, algunos de los proyectos a destacar son: programas de educación, Fundación EPM, programas de beneficios para empleados, vinculación a proyectos de desarrollo,

Por ejemplo, el proyecto Hidroituango tiene connotaciones económicas: por un lado, el fortalecimiento de las condiciones económicas en la región de influencia, las cuales se pueden ver materializadas en mejoramiento de infraestructura, generación de empleo, fortalecimiento de la inversión, fortalecimiento de las actividades agrícolas y aumento de los ingresos para los municipios donde se encuentra el proyecto, factores que en esencia se resumen en una dinamización de la economía; desde la perspectiva de EPM está la posibilidad de incrementar la oferta eléctrica nacional y expandir sus operaciones comerciales a otras regiones del país. Otro de los determinantes de los resultados económicos de la Empresa es la calidad y seguridad de los productos y servicios que ofrece, lo cual le garantiza la posibilidad de retener y aumentar su base de clientes.	recurso hídrico como materia prima para la generación de energía. En el tema de la biodiversidad, la apuesta de EPM guarda relación con la minimización de impactos ambientales en el uso de los recursos naturales en las zonas de influencia de los proyectos de la Empresa. La preocupación por estos elementos ambientales surge de las condiciones de vulnerabilidad que se han generado en los últimos años como consecuencia de los acelerados cambios climáticos. Preservar fuentes de agua, desarrollar energías renovables, además de los beneficios ambientales que se generan, garantiza las condiciones de una operación comercial sin interrupciones. Como resultado de este conjunto de estrategias, el informe de sostenibilidad de 2017 revela que el indicador de gestión ambiental de la compañía es de un 86%.	programa Aldeas y emprendimientos productivos. Algunos elementos a destacar son: •El programa Aldeas es una forma de APP para la construcción de viviendas de interés social en municipios antioqueños ubicados por fuera del Valle del Aburrá. •La Fundación EPM tiene como propósito aportar a la generación de territorios sostenibles y competitivos. Dentro de sus ejes de trabajo están: educación superior, desarrollo humano, gestión ambiental y social y acceso a servicios públicos domiciliarios. En el segundo ítem, algunos de los proyectos a destacar son: habilitación de los servicios públicos domiciliarios y la energía prepago, siendo esta la oportunidad de brindar mecanismos de acceso flexibles a los usuarios desconectados o en riesgo de desconexión de los estratos 1, 2 y 3.
---	---	---

5.8 Conclusiones

La implementación de modelos de negocios inclusivos por parte de la empresa (sea pública o privada), más allá del cumplimiento de políticas de responsabilidad social empresarial, se constituye en un aporte fundamental para la reducción de la pobreza y la desigualdad; además de generar valor económico y social, los empresarios se convierten en aliados estratégicos de los entes gubernamentales encargados de formular y aplicar políticas públicas que generen desarrollo socioeconómico en los territorios.

Los diferentes elementos que componen el modelo de negocio de Empresas Públicas de Medellín se articulan a partir de los tres elementos que configuran el modelo de negocios inclusivos: valor económico, valor social y valor ambiental; esta triple generación de valor se logra a partir de un conjunto de programas, entre los cuales se pueden destacar: desarrollo de nuevos proyectos de generación de energía, ampliación de nichos de mercados, habilitación de servicios públicos domiciliarios, Fondo EPM, programa Aldeas, emprendimientos productivos, energía prepago, entre otros.

Referencias

Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible- CECODES. (2008). Los negocios Inclusivos en Colombia. Recuperado de: http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf

Empresas Públicas de Medellín. (2013). Presentación institucional. Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/Portals/5/documentos/InformacionRelevante/5.%20Presentaci%C3%B3n%20institucional%20EPM.pdf>

Empresas Públicas de Medellín. (2017). Informe de gestión 2016. Recuperado de https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe_de_gestion_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673.

Empresas Públicas de Medellín. (2018). Informe de gestión 2017. Recuperado de https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe_de_gestion_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673.

Empresas Públicas de Medellín. (2018). Informe de sostenibilidad 2017. Recuperado de <http://www.sostenibilidadgrupoepm.com.co/wp-content/uploads/2018/05/informe-de-sostenibilidad-2017.pdf>.

Fondo para el Financiamiento del sector Agropecuario - FINAGRO. (2017). La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores. Recuperado de: <https://www.finagro.com.co/noticias/la-asociatividad-estrategia-de-competitividad-para-los-peque%C3%B1os-productores>.

Fundación AVINA. (2009). Responsabilidad social empresarial e inclusión económica y social. negocios inclusivos. casos de buenas prácticas nacionales. Recuperado de: https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1301080114_Negocios-Inclusivos-IARSE-AVINA.pdf.

Latorre, E., Díaz, C., Plata, A. y Marín, S. (2015). Caracterización de dos experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas, Civilizar*, 15(28). Recuperado de: <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/view/288/245>

Licandro, O. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Revista Telos*, 15(1). Recuperado de : <https://www.redalyc.org/html/993/99326637002/>

Licandro, O. y Pardo L. (2013). Experiencias de negocios inclusivos en el Uruguay. Universidad Católica del Uruguay, AVINA. Recuperado de: <http://cempre.org.uy/docs/biblioteca/negocios%20inclusivos-%20licandro%20pardo.pdf>.

Linares, L. (2011). Negocios en la base de la pirámide, la oportunidad invisible. Universidad Iberoamericana (Tesis). Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015372/015372.pdf>.

Prahalad, C. (2012). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Norma. World Businnes Council for Sustainable Development (2010). Negocios inclusivos: creando valor en América Latina. Recuperado de www.wbcsd.org/contentwbc/download/2897/36350

6. EL PODER Y LA POLÍTICA EN LOS GRUPOS COOPERATIVOS. CASO: COOMEVA

Alejandro Díaz Peláez*
Érica Agudelo Ceballos**

Resumen

Con base en el presente estudio sobre cómo y por qué el poder y la política les permiten a los grupos cooperativos permanecer en las altas esferas, se puede establecer que, en algunos casos, esto ha redundado en estrategias de crecimiento exitosas y, a su vez, de sobrevivencia para estas organizaciones. En el caso de estudio Coomeva, el poder, y en él inmersa la política, corresponde a la estructura que adopta; eso significa, que es propia de la actividad organizacional. Si bien la estructura está al servicio de los asociados, se extiende a los provechos de los grupos de interés. La coalición externa, de un lado, los asociados en calidad de propietarios, son quienes toman el poder a través de la propiedad. Así, el control es mayoritario y, estatutariamente, faculta a los niveles de dirigentes y directores para que asuman el nivel de control operacional. El consejo de administración y la presidencia ejecutiva, por el otro, están en medio de la coalición interna y externa ya que están entre los que toman las decisiones y quienes tratan de influenciarlas. Los demás agentes externos no representan una coalición de poder de alto impacto que genere influencia -desde afuera- sobre el grupo.

En tal sentido, los asociados, el consejo de administración y la presidencia ejecutiva son los tres agentes de influencia, interna y externa; el juego de poder está en la influencia que sobre las mismas estrategias organizacionales pueden hacer. Es decir, la estrategia se convierte en el vehículo de un poder formal.

Palabras clave: poder, política, grupos cooperativos, economía cooperativa.

*Ph.D. (c) UCA, Argentina, investigador del grupo de investigación Estrategia, Creatividad e Innovación, Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja - UNIR

** Magíster en Mercadeo, Esumer, docente de la Fundación Universitaria María Cano. Correo electrónico: ericaagudelo@gmail.com

6.1 Introducción

En el marco de la investigación Estudio de caso investigativo, propuesta de generación de nuevo conocimiento en las ciencias empresariales, del Grupo Sumar, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, se planteó el tema El poder y la política en los grupos cooperativos, caso Coomeva, organización del sector de la economía solidaria, compuesta por un conjunto de empresas de libre mercado, que supone, para su direccionamiento, el manejo del poder y la política de su grupo directivo. Por tal motivo se realizó el estudio de este caso y del manejo administrativo, fundamentado en las actas e informes de gestión, así como de balances generales publicados a través de sus medios de comunicación. Es un trabajo que, gracias a su diseño metodológico, hace énfasis en la investigación documental e indaga sobre el manejo de estos dos constructos en la estructura organizacional y su relación con los principios del cooperativismo.

6.2 Planteamiento del problema

La economía solidaria tiene en su estructura social el fundamento de la gobernabilidad, la asamblea de asociados, esta es orientada por la normativa interna de la organización, por el ámbito gubernamental y por la doctrina asociativa. Aunado, entre los soportes, se encuentra el modelo de negocio, el cual aporta en cuanto a la táctica y la operatividad, generando así productos y servicios en todos los ámbitos económicos.

La estructura social ha sido estudiada intensamente, sobre todo, bajo el enfoque de la doctrina solidaria y, más recientemente, desde la perspectiva de la responsabilidad social, mientras que el modelo de negocio solidario es un nuevo concepto en el campo de exploración académica. La crítica generalizada a las experiencias exitosas en lo económico es que “han perdido la identidad cooperativa”, que también puede ser enunciado de modo que la estructura social se fundamenta en principios y valores cooperativos mientras que el comportamiento como negocio puede estar basado en el libre mercado.

Una de las expresiones de esta realidad se manifiesta en la forma de acumular y distribuir. Los conglomerados empresariales de tipo solidario han sido empujados a mantener la misma lógica que las de mercado, actuando bajo esquemas de competencia y acumulación, con la intención de distribuir los beneficios, para lo cual se crean fundaciones, en un símil con los conglomerados económicos de mercado. La teoría económica de la solidaridad, plantea, por el contrario, que la distribución debe producirse en todos los niveles generando riqueza que en parte es apropiada por la empresa como excedentes y redistribuida directamente a los asociados.

Otra dimensión clave de la discusión que se ha iniciado son los modelos de planeación, las compañías solidarias planean estratégicamente sus desarrollos productivos y comerciales fundamentados en las oportunidades, que no es otra cosa que el mercado de la especulación, mientras que la planeación social se fundamenta en la satisfacción de necesidades, intereses o problemas comunes, lo que posibilita la participación, dimensión sustancial al pensamiento de Zamagni (2007), cuando nombra el ámbito socio-relacional. Razeto (s.f.) va más allá, cuando plantea que el emprendimiento solidario no debe partir de la especulación, debe resolver necesidades porque es la fuente de la sostenibilidad de dichas iniciativas económicas. Otro efecto de esta lógica de mercado que capta el modelo de negocio solidario es la debilidad para establecer circuitos económicos e intercooperación económica. Las organizaciones compiten como cualquier otra en el mercado, incluso con sus similares de tipo solidario, dejando la solidaridad para la integración gremial de tipo regional, nacional e internacional que no permea los modelos de negocio. Además de los anteriores elementos, todo este manejo pareciera ser resultado del poder y su aliada la política para permanecer en puestos de control por parte de algunos asociados. Lo cual conlleva a formularse la siguiente pregunta: ¿por qué el poder y la política en los grupos cooperativos, tipo conglomerado empresarial, determinan la relación entre el modelo de negocio y la estructura social?

Por tal motivo analizar cómo y por qué el poder y la política en los grupos cooperativos determinan la relación entre el modelo de negocio y la estructura social, pareciera un tema de importancia y necesidad en este tipo de organizaciones. Para esto, la propuesta es: identificar la relación entre modelo de negocio y estructura social de los grupos empresariales de tipo asociativo-solidario, identificar cómo se origina la estructura de poder en los grupos empresariales asociativos y determinar las expresiones políticas en los grupos empresariales asociativos.

6.3 Justificación

Paralelos con la teoría económica (convencional de capitales) se han venido desarrollando, en razón a la dinámica constante de los mercados, nuevos enfoques de organización, como la economía solidaria con nuevas propuestas, no al margen de la economía, sino bajo otra forma en el mismo campo; es decir, como lo afirma el filósofo Razeto (s.f) “es un enfoque conceptual de la teoría económica, que hace referencia a económicas alternativas eficientes, que potencia las formas cooperativas, autogestionarias y asociativas”.

Conforme con lo expresado, surgen entonces interrogantes respecto a la forma en que se articulan los procesos estructurales de la organización; si bien, en la economía de capitales el ejercicio decisorio está concentrado en un individuo o según lo defina la estructura piramidal -y eso hace referencia al poder-, en las

organizaciones de economía solidaria la gestión del poder es participativo; por tanto, los individuos se integran a las decisiones, caso contrario en el mercado, donde el individuo no tiene integración. Cabe anotar, como elemento vinculante, que la política hace presencia en materia de gestión y organización. Rodríguez (1992) señaló, respecto a las políticas en la organización, que estas se refieren “al poder en acción, a las estrategias y tácticas utilizadas para conseguir poder”. Desde los teóricos de la administración, ya se planteaba para estos contextos, el ejercicio de la política para usar, adquirir y extender el poder en aras de unos objetivos.

De ahí, que el poder y la política impacten la gestión y la acción en la economía solidaria, incluso, se hace necesario observarlas desde el modelo mismo en que se conciben, al igual que en su estructura social. En el modelo convencional o economía tradicional, la conducta política en aras del poder se dimensionaba desde la burocracia; ya lo observaban Taylor y Fayol al avizorar organizaciones con estructuras formalistas y autoritarias, donde la dimensión del hombre no era tomada en cuenta, mientras que la economía solidaria para su gestión, sustentada en su origen a partir de la creación de cooperativas, acoge a los individuos -en colectividad- a quienes les es permitida la intervención. Por tanto, rompe con el esquema burocrático y se integra al modelo de la cooperación como forma de estructura social.

Entender este ejercicio, en las dinámicas actuales del empresarismo y los mercados de bienes y servicios, es lo que se propone analizar; cómo y por qué el relacionamiento entre los medios para alcanzar objetivos sociales y económicos en las empresas asociativas, lo que permitirá comprender cómo el modelo de negocio expresa diferentes concepciones de la solidaridad, o como lo enuncia Razeto (s.f.) , analizar cómo la integración progresiva de ella “en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica”.

Analizar la articulación entre el modelo de negocio y la estructura social no es otra cosa que validar su alineación, generando a su vez nuevos escenarios de trabajo para investigadores del área administrativa. El contraste de experiencias puede ayudar a responder a los retos de poder y política organizacional, la creación de valor, la sostenibilidad, la gobernabilidad y el desarrollo que el mundo hoy enfrenta. En vista de esto, el estudio del poder y la política llevará por diferentes componentes de abordaje, máxime si se circunscribe al entorno cooperativo, aspectos temáticos como: grupo empresarial cooperativo, modelo coalición, intercooperación y modelo de negocio, entre otros, darán luces para el desarrollo del cuestionamiento planteado en este estudio investigativo.

En el contexto de lo planteado, el poder y la política, así como diversos componentes temáticos del cooperativismo en el marco de la economía solidaria, serán abordados a continuación desde la fundamentación teórica.

6.4.1 Poder y política en las organizaciones

El sentido de organización - alineación u ordenación -, se da por la necesidad misma de dar estructura a la forma en cómo se dan las relaciones, la comunicación, las líneas de mando, entre otros aspectos dentro de dichas organizaciones o empresas; eso conlleva a la identificación de modelos de gestión que también han ido evolucionando conforme con las teorías mismas de las organizaciones. Así, el tema del poder y, en él inmersa la política, surge en esta misma contextualización de clasificación y caracterización; de tal manera que el análisis de este tema, abordado desde la actividad organizacional, demanda la consideración de diversos aspectos, entre ellos el poder como estructura, el poder en las coaliciones, el poder como estrategia, el poder en el modelo organizacional.

Conceptualmente, las organizaciones hacen referencia a un sistema de actividades conformado por varias personas que gestionan actividades en forma coordinada; cuentan claramente con unos objetivos, los cuales encaminan hacia unos resultados. Para el ejercicio organizativo, estas deben establecer estructuras a través de las cuales puedan direccionarse interna y externamente, para ello, acorde con las teorías clásicas de la administración, se dan las estructuras jerárquicas centralizadas por medio de las cuales se definen aspectos como el manejo del poder, la asignación de funciones y las responsabilidades, entre otras. No obstante, es pertinente relacionar que las organizaciones, cuentan con diversos criterios, lo que permite diferenciarlas y, por tanto, clasificarlas. A continuación, la **tabla 6** las presenta

Tabla 6. Tipos de organizaciones

Tipo según	Característica
Actividad	Sector primario Sector secundario Sector terciario Sector cuaternario
Ámbito de actuación	Locales Regionales Nacionales Internacionales
Finalidad	Con fin de lucro (lucrativas). Sin fin de lucro (no lucrativas.)

Tamaño	Pequeñas Medianas Grandes
Origen del capital	Públicas Privadas
Forma jurídica	Sociedad anónima Sociedad anónima de capital variable Sociedad de responsabilidad limitada Sociedad cooperativa Sociedad de comandita simple Sociedad de comandita por acciones Sociedad en nombre colectiva

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Inicialmente, para autores como Blau y Scott (1962), las organizaciones se clasifican considerando la característica externa, es decir, a qué agente externo sirve, por ejemplo: en las organizaciones de negocios está al servicio de los propietarios; en las de servicios, se sirve a los clientes; y en las asociaciones de beneficios mutuos, sirve al público en general. Por su parte, Etzioni (1961) clasifica las organizaciones con base en una característica interna, el control; y presenta cómo en las organizaciones coactivas no existe la participación de empleados: v. g. prisiones, hospitales. Las organizaciones utilitaristas -en el marco de una economía capitalista-, están basadas en la remuneración; en las organizaciones normativas, la identificación de los empleados se basa en la moral, por ejemplo, las universidades.

No hay duda de que las organizaciones tienen su origen en los intereses, aspecto en el que pueden converger diversos actores; bien pueden ser parte de la actividad en el interior (coalición interna) y otros estar fuera de ella (coalición externa). En teoría política, ha sido atendido el modelo coalicional, concepto que, con el devenir de los años, se ha vinculado con el tema organizacional en materia de eficacia organizativa. Mintzberg (1989), según como formen parte de la organización, expone la constitución de la coalición interna como “grupos de individuos que pertenecen a la organización”, y precisa, además, que son las partes de la alineación organizativa -ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnoestructura y staff de apoyo- (Mintzberg, 1978). Conforme se desarrolle el grupo, se identifica, según el autor, cuál es el de mayor poder -según la presión-.

Referente a la coalición externa, Mintzberg (1989) estableció que son los grupos con interés en la organización (que forman el entorno inmediato de la organización) pero que prestan menor atención porque argumentan una participación más limitada.

El autor también estableció unos grupos de interés: propietarios, asociaciones de empleados, asociados (socios, competidores, clientes y proveedores), otros con interés particular, el gobierno y el público en general; y en sus planteamientos afirma que "la intervención de la coalición externa en la organización variará también de una organización a otra".

A continuación, se describen los grupos expuestos por el autor:

- Propietarios: son agentes con influencia que poseen el título legal de propiedad de la organización. Algunos de ellos concretamente fueron quienes crearon estas organizaciones y dentro de su posición de poder esperan un beneficio monetario y alguna capacidad para influir sobre las acciones específicas de la organización. Se pueden distinguir cinco tipos de propiedad: propiedad personal, propiedad institucional, propiedad dispersa donde muchas personas son propietarias conjuntamente, propiedades cooperativas y finalmente las que carecen de propietarios, como pueden ser las instituciones de caridad. Si no se considera el último tipo de propiedad, los otros cuatro tipos sugieren que son dos tipos de dimensiones de la propiedad: el compromiso y la dispersión. Cuanto más cercanos están los propietarios de la actividad de la organización, y más concentrada esta la organización, mayor es su poder en la coalición externa.
- Las asociaciones de empleados normalmente constituyen la mayoría de los agentes internos con influencia, a menudo deciden ejercer su influencia desde fuera de la organización. Lo hacen a través de dos tipos de organizaciones: los sindicatos y organizaciones profesionales que de alguna manera marcan los patrones y el "cómo" deben sus miembros realizar el trabajo.
- Los públicos son agentes externos con influencia que se encuentran más separados de la organización tales como los defensores del interés público, los gobiernos y los grupos de intereses especiales -distintos públicos de la organización-. Pueden dividirse en tres clases: grupos generales (familias), grupos con intereses especiales (instituciones locales) y el gobierno en todas sus facetas.
- Asociados: juegan un papel meramente económico en el sistema de poder de la organización, pueden de hecho convertirse en agentes con influencia dentro de la coalición externa. Cuanto más esenciales son los recursos que provee a la organización, mayor poder tiene el proveedor, y además cuanto más concentrados están los proveedores, competidores y clientes, mayor poder tienen en la coalición externa, y cuanto más dependientes son los proveedores y clientes de la organización, mayor esfuerzo realizan para ganarse su lugar. Competidores que a menudo están afectados por las acciones de la organización, lo cual en cierto sentido los hace dependientes de ella y, por tanto, los lleva a intentar entrar en su coalición externa.
- Otro grupo de influencia en realidad está formado por agentes pertenecientes a alguno de los cuatro anteriores, son los directores; en cuyo caso, son una especie de "coalición formal".

Aunado, Mintzberg (1989) determinó unos estados de la coalición externa (tabla 7).

Tabla 7. Estados de la coalición externa según Mintzberg

Pasiva:	Los miembros de la coalición externa prestan relativamente poco interés a la organización. En este caso, el control del entorno sobre la organización es escaso y esta actúa en gran medida como un sistema cerrado.
Dominada:	La coalición externa está dominada por una persona activa o un cierto grupo de personas que actúan concertadamente. En muchas ocasiones este grupo domina a su vez a la coalición dominante, que típicamente estará formada por muy pocos miembros (cfr. Mintzberg 1989, p. 126).
Dividida:	Es aquella situación en que grupos diferentes tratan de imponer presiones a la organización. Puede suceder que las luchas políticas de la coalición externa se transmitan a la coalición interna, y viceversa (cfr. Mintzberg 1989, p.126).

Fuente: modelo político de eficacia, Mintzberg ,1989.

Mintzberg (1992) afirma igualmente que el poder está dado a quien ejerce la legítima influencia en la empresa. En relación con lo expuesto, Givone (2013) expresó lo siguiente:

El poder tiene el monopolio de la coacción legítima. El poder político legítimo actúa dentro de los límites impuestos por la norma que lo ha instituido, pero si los límites no se respetan cesa la obediencia y se inicia el derecho a la resistencia. El poder es complejo ya que está compuesto por distintos elementos de la sociedad. Es enigmático porque es más lo que oculta que lo que muestra. Es paradójico, al ser obra de los actores sociales y estos a su vez quedan a su merced. Por último, está basado en la coerción, la influencia, la autoridad, la fuerza y la manipulación.

En un contexto de organización empresarial se distinguen tres grupos: inversores, productores y consumidores. Cada uno de estos grupos participará en la organización si percibe como satisfactorio aquello que recibe de la organización (beneficios, salarios y productos, respectivamente), en la medida que lo que percibe de la organización justifica una atención importante a la organización, ciertos miembros de dichos grupos pasarán a participar en la misma.

Asimismo, en otra de las referencias, Mintzberg (1992) respecto al poder, quien, a diferencia de los tratadistas del comportamiento organizacional, que precisaban que el poder se centra en el individuo y el camino para obtenerlo y la forma en que este lo emplea, determina que en la organización el interés está en:

Comprender los elementos básicos del “juego de poder” en la organización, en particular saber quiénes son sus jugadores, o “agentes de influencia”, cuáles son los medios o “sistemas de influencia” que utilizan para obtener el poder, cuáles son los “objetivos y sistemas de objetivos” que resultan de estos esfuerzos. Posteriormente, queremos reunir todos los elementos para describir varias “configuraciones” básicas de poder y finalmente, ver cómo podemos utilizar estas configuraciones para comprender mejor el comportamiento de las organizaciones.

Ante lo expresado, se infiere una conceptualización del poder vista desde la estrategia. Whetten y Cameron (1998), al hablar de las fuentes de poder, establecen como vehículo de este las estrategias y las tácticas, para convertirlo en influencia en las organizaciones. Para el efecto, la figura 10 representa los procesos y conceptos por ellos determinados:

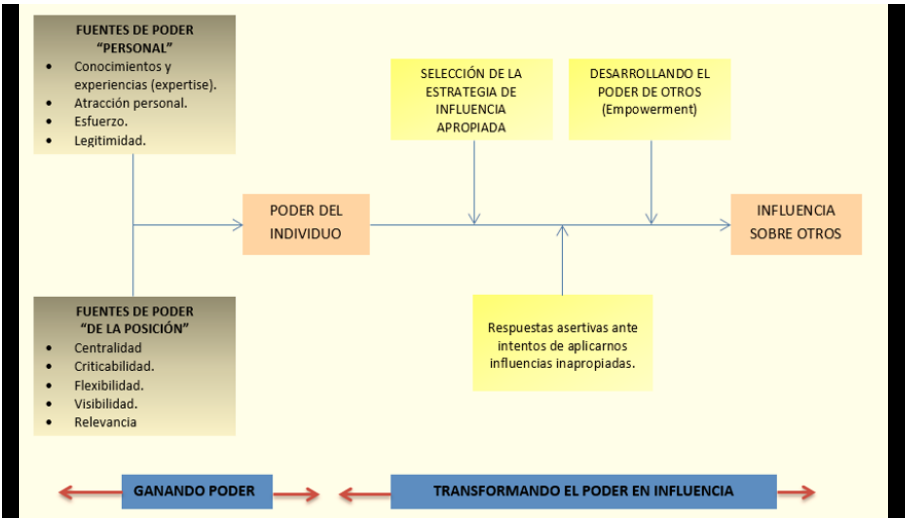


Figura 10. Poder e influencia en las organizaciones

Fuente: elaboración propia a partir de Whetten y Cameron, 1998.

Al hablar de fuentes estratégicas, se propone la identificación de factores o características que le proporcionan a los individuos poder en la organización. Dichos factores, se dividen en: 1) atributos personales y, 2) la posición -que ocupa- (es decir, quién o cómo es, dónde está y qué hace). Como bien se anota, el análisis dependerá del contexto organizacional (tipo de organización) ya que la posición será más o menos determinante. Al respecto, en su obra 'Developing Management Skills' (en español, desarrollo de habilidades de gestión), los autores -apoyados en resultados de investigación, así como del estudio de otros autores-, afirman que los atributos personales pueden aplicarse a partir de la posición que se ocupe, aspecto de poder que le permitirá -estratégicamente- influir en la organización.

Se colige entonces, que los dos factores están íntimamente relacionados, ya que la posición de la que hablan Whetten y Cameron (1998), según la figura, es el resultado de determinadas condiciones individuales, entre ellas: la experticia y las capacidades de relacionamiento interpersonales. Así las cosas, de no poseerlas, tanto la posición como el ejercicio mismo que este le otorga en materia de poder, no llevarán al individuo al estado ideal; es decir, a un cargo en el nivel de la estructura, donde visibilice determinada posición que le otorgue mejores relaciones -en aras del aprovechamiento del poder-, así como de liderazgo.

De otro lado, atendiendo el concepto de política, como bien se expresó arriba, existe una relación estrecha con el poder. Según Givone (2013), la política es el descubrimiento y el ejercicio del poder, es el arte, la ciencia, y la técnica para el uso del poder sobre distintos conjuntos de relaciones sociales, individuales y colectivas. Weber (1993) afirmó sobre el poder: es la "probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad." Maquiavelo (1513/1983), por su parte, aseveró que el fin justifica los medios, resumiendo una postura consistente en acceder a posiciones de poder mediante la utilización de subterfugios y manipulaciones. Para Pfeffer (2010), el poder es "como la capacidad potencial de influir en el comportamiento, para cambiar el curso de los acontecimientos, superar la resistencia, y para que la gente haga cosas que no lo harían de otra manera". Otros autores, en cambio, entienden el poder como liderazgo, por ejemplo, Davis (2003) quien considera que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro del objetivo.

Por su parte, otros autores dedicados al análisis de lo político, entre ellos Confucio, relacionaron el buen desempeño de un gobernante con una aptitud ética, considerando que solo un hombre virtuoso debe tener autoridad. En el caso de Platón (1998), argumentó que todos los sistemas políticos son corruptos por naturaleza y que el gobierno debía recaer en una clase educada para esa actividad; en su obra *La República* manifestó que para gobernar un pueblo se debe hacer a través de la observación de la realidad y la puesta a prueba de cambios y mejoras idealistas.

También Aristóteles (1998) aseguró que la política es intrínseca a la naturaleza del hombre, que es necesaria para vivir en plenitud moral; consideró que toda forma de gobierno puede tener una vertiente correcta y otra incorrecta, propuso un enfoque científico de la política donde el análisis social se hiciera tomando en cuenta elementos psicológicos, culturales y sociales, y estableciendo relaciones de causa y efecto.

Desde lo conceptual, la Real Academia de la Lengua Española (2017) define el término política como el “Modo que tiene una persona de llevar o dirigir sus asuntos. Habilidad o diplomacia para tratar un asunto y conseguir un determinado fin”. La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. De tal manera, que, en el ámbito de las organizaciones, puede afirmarse que estas también cuentan con modelos políticos para atender, desde la estructura, la gestión.

En la contextualización, la política hace referencia a tres formas posibles de abordaje: primero, como un conjunto de actividades desarrolladas por un grupo y que permiten crear, planificar y ejercer el poder sobre otro; segundo, como la lucha y la oposición que debe llevarse a cabo por parte de un grupo reducido para dominar a uno mayor; y tercero, como una actividad cuya razón de ser es alcanzar un fin preciso: el bien común (todo debe llevarse a cabo con el objetivo de alcanzar la paz a través de métodos que no incluyan la violencia).

Algunas teorías sobre política han afirmado que no siempre se establece una relación de poder-dominio, hay otras maneras de entender la integración de las partes del grupo, observando incluso aquellas minorías que en muchos casos no son tenidas en cuenta. Eso significa analizar y comprender cada relación existente entre los miembros, ya sea de orden individual o colectiva. De este modo, puede llegarse a plantear una nueva definición de la palabra: la política como el arte de la integración, más no de la dominación, como la gran mayoría sostiene. Se puede inferir que la política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de toda la sociedad. Al respecto, Hill y Jones (2009) en su obra “Administración estratégica” hacen una amplia disertación sobre la relación entre el poder y la toma de decisiones estratégicas (incluidas las interrelaciones entre las funciones dentro de la organización); dedican un apartado solo para atender el tema de la implementación del cambio estratégico, considerando la triada: política, poder y conflicto, así como la relación existente entre estos.

Ante lo expuesto, las luchas por el poder, al igual que la conformación de coaliciones, se convierten en escenarios de la administración estratégica. Hay evidencias de la relación entre las funciones y división de cargos, y el poder; todas, devenidas de la posición estructural, lo que significa una diferenciación basada en poder relativo y en tal observación, la política de por medio. Nuevamente, se cruzan poder y política en la actividad organizacional; cuestionamientos sobre ¿cómo conquistar el poder

en los niveles más altos? ¿Cómo alcanzar esas posiciones de mayor poder? ¿Cómo vencer al poder instalado? ¿Cómo crear y operar alianzas que permitan no solo obtener el poder, sino también mantenerlo? ¿Cómo neutralizar al(los) rival(es)?, son parte del fenómeno presente en las organizaciones, la lucha por tener y sostener el poder entre individuos y grupos que intentan reducir el poder entre sí, para algunos, siendo esta la carrera política.

Tal escenario es negativo para algunos autores, en principio porque ven en este el caldo de cultivo de revanchas que impactan negativamente el entorno de las relaciones; otros, en cambio, lo ven favorable porque ven en este una opción que imprime dinamismo -cambios- a la organización, particularmente porque el statu quo no lo haría (Mintzberg, 1993). En tal sentido, el relevo generacional o la salida de quienes ocupan cargos de alta dirección permite que los cargos donde el poder está aferrado y concentrado salgan de la organización y le impriman una visión más exitosa y menos anquilosada porque quienes están en esa línea de liderazgo, por lo general, concentrados en mantener el poder y la actividad política, pierden el sentido de la visión estratégica.

Al respecto, González (2010) expone las fuentes de poder en la organización, precisando además que mientras más se concentra el poder en un individuo, la actividad política de los grupos será la generación de alianzas entre sí para actuar en contra de quien ostenta el poder en razón al autoritarismo. A continuación, se detalla en la **tabla 8**.

Tabla 8. Fuentes del poder

La posición en la organización	Todo cargo tiene asociada cierta cuota de poder. También los cargos generan la posibilidad de manejar recursos lo que a su vez crea más poder. Un gerente de compras dirigirá a las personas de su área y por otro lado será visto con poder por los demás sectores ya que tiene la capacidad de influir sobre las adquisiciones de todos. Algunos, más hábiles, sacarán mayor provecho que otros de posiciones con escaso poder.
Fuentes de poder informales	Existe un poder informal de personas o grupos que se manifiesta fuera de la estructura oficial. Buscan influir sobre la organización valiéndose de factores externos. Esas influencias pueden nacer de lazos familiares, amistades, creencias compartidas, pensamientos políticos similares, actividad sindical, comunidad racial o religiosa. Para los "clásicos", resultaban factores que distorsionaban el buen desempeño de la organización.

La legitimidad	El poder puede estar "legitimado" o no. La noción de legitimidad es bastante difusa. No solo es la condición legal para ejercer la posición, sino que va más allá en cuestiones éticas y valorativas. Por ejemplo, en ciertas empresas un director ajeno a la organización puede haber sido "legalmente" nombrado por los accionistas pero si en ellas se considera correcto que los directores antes de serlo hayan pasado por sus distintos niveles, ese director extraño no estará "legitimado" como tal.
Las condiciones personales carismáticas	El poder se concentra en quienes tienen rasgos de personalidad que lo muestran convincente, sociable y motivador. Quienes no tienen ese talento, no pueden acumular poder con facilidad y corren el riesgo de ni siquiera aprovechar el poder que brindan las posiciones.
El conocimiento o competencia	El saber da poder. Quien conoce una actividad, una ciencia, una organización, una situación, una sociedad, una época, puede ejercer poder a partir de ese mayor conocimiento o la destreza o competencia que tiene para desarrollar una tarea. Es aplicable igualmente al que tiene una adecuada visión estratégica para el futuro de la organización.
La referencia	El poder de uno remite a otro. Son los "delegados", "representantes", "herederos" o "intérpretes". Muy común en el ámbito de la actividad política para tratar de aprovechar y transferir a otros el poder que suelen acumular los líderes destacados.
El contexto, la "situación"	El poder cambia según el lugar y la época. Ganar poder requiere un buen don de la oportunidad (estar en el lugar adecuado en el momento justo). Los cambios de situación también llevan a que el poder de un momento pueda diluirse o desaparecer en el tiempo o ante nuevos hechos que lo sacudan.
En personas, entidades o condiciones externas	Una variante extrema de la referencia. Por caso, el poder de los reyes en las monarquías absolutas provenía de dios, según se les hacía creer a los súbditos. La realidad histórica mostraba, generalmente, a un fundador de la dinastía suficientemente cruel para eliminar a sus adversarios y mesiánico, para considerarse "elegido" del cielo.
El manejo de recursos "físicos" y económicos	Son las formas más explícitas del poder. Uno, es la capacidad de ejercer coacción sobre otros, es decir, la fuerza para obligar a los demás a actuar de acuerdo con la voluntad propia. En el otro caso, la disponibilidad y el manejo de recursos económicos permite vencer al rival si no cuenta con medios equivalentes para resistir, o "atraerlo" con el poderío económico que frecuentemente le "gana" a la voluntad. Ambas son manifestaciones de la capacidad para ejercer poder. La primera obliga por la fuerza, la segunda modifica la conducta por el interés.

Fuente: monzález, 2010.

6.4.2 Intercooperación y asociatividad

El abordaje de la cooperación y la solidaridad en el modelo de negocio en las empresas asociativas es novedoso; aunque es un tema ampliamente debatido en escenarios de intercooperación, los estudios académicos sobre este asunto son pocos, así como contrasta la multiplicidad de estudios de casos exitosos de empresarialidad solidaria y los escasos análisis académicos de cómo logran estos casos exitosos traducirse al modelo de negocio, la filosofía de la organización y por tanto, es reiterada la crítica a estas experiencias por “haber perdido la identidad cooperativa”.

Por su parte, según la estructura social, la asociatividad se realiza con el ánimo de resolver necesidades colectivas, mientras que los asociados del modelo lo ven como una oportunidad individual; es decir, como una opción para resolver un problema personal. Este estudio pretende analizar el relacionamiento entre los medios para alcanzar objetivos sociales y económicos en las empresas asociativas, para comprender cómo el modelo de negocio expresa diferentes concepciones de la solidaridad. Analizar la articulación entre modelo de negocio y estructura social no es otra cosa que validar su alineación, este es uno de los retos que ha sido identificado por el sector como necesidad.

Haciendo eco de las discusiones gremiales en estos temas se puede afirmar que, en la estructura social, las empresas asociativas se fundamentan en los principios y valores fruto de los acuerdos de la intercooperación, mientras que el comportamiento como modelo de negocio está basado en la interacción con la economía de libre mercado.

Uno de los ámbitos donde se expresa la apropiación de la lógica de mercado del empresariado solidario es en la forma de acumular y distribuir. Las empresas asociativas han sido empujadas a mantener la misma lógica que las de mercado, actuando bajo modelos de competencia y acumulación para luego distribuir los beneficios mediante acciones de educación, salud, recreación, para lo cual se crean fundaciones, en un símil con las empresas de mercado y el tema de la responsabilidad social. La teoría económica de la solidaridad plantea, por el contrario, que la distribución debe producirse en todos los niveles: cuando se produce, cuando se consume, cuando se distribuye y cuando se ahorra generando riqueza, que en parte es apropiada por la empresa como excedentes.

Haciendo eco a las discusiones gremiales en estos temas, se puede afirmar que, en la estructura social, las empresas asociativas se fundamentan en los principios y valores fruto de los acuerdos de la intercooperación, mientras que el comportamiento como modelo de negocio está basado en la interacción con la economía de libre mercado.

6.4.3 El modelo de negocio cooperativo

El modelo de negocio cooperativo está determinado por las condiciones del entorno, las necesidades de sus miembros, los principios, la ética, la gobernabilidad y los recursos. Por otro lado, el modelo de mercado ejerce presión a través de la incidencia de la globalización en el desarrollo tecnológico que imponen nuevos retos y presiones sobre las organizaciones y empresas cooperativas.

Este modelo de negocio es el que genera conciencia, acción hacia sus miembros y comunidades en los temas de democracia económica, desarrollo local, sostenibilidad ambiental, distribución equitativa de la riqueza, responsabilidad social y presencia contra vulnerabilidades a través de la integración y la intercooperación para lograr los resultados. Según Aciamericas (2017):

El sexto principio del cooperativismo da concreción al mandato de integración cuando dice: “Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el Movimiento Cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”. De este principio se genera una forma adicional de modelo de negocio ya que se crea una nueva estructura.

Asimismo, establecen los autores:

Las relaciones económicas de los miembros con sus cooperativas, y de las cooperativas con sus organizaciones de integración, están definidas por el **tercer principio** (participación económica de los miembros), que está íntimamente relacionado con el **sexto principio** (cooperación entre cooperativas), así la integración de niveles y grados aplica un efecto sobre el régimen económico”. Según la ACI “Cualquier sociedad de personas o grupo de sociedades será considerada como cooperativa si tiene como objetivo mejorar la situación económica y social de sus miembros mediante la explotación de una empresa fundada con miras a la ayuda mutua y si se adapta a los principios cooperativos”.

La integración se da en seis dimensiones, desde el punto de vista de la intercooperación empresarial ante los actuales retos del entorno, como lo muestra la **figura 11**.



Figura 11. Modelo de negocio cooperativo

A continuación, se describen cada una de las dimensiones del modelo de negocio cooperativo:

- Doctrinario-filosófica:** destaca la capacitación del talento humano como valioso instrumento para el desarrollo local y de las cooperativas.
- Político-estratégica:** es necesario comprender la nueva coyuntura y el rol del cooperativismo para los poderes políticos. Ello exige una re-definición estratégica para conjugar el éxito económico-financiero con una visión ideológica correcta de la sociedad.
- Orgánico-institucional:** debe impulsarse la integración en multiniveles velando por el cabal cumplimiento de las funciones de las organizaciones de integración y el servicio a sus miembros, así como políticas de autosostenibilidad. Es esencial trabajar por el fortalecimiento y la re-definición del modelo de integración, ligando también al sector cooperativo financiero con las finanzas populares.
- La integración jurídico-formal:** se debe impulsar la modernización y flexibilización del marco jurídico de las cooperativas.
- La asociativa-gremial:** se debe redescubrir la vinculación de la cooperativa con la comunidad cumpliendo el principio del compromiso y responsabilidad social, apoyando los proyectos de los miembros y de la comunidad, logrando la participación activa y consciente de los miembros en los procesos de la cooperativa y propiciando la integración e intercooperación con otras fuerzas de la sociedad, la economía social y la sociedad civil.
- Integración económico-empresarial:** en empresas del sector productivo o de servicios.

El modelo de negocio en una cooperativa es la representación de la conformación de alianzas y es importante para aprovechar ventajas de los procesos de integración, oportunidades de la globalización y hacer frente a la crisis. Así, las cooperativas se unen para generar nuevos sistemas de producción, comercialización, y servicios. El objeto de estos organismos fruto de la integración es el de obtener logros económicos, integración económica para responder a las necesidades de crecimiento y expansión de empresas así sean cooperativas (sobrevivencia). El objeto de las organizaciones es: ser rentables, garantizar el crecimiento y su sobrevivencia (Sallénave, 1998).

Para Riesco (2006), "la palabra modelo se utiliza para designar un ejemplar o prototipo de algo. Sus notas predominantes son la idea de ejemplo y representatividad". Considera además que "a los modelos se les suele otorgar una posición intermedia entre teoría y realidad, cumpliendo un papel de puente entre ambas". Siguiendo a Sierra Bravo (1988, p. 46), "podemos definir un modelo como la representación mental de un sistema real, de su estructura y funcionamiento".

Varios tratadistas del tema han definido: "Un modelo de negocio es una historia acerca de cómo funciona una empresa" (Magretta, 2002). Es una definición muy al estilo contable, ya que según él es solo un registro pasado. Hay otra que se

aproxima un poco más, aunque sigue siendo un enfoque contable, pero con una mirada de futuro: “El diseño de las transacciones de una firma para crear valor” (Zott y Amit, 2009). Osterwalder (2004, p. 15) lo define como:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. .

Esta definición es más incluyente, tiene un enfoque sistémico que le agrega dinámica. Además, incluye muchos elementos que no se consideran en las anteriores.

Otros como Barrientos (2005) lo definen como un modelo: “Cuando hablamos de modelo asumimos que su utilidad es representar un negocio, más en profundidad se trata de un conjunto de variables que nos permiten simplificar (la realidad), generando una abstracción con propósitos útiles”. al hablar de variables sugiere simular la realidad y este es otro gran aporte. Sin embargo, (Llorens, 2010) lo define como:

Una representación de la lógica del negocio. Y la describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, cómo interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos.

Rescatando los anteriores Osterwalder, Magrett, Zott, Amit, Barrientos y Llorens, que se plantean en el presente documento, podemos proponer que la perspectiva adecuada para definir un modelo de negocios es a través de la teoría de sistemas, “un modelo de negocio es el sistema de procesos que desarrolla una organización con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes”.

La interdependencia es el punto fundamental para estudiar en el modelo de negocio de los conglomerados que tienen un cierto grado de interdependencia con otros modelos de negocio que se crean para generar circuitos económicos. No necesariamente las interdependencias importantes tienen que ser con otros competidores, también puede ser con los proveedores internos o externos ya que ambas pueden interactuar entre sí. Se consideran dos tipos de interdependencia, la endógena que es un tipo de interdependencia con otros de su propia cadena de valor, y la interdependencia exógena que se realiza con otros competidores.

6.5 Criterios metodológicos

Esta investigación está enmarcada en los estudios estructuralistas ya que, bajo el pensamiento de Gutiérrez (1984), el propósito de esta investigación es dilucidar la realidad a través de la razón, al formular el modelo de negocio que da cuenta de la teoría que ordena los conglomerados sociales. Lo que se busca con esta investigación es conocer a través de los modelos de negocio bajo los cuales se desempeñan, las leyes generales que los gobiernan y obtener respuestas a través de esta representación.

De otra parte, explicar cómo estas manifestaciones se logran a través de la manipulación para lograr el poder y las implicaciones que ello conlleva. La interpretación para comprender estos fenómenos que son sociales puede ofrecer criterios para elaborar una crítica a las tradiciones metodológicas utilizadas en las ciencias sociales. Por este motivo, se abordará el criterio de Stake (1995) y Yin (1994) sobre los estudios de caso. Los modelos de negocio de los conglomerados merecen un estudio especial porque son muy particulares. Por este motivo, se plantea acá el estudio de caso. "El caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema" (Stake, 1994, 16). Según Ángel (2011) "los estudios de caso colectivos buscan establecer regularidades en una población, para lo cual se estudian varios casos".

"Cuando diseñamos los estudios, los investigadores cualitativos no confinamos la interpretación de variables al desarrollo de instrumentos con anterioridad para la recogida de datos, ni al análisis e interpretación para el informe final" (Stake, 1995, 20). Lo que se pretende es observar lo que el caso dice y que permita encontrar los rasgos característicos de su sistema. De ahí que Stake considere que "Un buen estudio de caso es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones. La ética de la precaución no está reñida con la ética de la interpretación" (1995, p. 23). Para Ángel (2011) "las herramientas para la recolección de datos en este tipo de estudios son la observación, la entrevista y el análisis de documentos, aunque en muchas ocasiones no se descartan instrumentos llamados cuantitativos que permitan describir el caso o triangular la información". Según Ángel (2011):

La perspectiva de Yin (1994) para la definición del estudio de caso considera esta metodología como una vía inductiva que parte del caso para producir teoría mediante un proceso hipotético -study's propositions- que concluye en generalizaciones sobre una tipología. El término para denominar esta tradición hace alusión a que el objeto empírico estudiado es una particularidad de una teoría que se asume en el estudio en forma lógica, y la aproximación al caso pretende encontrar la manera como esa teoría ilumina el entendimiento de una realidad social. El proceso de aproximación al hecho empírico se efectúa mediante estrategias metodológicas que permiten realizar dicha aproximación y analizar los datos a la luz de la teoría expuesta (Merriam, 1988, p 58). En este sentido, el estudio de caso no busca hacer teoría de la sociedad con

base en una aproximación empírica. El trabajo teórico es previo al abordaje empírico y se hace según una valoración y una crítica a las diferentes posturas que intentan explicar un fenómeno social y, de acuerdo con la posición teórica adoptada, se busca dar cuenta de un fenómeno abordado empíricamente.

La mirada que se busca hacer es desde el modelo propuesto (**figura 11**) para construir la teoría que fundamenta el conglomerado. Esta postura permite considerar el estudio como exploratorio ya que se trabaja con el propósito de generar hipótesis en procesos inductivos que permitan confirmaciones posteriores con el fin de realizar una generalización de la teoría (Merriam, 1988, p. 13). Según Yin (1994), en el proceso metodológico es preciso establecer de antemano cómo se van a analizar los datos a la luz de la teoría en cuestión, qué tipo de resultados se van a obtener y cuáles son los criterios para interpretar dichos resultados. Esta mirada permite una extensión de la investigación para una posterior investigación, ya que el objeto de esta es contrastar las teorías.

6.5.1 Población bajo estudio

Llegar a un entendimiento de todo el movimiento cooperativo representa un desafío. Para el propósito de este proyecto es fundamental que los límites de la población en estudio sean comprensibles, que se reflejen de igual manera las características de las organizaciones fruto de integración y de cooperación en diferentes áreas. De manera que el proceso de definición y clasificación no es fácil porque en este problema se enfrentan dos dimensiones diferentes: i) la diversidad de las legislaciones nacionales, y ii) la variedad de formas de cooperación.

La **tabla 9** muestra una síntesis de los tipos de organizaciones de cooperación en un trabajo de investigación realizado por el equipo de investigación del Monitor Mundial de Cooperativa en 2013. Este trabajo se centra en las empresas, los grupos cooperativos de cooperativas con mutualidades, que para el propósito de este trabajo llamaremos conglomerados. Con el fin de evaluar las integraciones cooperativas en su contexto económico, donde se tendrá en cuenta no sólo su impacto directo, sino también su impacto indirecto. En otras palabras, el valor creado en el proceso de producción final que debe ser añadido a los creados en las rondas anteriores productivas.

Tabla 9. Tipos de organización en el mundo cooperativo

Tipo de cooperación	Definición
Cooperativa	Una asociación autónoma compuesta principalmente de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática que actúa de acuerdo con acuerdos internacionales sobre los valores y principios, tal como se indica por la Alianza Cooperativa Internacional. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
Mutual	Una organización cooperativa de tipo privado que provee un seguro u otros servicios relacionados con el bienestar. Se considera también el microseguro y las mutuales con membresía tanto voluntaria como obligatoria.
Grupo cooperativo de cooperativas con mutualidades	Las cooperativas compuestas principalmente de cooperativas mutuales que llevan a cabo una actividad económica para la producción de bienes o la prestación de servicios de interés común para sus miembros.
Grupo cooperativo	Un grupo cooperativo: 1. Se compone de organizaciones que operan como una sola entidad económica 2. Publica regularmente un estado financiero consolidado 3. Se incluyen, principalmente cooperativas 4. Actúa de acuerdo con los principios cooperativos y valores 5. Es controlado por las cooperativas que la integran.
Red de cooperación	Una red cooperativa es: 1) Compuesta por organizaciones que operan como una sola entidad económica 2) No publican un estado financiero consolidado 3) Incluye principalmente cooperativas 4) Actúa según los principios cooperativos y valores 5) Es controlado por las cooperativas.
La empresa no cooperativa	Una empresa no cooperativa en el que las cooperativas tienen una participación de control.

Fuente: Exploring The Co-Operative Economy, 2014.

6.6 Caso: Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

6.6.1 Coomeva, sus orígenes

En marzo de 1964, el médico pediatra Uriel Estrada Calderón, junto con un grupo de 27 médicos, constituyó la Cooperativa Médica del Valle -Coomeva-, con la finalidad de brindar solidariamente diversos servicios, entre ellos financieros y seguros; eso sí, tomando primero un curso en la Universidad Obrera de Cali, con el fin mantener un ambiente de cooperativismo -ahorro y crédito, poco a poco, su desarrollo progresivo fue vinculando más asociados, además de médicos y profesionales afines, para el año de 1967 fueron ingresando todo tipo de profesionales.

Como lo reseña la Revista Coomeva, con ocasión del aniversario número 40, se reunieron 6.600 pesos en una época en que la consulta de un médico especialista costaba 409 pesos y el salario mínimo era de 420 pesos mensuales. Estos pioneros abrieron el camino y eso no fue fácil, sin embargo, hacer realidad ese sueño se logró y en la actualidad Coomeva es el resultado de empresa de gran tamaño y proyección, pero especialmente una protagonista del emprendimiento solidario en el país.

Desde su fundación, Coomeva ha mantenido un constante proceso de cambio, asumiendo retos estratégicos para transformarse y atender las necesidades de los asociados y, como bien lo declara, “facilitarles cada vez más la vida”; asimismo, las que el mercado y el entorno le han demandado. Por lo tanto, acorde con su crecimiento gradual, la **tabla 5** presenta los hitos de su historia:

Tabla 9. Tipos de organización en el mundo cooperativo

Año	Suceso histórico
1964	El 4 de marzo un grupo de 27 médicos fundan la Cooperativa Médica del Valle, Coomeva.
1973	Se crea el servicio de medicina prepagada, pionero de esta actividad en Colombia.
1975	El “auto seguro de vida”, se convierte en el servicio de protección, Asistencia y Solidaridad, PAS. Además se constituye Funerales Los Olivos con la participación de cuatro cooperativas más.
1982	Nace Turismo Coomeva en Bogotá, inicialmente con el nombre Procultura.
1986	Se crea el servicio de Salud Oral Coomeva.
1989	Se crea la Fundación Coomeva.
1992	Se crea la regional Bogotá.

1995	Tras la Ley 100, se crea Coomeva EPS.
1997	Coomeva se vincula a la Clínica Materno Infantil los Farallones y se inaugura la sede nacional "Uriel Estrada Calderón".
1998	Coomeva Medicina Prepagada.
	Se inicia las operaciones de la Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura.
1999	Coomeva aumenta su participación en el capital de la Sociedad Funerales Los Olivos Sercofun.
2000	Se crea la regional Caribe.
2001	Coomeva avanza en el proceso de conversión a cooperativa multiactiva, como la empresa matriz de diez empresas.
	Se adopta el SGI como método de gestión.
2002	Se ratifica la naturaleza multiactiva de la Cooperativa.
2005	Acuerdo de Cuba: Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
2007	Conformación por Sectores del GEC.
	Definición, desarrollo e implementación de la Tarjeta Coomeva, como resultado de la definición corporativa del desarrollo del modelo Integración de Servicios.
2008	Compromiso Ambiental Cooperativo -Pacto Verde.
2010	Plan Estratégico "Repensando a Coomeva".
2011	Coomeva Corredores de Seguros.
	Clínica Palma Real.
	Bancoomeva.

Fuente: página web institucional Coomeva

El médico cofundador, Víctor H. Pinzón Parra (Redacción El Tiempo, 2004), cree que "el éxito de Coomeva está en sus cuatro pilares: cooperativismo, ahorro, educación y la proyección a la comunidad". Asociado al proceso histórico, ha habido momentos difíciles que han servido para fortalecer la Institución; entre ellos, está justo en sus inicios cuando el dinero destinado a los créditos de los asociados se agotó, y como bien lo señala el médico Pinzón, "de no haber solucionado ese impasse cuando

apenas nació la Cooperativa se habría frenado su crecimiento”.

Aunando una profunda convicción cooperativa a un dinámico sentido emprendedor, Coomeva fue ampliando sus servicios, su territorio y su base social, hasta constituir hoy un Grupo Empresarial Cooperativo presente en 1.050 municipios de Colombia. Los 275 mil asociados se benefician de las 16 empresas que la Cooperativa ha ido constituyendo en sectores tan diversos como el financiero, la salud, el aseguramiento y el recreativo (Coomeva, s. f.).

Relevante también en su proceso de consolidación, en el año de 1984 Coomeva adoptó un modelo formal de organización y de administración, el cual más tarde se convirtió en el Sistema de Gestión Integrado y al que gracias a su implementación, le fuera otorgado el Premio Colombiano a la Calidad 2012 de Gestión.

6.6.1.1 Coomeva, organización empresarial

Como la misma entidad lo declara, “es una organización cooperativa de profesionales y sus familias que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo”. Como entidad referente en el sector solidario, gracias a sus logros, también respalda la creación de empresas cooperativas, contribuye en la búsqueda del fortalecimiento gremial y sectorial, promueve la construcción de alianzas entre cooperativas y “el aprovechamiento de las sinergias, proponemos y concertamos la construcción de un marco legal que facilite el desarrollo del Cooperativismo en Colombia y difundimos el enfoque cooperativo y solidario como teoría económica y visión superior de hacer empresa”. En cuanto a su objeto social, precisa:

En COOMEVA, el Acuerdo Cooperativo es entendido como el acto en virtud del cual unas personas unen recursos y voluntades a través de una empresa asociativa con el propósito de satisfacer necesidades que les son comunes. Tiene como fin el procurar para sus asociados la satisfacción de dichas necesidades, la protección mutua y social, su desarrollo integral y el de sus familias, así como la promoción de sus economías familiares y empresariales.

La **figura 12** responde al interrogante ¿quiénes somos de la organización?



Figura 12. Declaración del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014.

Concordante con tal declaración, expone su misión y visión; estas son:

Misión: contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector solidario y a la construcción de capital social en Colombia.

Visión: Coomeva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

En cuanto a los valores y principios, Coomeva se rige por la “Declaración de Identidad Cooperativa” adoptada por la segunda Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional -ACI- (1995).

Por su parte, la Cooperativa presenta una organización empresarial que permite visualizar los niveles que estructuran su dinámica; asimismo, una estructura administrativa que responde al principio cooperativo de la participación democrática, donde la asamblea general de delegados define el consejo de administración y la junta de vigilancia. Ambos componentes, se presentan en las figuras 13 y 15.



Figura 13. Organización del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance de Gestión Coomeva, 2014.

Miembros del Consejo de Administración Período 2013 - 2016	
Presidenta:	Maria Eugenia Pérez Zea
Vicepresidente:	Simeón Cedano Rojas
Secretario:	José Vicente Torres Osorio
Principales:	Carlos Arturo Alomía Díaz
	Diana Uribe Jiménez
	Fernando Rey Cubillos
	Iván Elías Torres Nadjar
	León Darío Villa Villa
Suplentes:	Martín Alonso Pinzón Echeverri
	Carmen Elvira Gardeazábal Jiménez
	Celestino Arango Cano
	Mariano Jaramillo Caicedo
	Mauricio Ocampo Montoya
	Ricardo Antonio Caycedo Bustos
	Pilar Fernández Montes
	Maria del Pilar Escobar Collazos
	Clara López Viuda de Medina
	Ricardo Rafael Logreira Hyman
Junta de Vigilancia	
Presidente:	Luis María Tamayo Gómez
Vicepresidente:	Simeón Cedano Rojas
Secretario:	Rodrigo Restrepo López
Suplentes:	Juan José Gómez Jaramillo
	César Augusto Herrera García
Revisoría Fiscal:	Raúl Escobar Alzate
	Price Waterhouse Coopers
Presidente Ejecutivo Grupo Empresarial Coomeva	Alfredo Arana Velasco
Gerencias Empresariales	
Bancoomeva	Presidente: Hans Theilkhul Ochoa
Coomeva Sector Salud	Gerente: Gilberto Quinche Toro
Coomeva EPS	Gerente: Jairo Reinales Londoño
Coomeva Medicina Prepagada S.A.	Gerente: Jorge Alberto Zapata Builes
Sinergia en Salud	Gerente: Juan Carlos Márquez Ortiz
Hospital en Casa S.A.	Gerente: Fabián Osorio Flórez
Clínica Farallones	Gerente: Mario Hernández Rueda
Coomeva Recreación y Cultura	Gerente: Carlos Armando González Rengifo
Turismo Coomeva	Gerente: Isabel Cristina Rincón Fernández
Club Los Andes	Gerente: Carlos Alberto Muñoz Mera
Coomeva Servicios Administrativos	Gerente: Víctor Manuel Torres Carvajal
Coomeva Solidaridad y Seguros	Gerente: Luis Mario Giraldo Niño
Fundación Coomeva	Gerente Ejecutivo: José Fernando Iragorri López

Figura 14. Estructura administrativa y junta de vigilancia

Fuente: página web institucional Coomeva.

En el reporte a 2014, la Cooperativa ya hace presencia en más de mil municipios de Colombia, destacándose como ejes centrales de su operación seis sedes regionales distribuidas así: Cali (principal), Bogotá, Medellín, Caribe, Eje Cafetero y Palmira. La **figura 15** muestra la presencia a nivel nacional de acuerdo con su campo acción:



Figura 15. Presencia nacional del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance de Gestión, Coomeva, 2014.

6.6.1.2 Comunidad de asociados Coomeva

La comunidad de asociados de la Cooperativa Médica del Valle es considerada por la organización como el más importante colectivo de profesionales del país; el gran objetivo para la entidad es crear valor al asociado, quien se representa a través de sus diversos roles. Estos son los que muestra la **figura 16**.



Figura 16 Roles del asociado del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: elaboración propia a partir del informe Balance Social Coomeva, 2014.

Estatutariamente, el carácter de asociado lo tienen aquellas personas que se inscriben en el denominado “registro social”, haciéndose efectivo a partir de la fecha en que son aceptadas por el organismo competente; para obtener tal calidad, puede accederse en los siguientes casos:

- Profesionales, técnicos y tecnólogos con título reconocido por el Estado, su cónyuge o compañero(a) permanente y los hijos del asociado, padres y hermanos.
- Los empleados de la Cooperativa, de las empresas que conforman su Grupo Empresarial Cooperativo y de las asociaciones u organizaciones donde la Cooperativa tenga el control administrativo o financiero.

- Las personas jurídicas de derecho público, las del sector solidario y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.
- Las empresas o unidades económicas cuando sus propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.
- Los estudiantes de los dos (2) últimos años de carrera de las instituciones de educación superior reconocidas por el Estado.
- El cónyuge o compañero (a) permanente, los hijos, padres y hermanos de un asociado fallecido, teniendo solamente como vínculo el parentesco con él (ella), contando para esto con un término de hasta seis (6) meses a partir de la fecha de fallecimiento del asociado y previo el lleno de los demás requisitos que establece el presente Estatuto.
- Los asesores comerciales del Grupo Empresarial Cooperativo, Coomeva, que cuenten con una antigüedad mínima de dos (2) años. (pp. 11-12)

En cuanto a su pensamiento estructural y visionario, se plantea desde la gerencia general corporativa un modelo integrador entre las necesidades y el servicio, donde el eje articulador es el asociado; la **figura 17** así lo presenta:



Figura 17. Modelo asociativo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Arana, 2012.

En el reporte a 2014, el Grupo Cooperativo contaba con un total de 255.692 asociados distribuidos en las diferentes sedes en las que hace presencia a nivel nacional. Este resultado se logró gracias a la denominada “Apertura cooperativa”, dimensión que se abordó para el “Análisis del cumplimiento de los principios cooperativos”; de manera que para observar el crecimiento (4.391 asociados), la Organización tomó como referente histórico la evolución comprendida entre el periodo 2009-2014. La **figura 18** da cuenta de esto:



Figura 18 Crecimiento de asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, 2009-2014

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014.

Definida por la misma entidad, Coomeva es una cooperativa “incluyente y pluralista, abierta a quienes cumplen los requisitos necesarios y manifiestan su voluntad de ingresar, permitiéndoles su retiro cuando así lo desean, sin ningún tipo de discriminación, respetando plenamente sus decisiones, la dignidad y los Derechos Humanos”. Asimismo, ha fortalecido en los asociados, el discernimiento y aceptación de sus responsabilidades con Coomeva, lo que afianza su sentido de pertenencia con la misma, pero a su vez, las obligaciones que esto les demanda; en tal sentido, el Grupo, como parte de la citada Apertura, afirma que “actúa con transparencia y permanentemente fortalece los espacios de inclusión, escucha e información con el fin de lograr la confianza de sus asociados”.

También, asociado a lo anterior, ha sido de gran relevancia para el Grupo Cooperativo identificar el perfil de sus asociados; esto, con el fin de ofrecer sus servicios en forma más acertada y, en especial, responder satisfactoriamente a sus demandas, razón por la cual diseñaron estrategias de segmentación. El citado perfil suministró, a grandes rasgos, la siguiente información: la ubicación principal

de los asociados está en las regionales Cali, Bogotá y Medellín; en el tipo de vinculación, el 73% son graduados y el 63% con nivel de formación profesional; el 48% tiene seis o más años de vinculación; el 63% son asalariados, seguidos de un 25% independientes; la edad promedio es de 44 años; y el 56% es género femenino, seguido de un 43% masculino. Más información del perfil de los asociados puede obtenerse en la **figura 19**.

Regionales*			Antigüedad			Tipo de vinculación		
Cali	76.802	30,0%	Menos de 1 año	33.261	13,0%	Graduado	188.947	73,9%
Medellín	57.943	22,7%	1 año	24.835	9,7%	Jóvenes asociados	27.347	10,7%
Bogotá	58.282	22,8%	2 años	28.045	11,0%	Familiar asociado	21.819	8,5%
Caribe	33.886	13,3%	3 años	18.957	7,4%	Empleado	4.794	1,9%
Eje Cafetero	19.909	7,8%	4 años	14.755	5,8%	Persona jurídica	2.527	1,0%
Palмира	8.870	3,5%	5 años	12.078	4,7%	Educación no formal	10.258	4,0%
			6 o más años	123.761	48,4%			
Actividad**			Estado civil**			Estratos**		
Asalariado	160.664	63,5%	Casado	03.824	41,0%	Estrato 1	4.148	1,6%
Independiente	63.536	25,1%	Soltero	103.331	40,8%	Estrato 2	28.341	11,2%
Pensionado	7.056	2,8%	Union Libre	28.810	11,4%	Estrato 3	90.269	35,7%
Sociedad	3.222	1,3%	Separado/Divorciado	12.073	4,8%	Estrato 4	66.141	26,1%
Sin actividad	18.480	7,3%	Viudo	4.081	1,6%	Estrato 5	37.240	14,7%
						Estrato 6	13.774	5,4%
Nivel académico**			Género de la base de asociados**			Edad		
Doctorado	1.785	0,7%	Femenino	143.226	56,6%	Menor de 25 años	10.302	4,1%
Magister	4.508	1,8%	Masculino	109.939	43,4%	[25-29] años	30.326	12,0%
Especialización	25.266	10,0%				[30-34] años	35.980	14,2%
Profesional	162.363	64,1%				[35-39] años	32.479	12,8%
Técnico o Tecnólogo	32.716	12,9%				[40-44] años	27.245	10,8%
Bachiller	12.863	5,1%				[45-49] años	27.790	11,0%
Primaria	307	0,1%				[50-54] años	28.378	11,2%
Otros	590	0,2%				[55-59] años	22.768	9,0%
						[60-64] años	18.096	7,1%
						65 años o más	19.743	7,8%
						Edad promedio		44,5

* Las características regionales, antigüedad y tipo de vinculación incluyen tanto la población de personas jurídicas como naturales. Las demás características solo clasifican a las personas naturales.

** Los porcentajes no suman el 100% porque no se tiene en cuenta la categoría sin información.

Figura 19. Perfil de los asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014.

Uno de los grandes retos respecto a los asociados, ha sido mantener su permanencia y conforme con esto, Coomeva se ha propuesto un crecimiento moderado a fin de lograr mayor satisfacción y uso de los servicios, aspecto último que le permite, como bien lo precisa el Grupo, cumplir “nuestra misión, generamos fidelidad y permanencia”. Por eso, concordante con uno de los objetivos de la economía solidaria, el uso de los servicios, también se dieron a la tarea de medir su uso, y el reporte a 2014 arrojó lo siguiente:

-Con respecto al 2013, cuyo producto promedio por asociado con servicios fue de 3.67, pasó a 3.99.

-Los asociados con producto, que en la vigencia de 2013 era del 16%, pasó a 20%, lo que representa un número de seis o más productos.

-Las atenciones fueron más de 45 millones.

-En materia de transacciones -medios de pago-, se efectuaron 3.3 millones.

-Los usuarios con ningún servicio, que en el 2013 fue de 17%, pasó a 16%, lo que presentó una disminución en este concepto.

En ese sentido, se genera, según el Grupo, un esfuerzo -como ya se dijo-, en la implementación de estrategias en mercadeo.

6.6.1.3 Unidades del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva_____

A finales del año 2007, la Cooperativa Coomeva, en cabeza del gerente general Víctor H. Pinzón anunció su reorganización. En tal sentido, señaló que la actividad estaría especializada en la prestación de servicios en ahorro y crédito; eso sí, convirtiéndose en la matriz de un grupo empresarial que estaría conformado por cuatro unidades de negocio que surgirían como propuesta para el fortalecimiento de actividades como: servicios de salud, recreación, turismo y protección. La Cooperativa entonces, es la propietaria mayoritaria de las empresas del grupo, y, gracias a esta conformación, de manera conjunta ofrece una diversa gama integrada de productos y servicios -más de 130-. Asimismo, como parte de su dinámica integradora y con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus asociados, la Cooperativa promueve el carácter emprendedor de estos a través de la creación de empresas, la capacitación y el financiamiento. La **figura 20** permite visualizar el esquema organizacional del grupo.



Figura 20. Organización del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011, COOMEVA.

De acuerdo con la imagen, y como bien lo determinó la gerencia, la conformación del Grupo tendría por propósito la administración y desarrollo autónomo de cada uno de los servicios a ofertar; el objetivo permanente sería la permanencia de asociados y usuarios satisfechos, lo que ha logrado en forma contundente si se tienen en cuenta los índices de confianza y satisfacción que a 2014 presentó el Grupo, que son, en su orden, del 82% y 83% respectivamente (figura 21). También a resaltar, en el momento en que se dio esta reorganización, la Cooperativa contaba con una destacable solidez (activos por más de 265.000 millones de pesos y un patrimonio de 63.280 millones de pesos a junio de 2007, Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas -Dancoop) que le permitía, siendo entonces la tercera cooperativa del país por activos, iniciar operaciones de inversión para el fortalecimiento de una gestión por unidades de negocio.

Como parte del mismo balance, en el desempeño general del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva presenta la siguiente información:

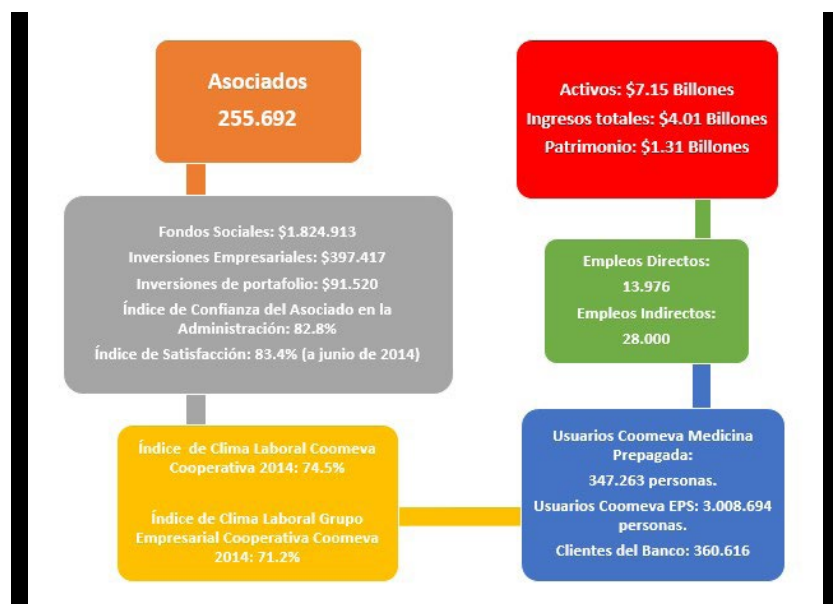


Figura 21. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva en cifras

Fuente: elaboración propia a partir del Informe Balance Social Coomeva, 2014.

Como puede observarse, la **figura 22** presenta algunos de los resultados obtenidos por el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, y que permite colegir lo que la misma organización destaca de su desempeño, y es que es la primera cooperativa del país de acuerdo con el nivel de activos, así como la tercera más grande a nivel latinoamericano. Igualmente, en el contexto Colombia, está entre las empresas más grandes tanto por el nivel mismo de los activos, así como por los ingresos.

Por su parte, como bien lo anuncia el Grupo Empresarial en su Balance a 2014, “independiente de la forma jurídica que tengan las empresas, éstas deben mantener una filosofía de actuación ceñida al pensamiento cooperativo” (p.13), razón por la que su forma de gobierno corporativo pretende garantizar unidad de propósito dirección y control. De forma, que Coomeva presenta en sus resultados al cierre del 2014, el siguiente resultado general del grupo:

Suma \$55.646 mm, que si lo comparamos con el de \$38.066 mm en 2013, implica un crecimiento del 46%, el cual ya es un crecimiento significativo pese a la pérdida considerable en la EPS a la cual nos referiremos más adelante. Sin embargo, vale la pena a la hora de evaluar la gestión hacer el ejercicio de analizar los resultados excluyendo a la EPS del resultado consolidado del GECC dado que en gran medida su comportamiento obedece a factores externos a la gestión de la empresa. Al realizar este análisis tenemos que el GECC pasaría de una utilidad de \$57 mil MM en 2013 a \$91 mil MM en 2014, lo cual implica un crecimiento del 58%.



Figura 22 Mejora de creación de valor

Fuente: Informe de Gestión, Coomeva, 2015.

Por otro lado, debemos destacar el buen desempeño financiero de Bancoomeva, Coomeva Medicina Prepagada, Sinergia y del Corredor de Seguros, como se puede observar en la siguiente tabla y el cual permite analizar la creación de valor económico frente a los costos ponderados de capital de cada empresa en relación con sus patrimonios contables y sus valoraciones. De otra parte, se adiciona a los resultados financieros generados el valor de los beneficios entregados a los asociados por la suma de \$108 mil mm, para tener perspectiva integral de la creación de valor en el Grupo Coomeva:

EMPRESA	PATRIMONIO Proy. 2013 (Libros)	Valoración Empresas Sólidos Capital				Proyecciones 2014 - 2017 (\$Mill) (Presupuesto 2015)				
		Patrimonio Valoración	Wacc	RETORNO (Vr. \$Mill)		REAL 2013	REAL 2014	PY 2015	PY 2016	PY 2017
				Valoración	Libros					
COOMEVA	661,847	1,261,793	16.00%	201,915	105,910	18,254	25,693	32,924	43,800	58,268
Bancoomeva	206,435	373,416	14.18%	52,950	29,273	14,057	31,010	40,102	54,039	81,641
Conecta Financiera	552	552	16.07%	89	89	27	100	258	362	485
SECTOR FINANCIERO	206,988	373,968		53,039	29,361	14,084	31,109	40,360	54,401	82,125
Cooimeva EPS	89,128	42,946	19.31%	8,293	17,211	-19,469	-35,178	119	3,197	5,571
Cooimeva MP	53,930	241,096	16.49%	39,757	8,893	12,708	16,980	20,346	24,135	28,662
Sinergia GS	15,002	30,537	12.21%	3,729	1,832	2,048	5,156	6,608	7,175	7,762
Clínica Farallones	43,148	29,319	15.24%	4,467	6,574	3,687	3,739	3,850	3,871	3,948
Clinica Palma Real	10,085	10,085	13.58%	1,370	1,370	-	174	1,019	1,255	1,504
Hospital en Casa	7,730	11,166	13.20%	1,474	1,020	1,321	2,413	2,444	2,676	3,297
Conecta Salud	738	738	16.07%	119	119	6	26	50	111	155
SECTOR SALUD	219,763	365,887		59,208	37,019	302	-6,689	34,438	42,421	50,898
Corp. Coomeva	16,550	19,545	15.53%	3,035	2,570	816	1,030	20	36	37
Turismo Coomeva	1,943	3,435	17.00%	584	330	24	340	308	493	670
Club Los Andes	11,876	2,518	15.53%	391	1,844	5	38	47	76	106
SECTOR RECREACIÓN	30,368	25,498		4,010	4,744	845	1,409	375	605	814
Corredor	3,989	9,497	16.06%	1,525	641	1,839	2,434	1,704	4,460	6,884
PROTECCIÓN	3,989	9,497		1,525	641	1,839	2,434	1,704	4,460	6,884
CSA	8,445	11,281	16.87%	1,903	1,425	1,410	396	299	337	380
Fundación Coomeva	9,314	10,915	17.70%	1,932	1,649	1,332	639	940	1,034	1,137
OTRAS COMPAÑÍAS	17,759	22,196		3,835	3,073	2,742	1,035	1,239	1,371	1,517
TOTAL GECC	1,140,715	2,058,840		323,532	180,748	38,066	54,991	111,041	147,057	200,505
BENEFICIOS ASOCIADOS						84,041	109,137	146,133	158,452	173,878
TOTAL						122,106	164,128	257,174	305,509	374,383

Figura 23. Proyecciones 2014 -2017

Fuente: Informe de Gestión Coomeva, 2013.

Asimismo, agrega el informe con relación al desempeño del Grupo:
Se debe destacar que en 2014 se continuó en la maduración del programa de control y reducción de gastos, permitiendo alcanzar un ahorro preliminar cercano a \$20.935 millones entre todas las empresas del Grupo. En 2015 continuaremos ejecutando este proyecto.

La figura 24 presenta el compromiso de la administración con lograr la creación de valor económico en los próximos tres años, teniendo presente tanto los resultados como los beneficios que se generan a los asociados y los costos promedios ponderados de capital (Wacc) definidos en los estudios de valoración de las empresas realizados por la Universidad de los Andes y la firma Sólidos Capital.

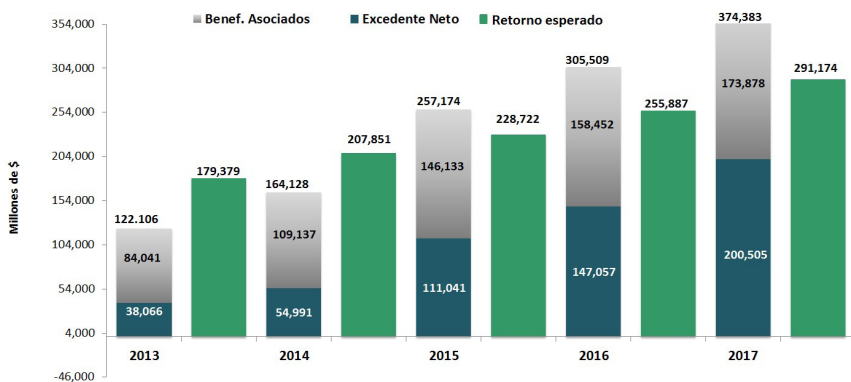


Figura 24 Creación de valor-Coomeva

Fuente: Informe de Gestión Coomeva, 2015.

Retorno esperado: corresponde a la multiplicación del WACC por los patrimonios contables de las empresas.

Retorno real: corresponde a la suma de excedentes del Grupo Empresarial y los beneficios entregados a los asociados mediante descuentos, subsidios, programas educativos, etc." (pp. 15-16)

A continuación, se relaciona el desempeño de cada sector del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva -GECC.

6.6.1.4 Desempeño del sector salud

En la actividad del sector salud, el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva inició con el compromiso y con la presencia histórica que tienen relación con el comienzo mismo de la Cooperativa y con la aparición en el año de 1993 del sistema de salud colombiano. El campo de actuación del sector se consolida en tres líneas: Coomeva EPS (aseguramiento obligatorio), medicina prepagada (el voluntario) y sinergia (la prestación). Del recuento histórico se resalta que Coomeva, además de innovadora en la creación de la medicina prepagada, ha sido un actor importante en razón a los cambios sociales devenidos con la aprobación de la Ley 100.

Del Balance 2014 correspondiente al sector se precisa que el balance es sin duda muy positivo para los colombianos: en cobertura casi total, calidad y satisfacción de los servicios, mejoras en la infraestructura y buenos resultados en salud. En ese

universo Coomeva Sector Salud sirve a más del 6% de la población, demostrando un consistente compromiso con el país. Estamos convencidos de que ha sido un acierto para la Cooperativa ser parte de este proceso y creemos que seguiremos siéndolo en el futuro, una vez se supere la actual coyuntura. (p. 21)

La Cooperativa considera que este sector es estratégico para Coomeva y para el país, especialmente por el alto potencial que evidencian tanto en la actividad voluntaria como en la prestación; los resultados así lo muestran. La **figura 25**, presenta el balance consolidado de las empresas del sector.

EMPRESA	REAL 2013	REAL 2014 *	PTTO 2014	% CUMPLIMIENTO
ASEGURAMIENTO	\$ (7.086)	\$ (18.200)	\$ 3.842	-474%
EPS	\$ (19.793)	\$ (35.180)	\$ (11.205)	32%
MP	\$ 12.707	\$ 16.980	\$ 15.047	113%
PRESTACIÓN	\$ 7.056	\$ 11.751	\$ 8.175	70%
SINERGIA	\$ 2.048	\$ 5.534	\$ 2.458	225%
CLINICA PALMA REAL		\$ 190	\$ 540	35%
HOSPITAL EN CASA	\$ 1.321	\$ 2.320	\$ 1.924	121%
CLINICA FARALLONES	\$ 3.687	\$ 3.707	\$ 3.253	114%
SECTOR SALUD	\$ (30)	\$ (6.449)	\$ 12.017	-54%
* Datos Preliminales				
	REAL 2013	REAL 2014	PTTO 2014	% CUMPLIMIENTO
Sector Salud sin EPS	\$ 19.763	\$ 28.731	\$ 23.222	124%

Figura 25. Balance 2014 del sector salud, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Balance 2014 y prioridades 2015 Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Se deduce de la figura lo siguiente:

- El balance general de las empresas del sector presenta un resultado positivo.
- Medicina Prepagada logró una utilidad de \$16.980 millones que según la Cooperativa logra “mejores resultados a los observados antes de los cambios normativos que impactaron los resultados de 2012”. Y agrega que se muestra “como una opción mucho más centrada en el asociado y con la tarea de modernizarse y recuperar liderazgo en servicio”.
- Sinergia Global en Salud cierra la vigencia con una utilidad de \$5.534 millones, que según Coomeva “duplica su utilidad presupuestada”.

Justamente sobre Sinergia Global en Salud, el Grupo informa que en la vigencia en consideración tuvo progresos significativos, en especial por el crecimiento en la “línea ambulatoria”, y cuya clave fue la atención básica. El informe da cuenta de: “37 Unidades de Atención Básica, 15 unidades de Atención Integral, 14 Unidades de Prevención Clínica y 2 Puntos de Atención Prioritaria”; según la Cooperativa “lo que representa no solo un gran crecimiento en los servicios de prestación sino también su maduración dentro del Grupo”.

En materia de satisfacción, el Balance 2014 también muestra los logros alcanzados por el sector salud; de él se destacan: “Cooimea Medicina Prepagada 98%, la Clínica Farallones 95%, Hospital en Casa 95%, Coomeva EPS logró 90%”. En cuanto a las cifras de atención, estas fueron: “26.5 millones de atenciones, de las cuales 13.5 millones son consultas, 771 mil cirugías y más de 8 millones de exámenes diagnósticos entre otros servicios. Por su parte la Clínica Palma Real alcanzó un 93%” (p.32).

Otro componente de análisis para el sector fue Coomeva EPS, de la cual afirma el Grupo ha dedicado todos sus esfuerzos en “encontrar las soluciones que corresponden, y donde también hemos reconocido que al ser un problema sistémico es necesario contar con la voluntad y comprometida participación del Estado colombiano, para dar una solución estructural al sistema de salud” (p. 23); ese es uno de los grandes retos que como organización tiene. Como bien lo anota, mantendrá su interés por seguir, conjuntamente con el Estado colombiano, mejorando el sistema de salud. Sin embargo, dado los resultados y el futuro inmediato, construirá escenarios que brinde las alternativas para que Coomeva EPS logre avanzar, eso sí, luego de haberlas analizado internamente, para presentarlas al gobierno nacional; lo que se espera es tomar las decisiones más convenientes para el Grupo.

Finalmente, lo que se propuso el Grupo para el sector salud de Coomeva se consolida en los siguientes aspectos a los cuales dará prioridad en la gestión del 2015 en adelante:

- Iniciar la solución estructural EPS.
- Evaluar nuevos negocios “Socio Estratégico” (aseguramiento, prestación, laboratorios, imágenes diagnósticas).
- Acreditación unidades hospitalarias.
- Diversificación de productos y crecimiento de asegurados en Medicina Prepagada.
- Innovación en modelos de relacionamiento asegurador-prestador (p. 24).

6.6.1.5Desempeño del sector recreación: _____

La actividad de este sector lo conforman: Coomeva Recreación y Cultura, Coomeva Turismo Agencia de Viajes y Club Los Andes. La gestión en este campo del Grupo se desarrolla conforme con lo propuesto en el Plan Estratégico, además de desarrollarse según lo trazado por la asamblea de asociados. Sobre esto último, manifiesta en el Balance 2014, que se ha reflexionado sobre el futuro de este sector, de la mano de la dirigencia del país. De otro lado, destaca en su informe que para los asociados este sector es muy valorado por los asociados, lo que confirma que para Coomeva es importante mantener el énfasis en este sector, eso sí, reconociendo que “la estructura actual no es eficiente, debe centrarse aún más en las necesidades del asociado en función de cada realidad regional y los recursos deben mayoritariamente destinarse a la prestación de servicios propios de este sector” (p. 24).

Se presentan en la **figura 26** los resultados obtenidos por las empresas de este sector al cierre de la vigencia 2014.

Unidad de Negocio	Utilidad Neta/ Excedentes		Tasa de Uso	
	Real	Cumplimiento	Real	Cumplimiento
Recreación	\$ 942	149%	41%	103%
Turismo	\$ 332	165%	1.85%	-
Hoteles & Resorts	\$ 101	142%	0.55%	-
Club Los Andes	\$ 38	136%	-	-
Total	\$ 1.413	142%	-	-

Figura 26. Balance 2014 del sector recreación, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: : Balance 2014 y Prioridades 2015 Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. p. 24.

De acuerdo con el balance, el fondo de recreación alcanzó en 2014 un valor de \$1461 millones respecto de los \$965 millones de 2013; teniendo en cuenta la inversión realizada por valor de \$14,066 millones de pesos en eventos. Las empresas que conforman el sector, según lo afirman, “se reconocen por un importante impacto en el servicio a los asociados, en especial Coomeva Recreación y Cultura, con una tasa de uso de 41% en los asociados frente al 31% en 2013. Generando a su vez un valor agregado mayor a lo presupuestado” (p. 25). En cuanto a Turismo Coomeva, acrecentó la tasa de uso por parte de los asociados, pasando del 1,9% en 2013 al 3% en 2014, “superando de esta forma las metas trazadas en el cubrimiento y los niveles de satisfacción de 2013”.

De conformidad con lo expresado, Coomeva reestructuró el sector, asumiendo la operación, ajustando aspectos financieros y rediseñando la oferta; aspectos en los que centrará los esfuerzos de la gestión 2015 en adelante para este sector.

6.6.1.6 Desempeño del sector financiero:_____

El sector Financiero de Coomeva está conformado en la actualidad por Bancoomeva y Conectamos (Conecta Financiera). En el caso de la primera, concentra su actividad en el servicio y la oferta de beneficios a los asociados de Coomeva, y demás clientes; algunos productos del portafolio son: crédito de vivienda, crédito libre inversión y tarjetas de crédito.

En el Balance 2014, “presentó resultados positivos y también se ubicó por encima del presupuesto de una manera sistemática”, aspectos que la consolidan dentro del Grupo (figura 27).

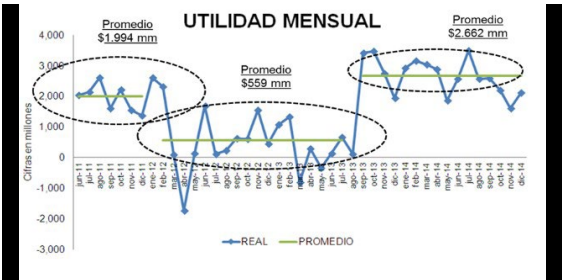


Figura 27. Utilidad mensual Bancoomeva a 2014, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: : Balance 2014 y Prioridades 2015 Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. p. 17.

Como bien lo precisa en su análisis, “los resultados se deben principalmente a una mayor penetración en la base de asociados. Al cierre de 2013, un total de 159 mil asociados contaban con un producto financiero, cifra que (...) ascendió en 2014 a 166 mil asociados”. La razón del favorable proceso de penetración tiene que ver con un proceso integral aplicado al mejoramiento del servicio, que además de posibilitar el incremento en el número de asociados que contaban con productos del portafolio financiero, permitió conservar los existentes. Se resalta de esta actividad, la estrategia adoptada e implementada por Bancoomeva, luego de reconocer el valor que representa la comunidad de asociados; así que el diseño estratégico estuvo centrando en el incremento de las colocaciones y el mejoramiento en la calidad de lo ofertado, lo que se registra en los resultados positivos obtenidos en la vigencia.

De la gestión en Bancoomeva, el Grupo destaca no solo el crecimiento, también la minimización del riesgo, lo que impactó los resultados financieros “que llevaron a una utilidad de \$31 mil millones, cifra superior al presupuestado de \$27 mil millones y que nos permite ratificar nuevamente nuestras expectativas positivas en esta empresa con una excelente proyección de crecimiento en resultados”. La **figura 28** permite visualizarlo.



Figura 28. Utilidades Bancoomeva 2014 vs. proyecciones a 2017, Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: : Balance 2014 y prioridades 2015 Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. p. 18.

Para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva los resultados “muestran claramente cómo la focalización en estrategias concretas y la disciplina en su ejecución se traducen en resultados sobresalientes. En 2015 el Banco debe madurar en su sector, con un crecimiento sano y acelerado y buenos resultados financieros” (p. 18). Como parte del balance de la vigencia 2014, la implementación del plan estratégico evidencia los siguientes resultados:

Dinámica de captaciones: crecimiento de \$350 mil mm el año pasado, lo que muestra una muy buena dinámica. El producto PAP es un caso de gran éxito, al igual que la cuentas AFC.

Dinámica de colocaciones: presenta un gran reto ya que se tiene por objetivo no sólo su crecimiento sino la reducción en su variabilidad mes a mes.

Revisión integral de servicio: se debe fortalecer el producto de crédito en vivienda y vehículo. La estrategia de Educación en 2015 es foco de actuación este año y se debe desarrollar el producto de sobregiro para lo cual se debe incrementar la cuenta corriente.

Desarrollo de canales: entra a operar la red de SuGiro con Conecta con 168 puntos más con lo que se contaría con una red mayor de 500 puntos, facilitando la transferencia de dinero a cualquier punto de red a nivel nacional, llegando en el 2014 a operaciones que suman \$1.579 millones por las transacciones de giros, consignaciones a cuentas y pago de facturación entre diferentes cooperativas participantes. En 2015 se lanzará el servicio de Banca Móvil con lo que se espera incrementar las transacciones de manera virtual (p. 18).

Un estudio publicado por la firma Compass Branding ubica a Bancoomeva en la posición 17 de las marcas más valiosas de empresas de servicios en Colombia, siendo, a su vez, la décima del sector bancario. Se concluye entonces, la consolidación de la que ya goza la marca. Relevante mencionar también que la entidad financiera refleja en el balance de 2014 los aportes de tipo social a través de los cuales “dimensiona el gran impacto” que genera entre el grupo de asociados:

- Se brindaron 910.289 nuevas soluciones financieras a 147.756 clientes en el año 2014.
- Estamos beneficiando a 17.648 clientes con ingresos inferiores a dos salarios mínimos con más de 40 mil soluciones financieras. Así mismo, 1893 jóvenes menores de 23 años se han beneficiado con 4220 soluciones financieras.
- Apoyamos con soluciones a más de 1800 madres cabeza de hogar en el 2014.
- Estamos acompañando a 11.766 clientes en la construcción de su sueño de vivienda, 7.243 en su sueño de vehículo y 2.248 en su desarrollo profesional.
- Promovemos activamente el ahorro entre nuestros clientes, reflejándose en un crecimiento del 256% en PAP en el año 2014.
- Contamos con una red propia de 91 puntos de atención en 24 departamentos del país. Disponemos de otros puntos de atención a través de alianzas estratégicas con Efecty (5.674 puntos en todo el país) y la red de Servibanca con disponibilidad de cajeros electrónicos en todo el país. Así mismo, nuestros usuarios están utilizando sus tarjetas de crédito Visa en más de 93 mil establecimientos de comercio en el país (p. 19).

Consecuente con su filosofía, Bancoomeva centraliza su “actividad en el servicio y entrega de beneficios a los asociados de Coomeva y demás clientes”; en consecuencia, ha definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de personas
- Constituirse en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las Pyme
- Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal
- Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente

- Dotarse de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional (p. 16).

Por último, respecto a Conectamos Financiera, al cierre del año 2014 presentó:

El proceso de 140.264 tarjetas débito y 43.480 tarjetas crédito para Bancoomeva. En el modelo de tarjeta de afinidad termina procesando 100.093 tarjetas débito para Financiera Comultrasan, para un gran total de 283.837 tarjetas. Las operaciones totales de las anteriores tarjetas fueron de 2.785.889 para el producto débito y 932.826 para el producto crédito, con desembolsos por las utilizaciones por valor de \$1.03 billones y \$227 mil millones de pesos, respectivamente.

Según lo expresado en el Balance, estos resultados, comparados con el año inmediatamente anterior, reflejan un crecimiento del 270%. En lo referente a la red Conecta Financiera, para el mismo periodo realizó operaciones por un valor total de \$1.579 millones de pesos; valor que corresponde a: transacciones de giros, consignaciones a cuentas y pago de facturación entre las 24 cooperativas participantes.

6.6.17 Desempeño del sector protección

Bajo el lema “Excelencia y Profesionalismo”, la actividad del sector protección corresponde a Solidaridad Seguros, cuyo enfoque está en la generación de tranquilidad y apoyo toda la comunidad Coomeva y demás clientes -como bien lo expresa en su misión-; asimismo, “mejorando la calidad de vida y contribuyendo a la construcción de capital social en Colombia”. En el portafolio ofrecido se pueden contar seguros en: hogar, autos, soats, responsabilidad civil, tarjeta y pago protegido, Pyme, entre otros.

Como parte del balance que presentó al cierre del 2014, evidencia “un muy buen desempeño con fondos administrados superiores a \$1,8 billones y primas de seguros superiores a los \$111.000 millones” (p. 19). En sus diferentes campos de acción, el sector mostró su aporte en la consolidación de Coomeva como precursora en el tema de la protección social, “destacándose el amparo de desempleo que se ve reflejado en más de \$12 mil millones entregados en el año 2014 a 4.070 asociados, con un promedio mensual de \$852 millones” (p. 20).

Igualmente, destaca el Balance 2014 que:

La rentabilidad anual de los Fondos se ubicó en el 7.57% frente a un presupuesto del 6.83%. Los Beneficios de Protección entregados al asociado pasaron de

\$113 mil millones en 2013 a \$130 mil millones en 2014, donde los beneficios más significativos son los Auxilios del Fondo de Solidaridad que pasó de \$101 mil millones en 2013 a \$117 mil millones en 2014, incluyendo las perseverancias con \$76 mil millones en 2013 a \$70 mil millones en 2014. (p. 20)

Expresa, además, que el Corredor de Seguros se mantiene en una tendencia sólida de crecimiento en un sector en Colombia que ha crecido a tasas superiores al PIB durante los últimos años; no obstante, tanto corredores de seguros como aseguradoras “tendrán que adaptarse a las iniciativas regulatorias: implementación de las normas internacionales de contabilidad y el Decreto 673” (p. 20). En general, los resultados para el Corredor son positivos en cuanto a primas y utilidades, esto en razón a que el desempeño se mostró por encima de lo presupuestado para el 2014. Se precisa asimismo en el balance que la actividad de seguros generó ingresos netos al Grupo por valor de \$45.908 millones; de acuerdo con lo proyectado, han iniciado la búsqueda de alianzas que permitan “potenciar el negocio de seguros atendiendo mejor y más ampliamente las necesidades del asociado”. Entre los principales retos del Sector para el 2015, se cuentan:

- Generar sinergia en el Grupo Empresarial Coomeva
- Desarrollar modelo de negocio de seguros en GEC
- Fortalecer y desarrollar nuevos canales de venta
- Desarrollo tecnológico y medios pago
- Crecimiento regional (foco en ciudades intermedias)
- Estructuración del modelo integral de riesgos para el sector
- Racionalización de gastos por valor de \$800 millones correspondientes al 5% del total de los gastos administrativos (p. 21).

6.6.2 Modelos de gestión del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva presenta para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, diversos modelos de gestión que permiten operacionalizar y direccionar el quehacer de la Organización. A continuación, se presentan de acuerdo con la actividad.

6.6.2.1 Modelo de negocio

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se propone el desarrollo del modelo de negocio a través del Sistema de Gestión Integral; de modo que el despliegue del pensamiento estratégico de los líderes sea gestionado mediante los procesos. Asimismo, como lo expresa la Organización, “mediante equipos de trabajo y colaboradores empoderados, con pasión por el servicio, y orientados a la creación

de valor sostenible para todos nuestros grupos de interés" (ver figura 29).



Figura 29. Modelo de gestión del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social, Informe de Gestión, Coomeva, 2014. p. 25.

Como elementos de enfoque del modelo, la figura 30 esboza lo trazado por el Grupo a partir del Pensamiento gerencial (primer componente del modelo de negocio).

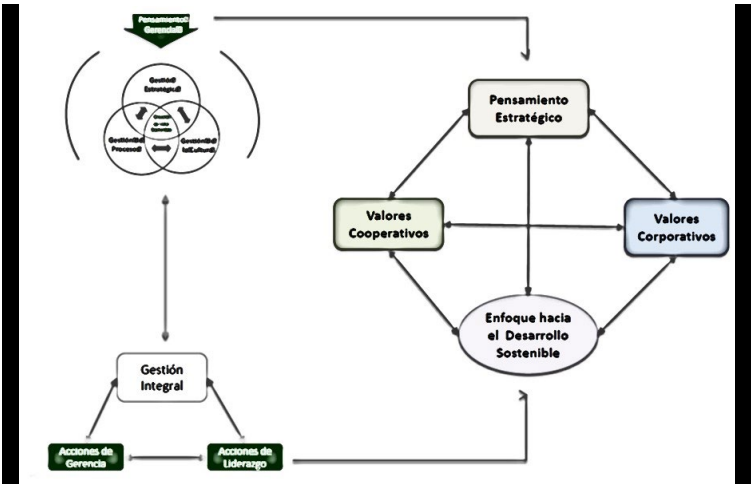


Figura 30. Modelo de gestión del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011, Coomeva. p. 11.

6.6.2.2 Modelo de operación

De acuerdo con lo expresado por el Grupo en el Balance 2014:

Nuestro modelo de operación permite definir la respuesta a necesidades y expectativas en el BACK, su estructuración y operación multiactiva por áreas en el MIDDLE y su entrega de manera integral e integrada a través del FRONT en cada una de las zonas, mediante contacto directo y de cara al asociado (p. 26).

La figura 31 presenta el citado modelo.

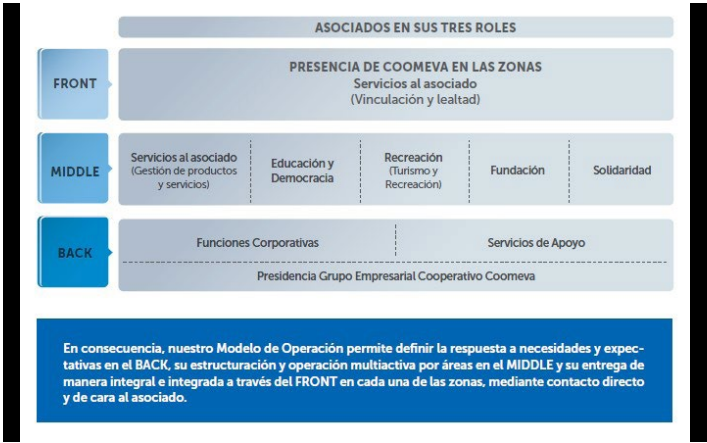


Figura 31. Modelo de operación del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 27.

6.6.2.3 Modelo de gestión estratégica

A continuación (figura 32), se presenta el modelo o proceso de gestión estratégica, que, de acuerdo con Coomeva, responde al diálogo conjunto con los grupos de interés en las etapas de formulación, despliegue y seguimiento.

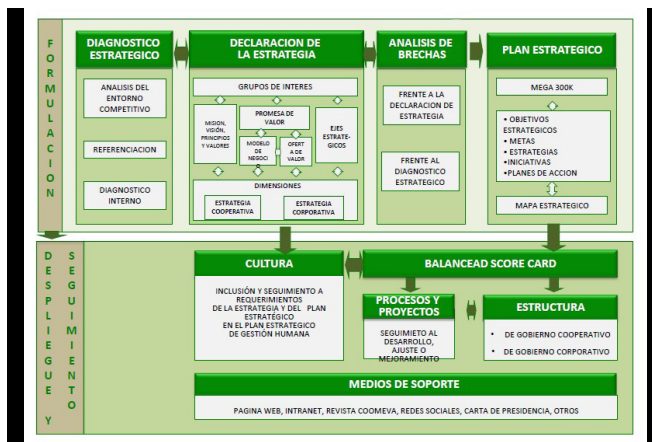


Figura 32. Modelo de gestión estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2011, Coomeva. p. 16.

la mano con el presente modelo, se suscriben otros aspectos que tienen relación directa con su implementación y que hacen parte de las declaraciones del Grupo Coomeva. Entre ellos, se cuentan:

- Declaración de la estrategia corporativa: “se orienta a asegurar la prestación de servicios múltiples e integrados que satisfagan a los asociados a lo largo de su vida y le generen valor”. (Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 28)
- Declaración de objetivos según la dimensión:
 - Dimensión cooperativa: desarrollar una sólida comunidad de asociados identificada y satisfecha con su Cooperativa; ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado, acordes con sus necesidades y comportamientos; comunicar valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad; y, promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una dirigencia comprometida y participante.
 - Dimensión empresarial: crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado; desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo, alineado con los intereses y expectativas del asociado; consolidar un robusto modelo de gestión que genere productividad y resultados, y asegure un manejo integral de riesgos. (Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 29)

- Declaración de principios del sistema de gestión y aseguramiento de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, entre otros. (Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 30)
- Fortalecimiento del modelo de gestión mediante el mejoramiento continuo de los procesos, apoyado en tres elementos: 1. Implementación de la plataforma Enterprise Resource Planning (ERP) -gestión en línea de los recursos-, 2. Implementación de una herramienta para la administración integrada del sistema de gestión de la calidad, y 3. Implementación de la metodología Business Process Management (BPM) y establecimiento de un gerenciamiento y control de los procesos. (Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 31).

6.6.2.4 Modelo de gestión del riesgo

Como bien anota el grupo, las empresas sostenibles son aquellas que también gestionan el riesgo, por lo tanto, Coomeva direcciona la sostenibilidad a través de la capacidad con la que cuenta para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos; de tal forma, que alcance el equilibrio que garantiza el logro de las estrategias y el éxito del negocio. En la figura 33 se visualiza el modelo descrito:



Figura 33. Modelo de gestión estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 32.

6.6.2.5 Modelo de gestión de la cultura

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva expone de manera contundente que para alcanzar los objetivos estratégicos trazados este componente es fundamental; bajo este principio, es la cultura organizacional la que “moviliza los resultados, desde la Estrategia hasta la operación del día a día, mediante competencias de liderazgo” (p. 33).

6.6.2.5 Modelo de gestión de la cultura_____

Concordante con lo expresado, entre sus acciones para orientar la gestión están: el monitoreo (seguimiento y mejora continua mediante indicadores estratégicos, tácticos y operativos) a través de la metodología del Balanced Score Card (BSC), y el establecimiento de compromisos con la sostenibilidad en respuesta a “las necesidades de nuestros grupos de interés, respetar sus derechos y anticiparnos a sus expectativas, fortaleciendo el gobierno y la estructura de la organización de manera que nos garantice perdurar en el tiempo de manera exitosa y sostenible.” (Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 33).

6.6.3 Accionar del gobierno corporativo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva según principios cooperativos_____

Como parte del desarrollo efectivo de las organizaciones, y en especial para su buen desenvolvimiento -relación- en el medio, la definición estructural (jerárquico), así como del gobierno corporativo, son necesarias; en el caso concreto de Coomeva, estas fueron presentadas más atrás, al igual que la organización empresarial.

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva presenta una estructura de gestión política y administrativa; y al respecto define que la “mayor riqueza de la cooperativa está en sus asociados y la aprovechamos mediante su participación como dirigentes a lo largo de todo el país y en todos los niveles de la estructura administrativa y de gobierno de la Cooperativa” (figura 34).

	PARTICIPACIÓN	ADMINISTRACIÓN	COORDINACIÓN
	Representantes de los asociados	Responsables de la gestión de las empresas	Contribuyen a la gestión
Corporativo	• Asamblea • Consejo de Administración • Junta de Vigilancia • Comités Nacionales	• Presidencia Ejecutiva • Gerencias Corporativas	• Comités Corporativos Nacionales
Regionales y Zonas	• Comités Regionales y Zonales	• Gerencias Regionales Corporativas	• Comités Regionales de la Administración
Sectores Empresas Unidades de Negocio	• Sector Salud • Sector Financiero • Sector Recreación • Sector Protección		• Comités de Empresas o Sectores

Figura 34. Estructura de gestión política y administrativa del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 37.

Aunado, presenta el diagrama de relaciones entre los dirigentes de Coomeva (figura 35).

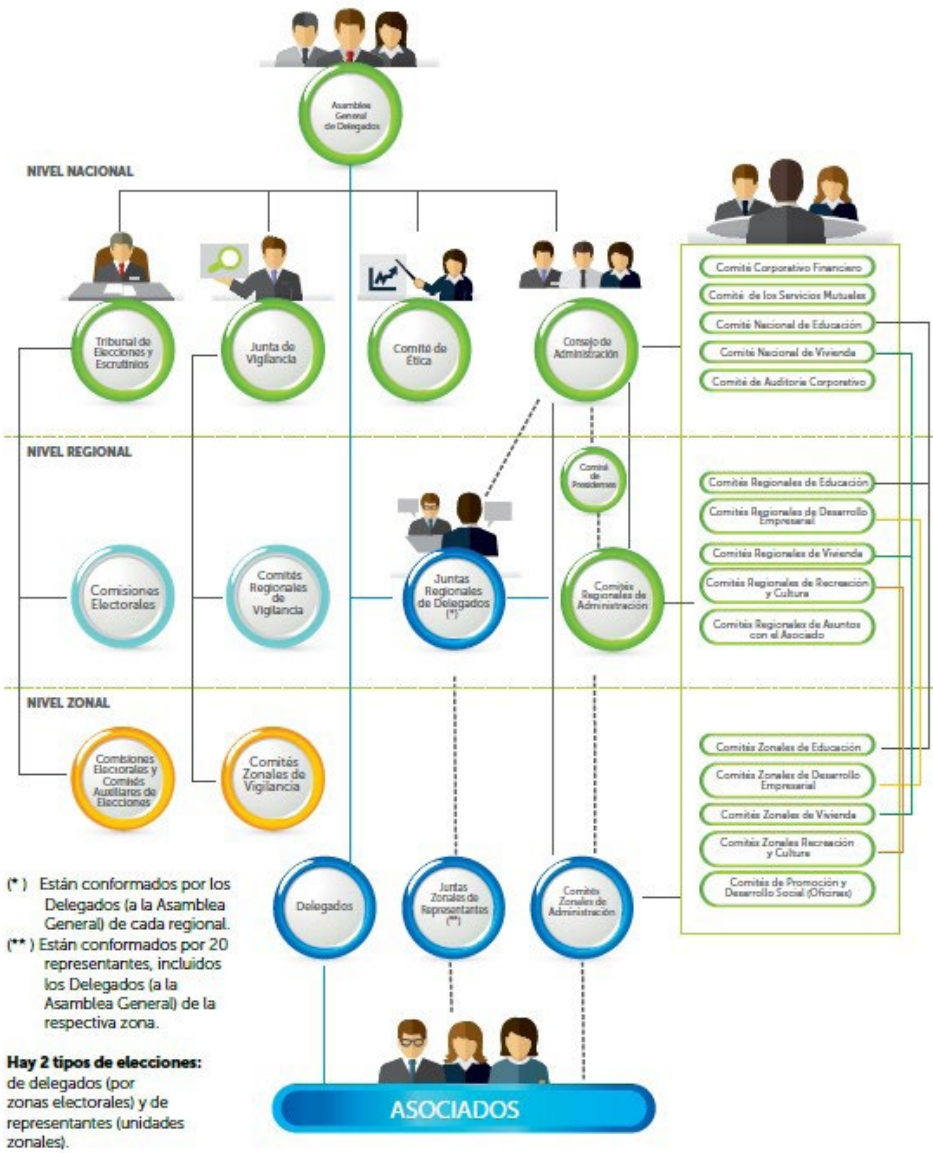


Figura 35. Dirigencia Coomeva (diagrama de relaciones)

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 37.

De otro lado, la actividad del gobierno corporativo considera las actividades propias que direccionan la organización; es decir, todo lo relacionado con las políticas que establecen los lineamientos; es este caso, la actividad del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva orienta sus políticas mediante el cumplimiento de los principios cooperativos que establece la actividad propiamente dicha por el cooperativismo. A continuación, se observan cada uno de los principios analizados por Coomeva según el Balance Social presentado al cierre de la vigencia 2014.

6.6.3.1 Primer principio: asociación voluntaria y abierta_____

Bajo el principio que señala que las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas, Coomeva estableció las dimensiones a través de las cuales analizó: la apertura cooperativa, la salida voluntaria, la no discriminación y el nivel de satisfacción de los asociados (algunos aspectos sobre esta temática, fueron abordados más arriba).

Conforme con ello, la declaración del Grupo Cooperativo en este principio se basa en la pluralidad e inclusión para todos aquellos que manifiesten su deseo por ingresar a Coomeva. Lo primordial es que los nuevos asociados, así como los que ya están vinculados, conozcan y acepten las responsabilidades adquiridas; de ahí el compromiso de la Cooperativa por velar en forma transparente que esta tarea se haga efectiva.

Diversos aspectos estudiados de las dimensiones, se presentan en el Balance de la siguiente manera:

- Evolución del crecimiento de asociados.
- Caracterización (perfil) de los asociados.
- Enfoque de mercadeo (estrategias de segmentación).
- Medición del uso de servicios.
- Movimiento de retiros y motivaciones.
- Medición de la satisfacción y percepción de los asociados.

6.6.3.2 Segundo principio: control democrático de los asociados_____

Como lo expresa este principio, la democracia es primordial en la actividad cooperativa; de él es que “se sobrepone lo social a lo económico, visibilizando el hecho que en las cooperativas el factor humano prima sobre el capital” (p. 59). Justamente, por su carácter democrático son los asociados quienes participan en la toma de decisiones y en la definición de políticas; la guía que regula la vida de la cooperativa son los estatutos, estos reglamentan o normalizan todo tipo de actuaciones y relaciones dentro de la Cooperativa. Acogiendo lo expuesto, para el

análisis de este principio, Coomeva estableció las siguientes dimensiones: asambleas, accesibilidad a cargos sociales, dedicación dirigerencial, equilibrio real de poder entre los asociados y democracia en el trabajo-clima laboral. A continuación, se exponen los resultados según el Balance a 2014:

- Dimensión: asambleas.

Estatutariamente, Capítulo IX -artículo 60 y siguientes-, la asamblea general de Coomeva “es el máximo órgano de autoridad, administración y control de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales y estatutarias” (Art. 60, p. 37); asimismo, está conformada por 100 delegados hábiles citados para el efecto. Se reúne en forma anual y es convocada por el consejo de administración (términos según estatutos).

Previo al encuentro, los delegados deben tener conocimiento de los documentos que allí se considerarán, entre ellos: balances, estados financieros e informes. De acuerdo con la regulación estatutaria, “A nivel regional y zonal la participación se da a través de la Junta Regional de Delegados y del Comité Regional de Administración” (Balance 2014, p. 60). Las propuestas de la junta, se presentan a la asamblea por intermediación del consejo de administración. en el caso de los comités regionales de administración -con siete miembros cada uno-, “son elegidos por la Junta Regional de Delegados para periodos de tres (3) años” (p. 60).

El informe presentado en la citada vigencia, da cuenta de la participación en elecciones; “fueron elegidos 326 representantes, de un potencial de 331” (p. 60). La **figura 36** presenta el consolidado de participación por periodo electoral desde el año 2005 a 2014 (fecha del último reporte).

Periodo Electoral	Nº Zonas Electorales	Total asociados Zonas Electorales	Total asociados hábiles	% Asociados hábiles	Planchas inscritas por Zona	Total votos	Índice electoral	Represent. elegidos	Variación frente al periodo anterior
2005-2008	13	39.634	27.452	69,3%	103	3.264	11,8%	235	
2008 - 2011	16	50.904	38.949	76,5%	103	2.868	7,4%	286	-11%
2011 - 2014	17	63.894	37.935	59,4%	86	2.871	7,6%	312	0%
2014 - 2017	18	78.733	51.869	65,9%	88	6.023	11,6%	326	110%

Figura 36. Participación de asociados en elecciones-asamblea general de asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 60.

Según Coomeva, en esta dimensión se colige que:

Durante 2014 la convocatoria para asambleas y comités se realizó al 100% de los miembros principales con la debida anticipación y se confirmó su asistencia. En caso de que éstos no pudieran asistir se convocaron a sus respectivos suplentes, garantizando así la asistencia del 100% de los miembros y la posibilidad de votación del 100% de los mismos (p. 61).

•Dimensión: accesibilidad a cargos sociales.

Coomeva, en este campo de actuación, considera como elemento fundamental la organización que se da en tres órdenes: nacional, regional y zonal. Los dos últimos se desempeñan conforme con “las políticas, planes y programas de carácter nacional definidos por la Asamblea General y el Consejo de Administración” (p. 61). De tal manera, que la estructura democrática en la Cooperativa está compuesta por 174 entes de gobierno distribuidos en los órdenes citados que permiten informar “a los asociados la gestión y los resultados alcanzados y abrir espacios de discusión sobre el devenir de la Cooperativa. El número de Comités se incrementa cuando hay elecciones locales pues se conforman las Comisiones Electorales de las sedes regionales.” (p. 62). Así, la accesibilidad de los asociados a los órganos sociales puede darse, entre otros, en algunos de los siguientes espacios:

- La asamblea general.
- El consejo de administración.
- La junta regional de delegados.
- El comité regional de administración.
- Las juntas zonales de representantes.
- El comité zonal de administración.
- La junta de vigilancia.
- El tribunal de elecciones y escrutinios.
- El comité de ética.

La **figura 37** presenta el consolidado de la participación de los asociados en los comités y órganos democráticos de Coomeva:

Comités. Órganos de participación	Total	Hombres	Mujeres	% Mujeres
Total asociados	253.165	109.939	143.226	57%
Delegados (principales y suplentes)	199	143	56	28%
Dirigentes Cooperativos	890	596	294	33%
Consejo de Administración	18	12	6	33%
Junta de Vigilancia	6	6	0	0%
Tribunal electoral	6	6	0	0%
Comité de Educación	9	3	6	67%
Comité de Vivienda	9	6	3	33%
Comité de Ética	3	2	1	33%
Comité Financiero	6	5	1	17%
Comité de Inversiones	4	3	1	25%
Comité de Fondos Mutuales	7	5	2	29%
Comité de Recreación	6	5	1	17%
Comité de Auditoría	5	3	2	40%

Figura 37. Participación de asociados en los comités y órganos democráticos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 62.

•Dimensión: dedicación dirigencial.

La Cooperativa Coomeva, para que la dirigencia pueda cumplir con las funciones y propósitos establecidos, realizó una inversión de \$3.920 millones en un sistema de gestión con el fin de “fortalecer la capacidad y la calidad de la gestión de los dirigentes”. El tiempo dedicado y la participación de la dirigencia en las actividades a las cuales se inscriben se presenta en la **figura 38**.

Total reuniones del Consejo de Administración	18
Horas de trabajo del Consejo de Administración	1.296
Horas de trabajo de la Junta de Vigilancia	552
Horas de trabajo del Comité de Educación	324
Total de comités directivos	174
Horas de dedicación directiva	28.676
Indicadores de asistencia directiva Asamblea	100%

2014	PARTICIPACIÓN DE LA DIRIGENCIA
174	Comités activos en todo el país
1.632	Cargos directivos a nivel país
267	Cargos directivos nacionales
350	Cargos directivos regionales
905	Cargos directivos zonales
80	Cargos directivos locales
890	Dirigentes a nivel nacional, regional y zonal
81.550	Horas académicas de Dirigentes
28.676	Horas de trabajo directiva
3.920	Millones de inversión en la gestión de la Dirección
1.224	Millones de inversión en capacitación de la Dirección

Figura 38. Dedicación y participación de la dirigencia del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. pp. 62-63.

•Dimensión: equilibrio real de poder entre los asociados.
 Para esta dimensión, el análisis según el Balance, presenta el nivel de participación por género, en este caso, el de la mujer. Al respecto, expresa:

No obstante, los grandes esfuerzos que se vienen adelantando con el fin de mejorar el acceso de las mujeres a los cargos directivos, aún falta camino por recorrer. La participación global de las mujeres todavía es baja, especialmente en los cargos nacionales y de decisión, lo cual representa un desequilibrio real de poder entre los asociados y asociadas (p. 64).

En concordancia, la **figura 39** presenta el balance que arroja la dimensión equilibrio real de poder entre los asociados, bajo la perspectiva de participación de género femenino en la dirigencia Coomeva.

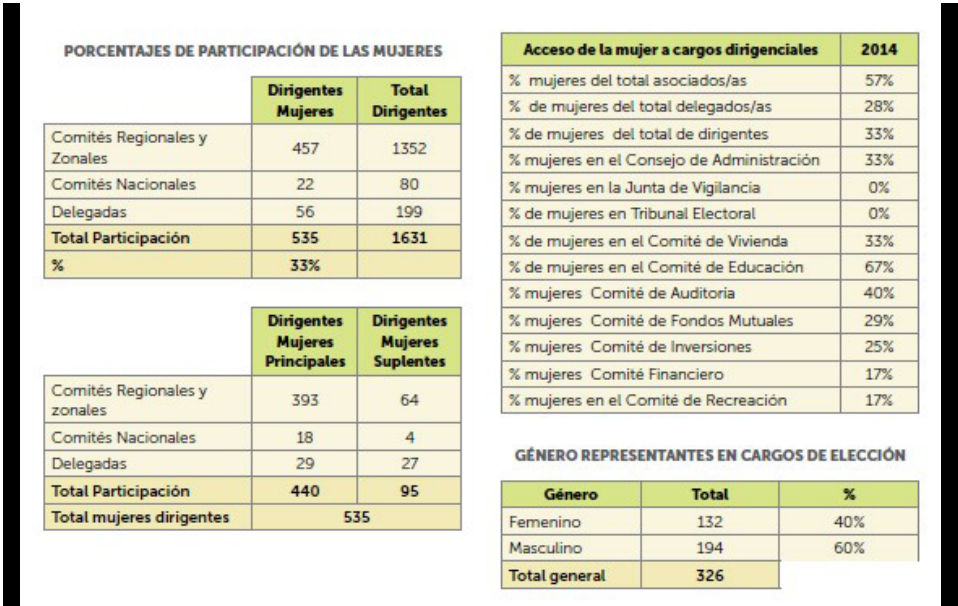


Figura 39. Equilibrio real de poder entre los asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 64.

•Dimensión: democracia en el trabajo (clima laboral).

Para Coomeva sus colaboradores son “aliados esenciales” para el buen desempeño de la organización, así como de su consolidación. De tal forma, que “creamos las condiciones necesarias de bienestar e impulso del desarrollo humano integral, para que nuestros colaboradores progresen como profesionales competentes (...), enfocados en la consecución de resultados orientados a la creación de valor y al servicio al asociado” (p. 65).

Las acciones que se llevaron a cabo y se reportan el Balance de 2014, son las siguientes:

- Transformación organizacional y alineación estratégica.
- Incrementos salariales para lograr la nivelación (cierre de brechas con respecto al mercado).
- Compensación flexible y beneficios extralegales.
- Desarrollo integral del talento (sistema de administración del desempeño, programa Altos potenciales, plan de contingencias y reemplazos, programa de entrenamiento y formación, plan de desarrollo individual, plan de apoyo retiro -jubilación-, liderazgo innovador, entre otros).
- Alineación cultural.
- Gestión del cambio y comunicaciones.

Por último, en esta dimensión se evalúa constantemente la política de personal de Coomeva. Adicionalmente, se previene, sanciona y corrige el acoso laboral; para ello, interviene el comité de convivencia, el cual actúa conforme con lo establecido por la ley.

6.6.3.3 Tercer principio: participación económica de los socios_____

La actividad cooperativa precisa que la democracia también compete al orden de la distribución de la riqueza en forma equitativa. En concordancia, Coomeva presentó en el balance social, las siguientes dimensiones de análisis del tercer principio: capital como propiedad común, asignación de excedentes, precio justo de la operación y Valor Agregado Cooperativo (VAC), Valor Agregado Cooperativo Visibilizado (VACV) y Valor Agregado Cooperativo Invisibilizado (VACI).

Estatutariamente (Capítulo VII, Régimen Económico y Financiero), Coomeva regula el manejo del patrimonio. Señala que el capital existe para “satisfacer las necesidades de la gente (...). La propiedad tiene carácter colectivo, puesto que una parte del capital es propiedad común y los asociados tienen igualdad de derechos sobre este capital y sus resultados” (p 75). Asimismo, los asociados reciben una compensación por sus aportes y por ello hay que garantizar los esfuerzos para obtener, mantener,

, incrementar y retribuir el capital, así como para distribuir excedentes. La formación de capital no necesariamente debe ser igualitaria, pero sí equitativa. Hay que procurar que no se desmotiven aquellos que puedan aportar más, pero hay que poner límites y estar alertas frente a sus consecuencias sobre la propiedad y el consecuente poder de control de la empresa cooperativa. La participación económica de los socios no se limita a “poner” dinero, sino que también les corresponde decidir el destino de los excedentes que pueda generar la actividad de la cooperativa, para dotarla de reservas; apoyar actividades de beneficio común y recompensar a los socios a través del “retorno cooperativo” por su apoyo, calculado equitativamente y siempre en función del grado de participación y de la actividad del asociado en el desarrollo de la cooperativa, y nunca en función del capital aportado.

Aspectos generales de las dimensiones, se presentan a continuación:

- Dimensión: capital como propiedad común.

La **figura 40** muestra un crecimiento en \$50.125 millones (9.2%) frente al año 2013. “Esto nos permite mantener la posición como la cooperativa más grande de Colombia (ver **figura 41**).

	2010	2011	2012	2013	2014
Aportes	414.502	461.752	500.867	543.305	593.430
Variación de Aportes	49.230	47.250	39.115	42.439	50.125
Reservas	10.407	12.672	14.997	19.401	23.052
Variación de reservas	2.079	2.265	2.325	4.404	3.651
Resultados del Ejercicio	11.325	11.626	22.021	18.254	25.693
Variación de resultado del ejercicio	932	301	10.395	(3.767)	7.439

Figura 40. Movimiento de aporte de los asociados del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 74.

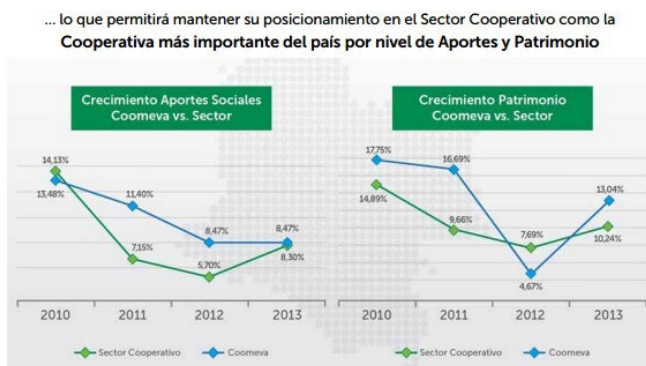


Figura 41. Dirigencia Coomeva (diagrama de relaciones)

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 74.

También, manteniendo el lineamiento estatutario, se observa una capitalización permanente de la cooperativa y el alto nivel de los Aportes Mínimos Irreducibles (\$434.644 millones), elementos que explican la ostensible solidez patrimonial (\$792.177 millones). Al respecto, el crecimiento del patrimonio fue de 14.8%, “aumento de \$101.894 millones en 2014 como consecuencia del crecimiento de los aportes sociales, los excedentes logrados y el incremento de la valorización de las inversiones en más de \$40.000 millones” (p. 77).



Figura 42. Dirigencia Coomeva (diagrama de relaciones)

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 77.

En materia de excedente, en 2014 la distribución fue de \$18.255 millones, apropiados según la Ley. El valor restante:

Se asignó para amortizar y revalorizar aportes, con un Índice de Revalorización del 1,40%, valor inferior al nivel inflacionario. Esta distribución no tiene en cuenta la totalidad del Valor Agregado Cooperativo Visibilizado (VACV), ni el Valor Cooperativo Invisibilizado (VACI), puesto que la compensación recibida por los asociados no está limitada al capital, dado que los beneficios más importantes los reciben a través de descuentos, productos y servicios gratuitos o en condiciones más favorables que las del mercado. Lo anterior remunera sus aportes al capital social, como lo presentamos más adelante, pues al tener en cuenta el VACV y el VACI, el Índice de Revalorización supera el IPC (p. 78).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Excedente del ejercicio	10.393	11.324	11.626	22.021	18.255	25.693
Apropiaciones de ley:						
Fondo de Solidaridad	10%	1.039	1.132	1.163	2.202	1.826
Fondo de Educación	20%	2.079	2.265	2.325	4.404	3.651
Reserva Protección Aportes Sociales	20%	2.079	2.265	2.325	4.404	3.651
Excedentes por distribuir	5.196	5.662	5.813	11.011	9.128	12.846
Cobertura de Desempleo		750				
Amortización de Aportes	2.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.500
Vida en Plenitud				2.503		
Celebración 50 Años						
Revalorización de Aportes (1)	3.196	3.912	4.813	7.508	7.628	11.346
Índice Revalorización de Aportes (2)	0,84%	0,94%	1,04%	1,50%	1,40%	1,91%

(1) Revalorización a aplicar en 2014 en caso de ser aprobada la propuesta de distribución de excedentes presentada a la Asamblea General Ordinaria de Delegados.

(2) Este índice corresponde a la revalorización de aportes aplicada al año siguiente.

Figura 43. Movimiento de excedentes 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 77.

•Dimensión: precio justo de la operación

Grosso modo se destacan los beneficios y servicios de la Cooperativa, estos fueron:

-Cobertura de desempleo.

-Esquema mutual de ahorro de largo plazo y protecciones compartidas con un diseño solidario.

-Se brindaron auxilios de solidaridad y funerarios a 36.565 asociados por valor de \$129.830 millones.

-78.692 asociados cuentan con 156.016 planes complementarios -como cobertura adicional-, y de éste se brindaron auxilios a 2.951 asociados por valor de \$6.607 millones.

- Programa "Empleos Coomeva": brindó apoyo para afrontar el impacto emocional, preparación para elaborar la hoja de vida, acceso preferencial al portal de empleo, remisión de información, motivación y capacitación empresarial y respaldo financiero, entre otros.
- Espacios Coomeva: 98 constructoras aliadas en todo el país, 454 asociados compraron vivienda con descuentos por \$835 millones -Bancoomeva otorgó 136 créditos por \$12.600 millones-
- Programa de lealtad: reconoce "pinos" por la participación de los asociados en el ejercicio de los tres roles: gestor, usuario e inversionista. Durante los cinco años de funcionamiento ha ejecutado seis campañas de redención por valor de \$4.075 millones y han participado 39.515 asociados.
- A través de la atención de siniestros y asistencias se acompañó a 33.113 asociados.
- Recreación y cultura: la tasa de uso reportada a 2014 fue de 41%, en cuyo caso se entregaron más de \$10.000 millones en beneficios a los asociados en programas de recreación.
- Turismo: en 2014 fue culminada la curva de aprendizaje y estabilización del nuevo modelo comercial potenciando la oferta hacia los asociados, mediante la ampliación en los canales de atención. El reporte fue de 983.986 servicios a personas.
- Bancoomeva: brindó 910.289 nuevas soluciones financieras a 147.756 clientes.

En general, la distribución entre los asociados fue de \$109.137 millones a través de ahorros, descuentos o de la entrega gratuita de productos y servicios. La **figura 44** permite ver los beneficios que la Cooperativa entregó a sus asociados.

Cifras en \$Millones	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL BENEFICIOS GRUPO COOMEVA	70.225	68.684	82.397	81.908	115.703
Educación	8.438	9.735	6.770	8.291	9.160
Servicios Coomeva	353	1.916	4.037	2.789	2.947
Campañas Tarjeta Coomeva	353	822	1.537	1.984	1.289
Servicio Vivienda - Espacios Coomeva(*)	NA	NA	NA	NA	786
Lealtad Coomeva	NA	1.094	2.500	805	871
Sector Salud	27.306	26.317	26.338	23.851	34.755
Descuentos Otorgados en el Plan Salud MPI(*)	27.306	26.317	26.338	23.851	34.755
Sector Recreación	11.682	11.117	12.988	10.193	11.151
Valor Agregado en el Programa de Recreación	11.620	11.072	12.946	10.153	10.524
Descuentos Otorgados en Tiquetes	62	45	42	40	627
Sector Financiero	13.232	14.384	7.299	10.976	39.593
Descuentos Otorgados en Productos y Servicios (*)	13.232	14.384	7.299	10.976	39.593
Fondo de Solidaridad	7.720	3.723	23.785	24.426	17.134
Mayor Rentabilidad del FS y AF sobre el Rendimiento de Mercado	7.720	3.723	23.785	24.426	17.134
Fundación Coomeva	1.493	1.492	1.179	1.383	961
Programas de Motivación, Capacitación, Asesoría y Acompañamiento	1.493	1.492	1.179	1.383	961

Figura 44. Beneficios a los asociados en 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 89.

•Dimensión: Distribución del Valor Agregado Cooperativo (VAC).
 El concepto está definido así: “El VAC es un concepto ampliado de “excedente”. Las cooperativas generan beneficios que otorgan a sus asociados a través de servicios gratuitos, descuentos y mejores precios.” (p. 91). Sin embargo, la Alianza Cooperativa Internacional en las Américas -ACI-, la define de la siguiente manera:

La cuenta de valor agregado calcula la totalidad de incremento de valor generado como consecuencia de las actividades de la cooperativa. Muestra cómo se reparte dicho valor entre los diferentes agentes implicados: los trabajadores a través de sus salarios y otras ventajas sociales concedidas, el Estado a través de los impuestos y tasas pagados, los propietarios a través de la distribución de sus excedentes y la comunidad a través del compromiso social de la cooperativa con su comunidad (p. 91).

El Valor Agregado Cooperativo tiene dos clasificaciones, visibilizado e invisibilizado; en cuyo caso el consolidado se presenta en la **figura 45**.

	2010	2011	2012	2013	2014
VAC VISIBILIZADO	206.637.323.535	174.150.561.951	212.384.876.167	225.384.360.321	226.751.680.895
1.1 VAC Trabajadores	27.312.207.000	32.913.163.457	37.294.705.827	45.748.890.609	54.329.384.715
1.2 VAC Financiero	243.064.309	141.896.218	135.611.699	11.449.000.248	12.140.244.355
1.3 VAC Comunidad	8.473.081.866	11.098.895.005	11.343.473.813	9.025.065.988	9.865.951.538
1.4 VAC Asociados	168.510.461.792	127.731.722.893	161.285.837.899	154.757.203.476	146.765.100.287
1.5 VAC Patrimonio Común	2.078.508.567	2.264.884.378	2.325.246.930	4.404.200.000	3.651.000.000
VAC INVISIBILIZADO	55.768.000.000	55.680.929.080	51.679.841.265	50.986.900.000	88.905.336.100
VAC Asociados - Descuentos	55.768.000.000	55.680.929.080	51.679.841.265	50.986.900.000	88.905.336.100
VALOR COOPERATIVO TOTAL	262.385.323.535	229.831.491.031	264.064.717.432	276.371.260.321	315.657.016.995
DISTRIBUCIÓN % VAC VISIBILIZADO					
VAC VISIBILIZADO	100%	100%	100%	100%	100%
1.1 VAC Trabajadores	13%	19%	18%	20%	24%
1.2 VAC Financiero	0%	0%	0%	5%	5%
1.3 VAC Comunidad	4%	6%	5%	4%	4%
1.4 VAC Asociados	82%	73%	76%	69%	65%
1.5 VAC Patrimonio Común	1%	1%	1%	2%	2%
DISTRIBUCIÓN % VAC TOTAL					
VAC TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%
1.1 VAC Trabajadores	10%	14%	14%	17%	17%
1.2 VAC Financiero	0%	0%	0%	4%	4%
1.3 VAC Comunidad	3%	5%	4%	3%	3%
1.4 VAC Asociados	85%	80%	81%	74%	75%
1.5 VAC Patrimonio Común	1%	1%	1%	2%	1%

Figura 45. Valor agregado cooperativo en 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 93.

6.6.3.4 Cuarto principio: autonomía e independencia

Mediante el principio se reafirma el carácter independiente del cooperativismo, lo que permite expresar que las cooperativas son gobernadas por sus propios socios; de igual manera, se organizan y distribuyen los beneficios que producen, bajo la equidad y los postulados cooperativos. "Este Principio tiene mucha relación con el segundo ("Control Democrático de los miembros"). Uno conlleva al otro y empresarialmente es una continuación del tercer principio" (p. 95). Las dimensiones de análisis fueron: independencia financiera/económica, Prevención en la lucha contra LA/FT y cumplimiento normativo, y sistema de gestión del riesgo.

- Dimensión: independencia financiera/económica.
 - \$2,7 billones en activos, con un crecimiento del 10.4% en 2014 (\$252.276 millones).
 - "Como resultado de la gestión de la asociatividad, los aportes de la Cooperativa crecieron en este último año en \$50.125 millones, lo que sumado a los excedentes generados por \$25.693 millones, contribuyó al fortalecimiento patrimonial de la Cooperativa". (p. 96)
 - "Los ingresos totales de la Cooperativa alcanzaron un valor de \$176.072 millones, lo que representa un cumplimiento presupuestal del 101% y un crecimiento del 14,2% frente al año anterior relacionados principalmente con el incremento que presentaron los ingresos por dividendos y los ingresos por los productos y servicios cooperativos" (p. 97).

Los resultados financieros del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, se observan en la **figura 46**.

Cifras en \$Millones

EMPRESA	Activos	Patrimonio	Ingresos Totales	Ppto a dic-2014	Utilidad Neta	Ppto a dic-2015
Coomeva	2.671.576	792.177	176.072	25.871	25.693	32.924
COOMEVA	2.671.576	792.177	176.072	25.871	25.693	32.924
Banco Coomeva	2.917.643	238.583	467.662	26.765	31.010	40.102
Conectamos Financiera	1.392	679	912	31	100	258
SECTOR FINANCIERO	2.919.035	239.261	468.574	26.796	31.110	40.360
Coomeva EPS	1.004.554	37.645	2.472.174	(11.205)	(35.190)	119
Coomeva Medicina Prepagada	264.589	72.997	549.642	15.047	18.812	20.346
Sinergia Salud	89.528	51.555	114.547	2.458	5.653	6.608
Clinica Farallones	99.083	50.059	88.950	3.253	3.779	3.850
Clinica Palma Real	35.534	10.264	39.690	540	174	1.019
Hospital en Casa	27.129	10.409	56.448	1.924	2.431	2.444
Conecta Salud	902	780	357	-	26	50
SECTOR SALUD	1.521.318	233.657	3.321.808	12.017	(4.315)	34.438
Coomeva Recreación y Cultura	31.761	16.600	10.350	707	1.058	20
Turismo Coomeva	6.718	2.290	4.667	201	340	308
Club Campestre Los Andes	13.501	11.916	5.889	28	38	47
SECTOR RECREACIÓN	51.979	30.806	20.905	936	1.437	375
Corredor de Seguros	7.348	4.798	9.538	1.902	2.434	1.704
SECTOR PROTECCIÓN	7.348	4.798	9.538	1.902	2.434	1.704
Coomeva Servicios Administrativos	26.617	8.889	62.869	284	396	299
Fundación Coomeva	29.780	10.745	8.197	570	639	940
OTRAS EMPRESAS	56.397	19.634	71.066	854	1.035	1.239
GRUPO EMPRESARIAL	7.227.653	1.320.386	4.067.964	68.375	57.393	111.041

Figura 46. Resultados financieros a 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 102.

INDICADORES FINANCIEROS

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos Totales	106.679	126.141	156.682	154.118	176.072
Costos Totales	1.396	1.587	2.043	1.238	1.419
Gastos Operacionales	89.690	107.504	126.500	126.401	142.624
Gastos No Operacionales	4.268	5.424	6.118	8.224	6.337
Excedentes	11.325	11.626	22.021	18.254	25.693
Activo Total	1.837.650	2.081.843	2.227.667	2.419.300	2.671.576
Disponible	17.184	27.302	59.717	42.067	50.155
Pasivo Total	1.337.712	1.498.450	1.617.019	1.729.017	1.879.398
Fondos Sociales	1.304.085	1.463.879	1.578.598	1.691.003	1.824.913
Patrimonio	499.938	583.392	610.648	690.283	792.177
Capital Social	414.502	461.752	500.867	543.305	593.430
Reservas	10.407	12.672	14.997	19.401	23.052

	2010	2011	2012	2013	2014
Indicadores de Crecimiento					
Crecimiento Ingresos	-3,1%	18,2%	24,2%	-1,6%	14,2%
Crecimiento Excedentes	9,0%	2,7%	89,4%	-17,1%	40,8%
Crecimiento Activos	10,9%	13,3%	7,0%	8,6%	10,4%
Crecimiento Aportes Sociales	13,5%	11,4%	8,5%	8,5%	9,2%
Crecimiento Patrimonio	17,8%	16,7%	4,7%	13,0%	14,8%
Indicadores de Solvencia/Endeudamiento					
Patrimonio/Activo total	27,2%	28,0%	27,4%	28,5%	29,7%
Endeudamiento - Total	72,8%	72,0%	72,6%	71,5%	70,3%
Endeudamiento - Sin Fondos Sociales	6,3%	5,6%	5,9%	5,2%	6,4%
Indicadores de Eficiencia y Productividad					
Eficiencia Operacional *	89,4%	90,8%	85,9%	88,2%	85,4%
Productividad Activos **	23,4%	23,6%	25,4%	23,7%	24,2%
Indicadores de Rentabilidad					
Margen Neto	10,6%	9,2%	14,1%	11,8%	14,6%
ROA - Activo Total	0,7%	0,6%	1,1%	0,8%	1,1%
ROA - Activo Total sin Fondos Sociales	2,5%	2,2%	3,6%	2,8%	3,5%
ROE	2,7%	2,3%	3,8%	3,0%	3,7%

* Eficiencia Operacional = [(Costos+Gastos) / Ingresos]

** Productividad Activos = Ingresos/Activos sin Fondos

Figura 47. Indicadores financieros a 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 105.

•Dimensión: prevención en la lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo y cumplimiento normativo.

La Superintendencia de Economía Solidaria emitió la Circular Externa 006 de marzo de 2014, razón por la que Coomeva implementó políticas, metodologías y procedimientos para prevenir y controlar el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo; en tal caso, evitar ser manejado para la "canalización de dineros provenientes o con destino a actividades delictivas". En concordancia, la

actuación fue la siguiente:

De acuerdo con su estructura organizacional, el Consejo de Administración designó un Empleado de Cumplimiento, quien desarrolla sus labores apoyado por los recursos humanos, técnicos y operativos necesarios para cumplir su misión de prevención y control. De conformidad con la normatividad citada, Coomeva presentó oportunamente al Consejo de Administración los informes sobre la implementación de dicha Circular, conjuntamente con la realización de los esfuerzos necesarios para evitar la materialización del riesgo al interior de la organización. En cuanto al deber de colaboración con las autoridades, se efectuaron las acciones necesarias para cumplir con los reportes establecidos con destino a la Unidad de Información y Análisis Financiero, UIAF. De igual manera, cumplió con el programa de capacitación institucional. Certificamos que cumplimos con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, dando cumplimiento al artículo 1 de la Ley 603 de 2000 y con todas las normas legales que nos son aplicables (p. 106).

•Dimensión: sistema de gestión de riesgos.

En aras de alcanzar resultados económicos, sociales y ambientales, Coomeva desarrolla el sistema de gestión de riesgos. Al respecto:

Esto lo viene avanzando con base en las normas que rigen al Grupo y las específicas para los diferentes sectores económicos en donde sus empresas actúan. Así mismo, bajo el enfoque del Enterprise Risk Management (ERM) y los preceptos de la Metodología Cosso II, la NTC ISO 31000, la ISO 27001:2013, ISO 22301:2012, la ISO 26000 y la Norma Británica BS 25999:2006, adoptando las mejores prácticas, mediante la revisión de los documentos técnicos y el análisis de las buenas prácticas adoptadas por otros conglomerados (p. 107).

6.6.3.5 Quinto principio: educación, capacitación e información.

Respecto a este principio, Coomeva reafirma que la inversión en formación de los asociados es fundamental “puesto que sin conocimiento ellos no pueden ejercer el rol de poder frente al direccionamiento de la Cooperativa, ni pueden conocer y aprovechar los beneficios de su asociación”. Igualmente, “es a partir de la educación como se puede llegar a comprender que la cooperación es una herramienta eficiente para generar mejores condiciones de vida y para prosperar colectivamente” (p. 109). Por lo tanto, las dimensiones que analizan el principio son:

inversión en educación y capacitación cooperativa, e inversión en comunicación.

•Dimensión: inversión en educación y capacitación cooperativa.

-Se alcanzó la participación de 123.902 personas en 1.665 procesos educativos de fomento de cultura cooperativa y de fortalecimiento de las competencias profesionales y personales de los asociados, así como de su grupo familiar.

-Cumplimos el 113% de la meta. Se incrementó el indicador de uso en programas de educación, de 15,3% en 2013 a 21,1% en 2014.

-6.706 asociados se beneficiaron con descuentos por \$2.984 millones en las instituciones educativas aliadas.

-Cobertura a 11.313 colaboradores. 83% del total de empleados del Grupo Coomeva.

-Participaron 62.895 personas en los programas virtuales. Cubrimiento del 24,6% de los asociados en la modalidad virtual.

-1.101 dirigentes formados desde 2009. 634 dirigentes y asociados formados en 2014.

-Datos acumulados: hemos aportado \$28.736 millones. Se han beneficiado 6.653 estudiantes. Terminaron sus estudios: 1.563. Perdieron la beca por retiro de la Cooperativa o por bajo rendimiento: 1.726.

-En 2014: otorgamos 390 nuevas becas, por valor de \$3.651 millones. Desembolsamos \$2.925 millones. Contamos con 3.364 estudiantes activos en total (pp. 111-115).

•Dimensión: inversión en comunicación.

La política comunicacional presenta un valor ejecutado por valor total de \$850.363.130 correspondientes a: Revista Coomeva, Radio Coomeva TV y Medios Virtuales (sin contar el mercado). La **figura 48**, presenta las formas de información y comunicación de Coomeva.

FORMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN COOMEVA COOPERATIVA			
Medio	Público	Forma	
		Impreso	Virtual
Portal Coomeva Internet	Todos los públicos		X
Ministerio Vida en Plenitud	Adultos mayores		X
Ministerio Educación	Asociados		X
Ministerio Tarjeta Coomeva	Asociados		X
Ministerio Espacios Coomeva	Asociados		X
Ministerio Dirigencia Coomeva	Dirigentes		X
Ministerio Mujer	Todos los públicos		X
Ministerio Red Juvenil Cooperativa (para hijos de asociados)	Asociados		X
Ministerio Apasionados	Colaboradores		X
Ministerio Lealtad	Asociados		X
Ministerio Referidos	Asociados		X
Ministerio Redcoo (para empresarios y emprendedores)	Asociados		X
Portal Coomeva Intranet	Colaboradores		X
Radio Coomeva (emisora virtual)	Todos los públicos		X
Boletín Logro (promociones y de eventos educativos y recreativos)	Colaboradores	X	X
Correo de Presidencia	Colaboradores		X
Comunicados gerenciales	Colaboradores		X
Boletín Asociados	Asociados		X
Boletín Clic	Colaboradores		X
Emailings	Asociados Colaboradores		X
Pantallas	Colaboradores		X
Boletín y afiches de Bienestar Social	Colaboradores	X	X
Mensajes de espera telefónica	Todos los públicos		
Pantallas de video en oficinas	Todos los públicos		X
Mensajes de texto (en smartphones)	Asociados		X
Mensajes en pantallas de teléfonos fijos	Colaboradores		X
Comerciales en televisión	Todos los públicos		X
Cuñas de radio	Todos los públicos		X
Avisos en periódicos y revistas	Todos los públicos	X	
Videos Institucionales	Todos los públicos		X
Informes de Gestión y RSE	Todos los públicos	X	X
Tarjetas de invitación a eventos	Todos los públicos	X	X
Ayudaventas	Todos los públicos	X	X
Stand	Todos los públicos	X	
Pendones y pasacalles	Todos los públicos	X	
Cursos virtuales	Asociados Colaboradores		X
Demos de aplicativos	Todos los públicos		X
Reuniones Informativas y de inducción (presenciales y virtuales)	Asociados Colaboradores		X
Juegos virtuales	Asociados Colaboradores		X

Figura 48. Formas de información y comunicación a 2014 del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 116.

6.6.3.6 Sexto principio: cooperación entre cooperativas

El sistema de relaciones intercooperativo propende por mejoras para los grupos de interés de cada cooperativa, y el sustento es la solidaridad. “La cooperación entre cooperativas es un principio que asegura la extensión de la cooperación hacia otros niveles de impacto” (p. 117), razón por la que su análisis se da mediante las dimensiones: integración a efectos representativos y económicos, integración a efectos de negocios y colaboraciones brindadas y recibidas a/de otras cooperativas.

•Dimensión: integración a efectos representativos y económicos.
La integración del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se da en los niveles regional y nacional con las siguientes entidades.

ORGANISMO	VALOR ANUAL	TOTAL
Cooperativas de las Américas	\$ 17.743.449	\$ 177.434.494
Confecoop Nacional	\$ 3.480.400	\$ 87.010.000
Gestando	\$ 4.000.000	\$ 60.000.000
Ascoop	\$ 8.075.094	\$ 201.877.350
Fecolfin	\$ 29.568.000	\$ 147.840.000
Confecoop Antioquia	\$ 6.997.760	\$ 139.955.200
Confecoop Atlántico	\$ 1.478.376	\$ 29.567.520
Confecoop Quindío	\$ 1.142.500	\$ 22.850.000
Confecoop Risaralda	\$ 2.217.600	\$ 44.352.000
Confecoop Valle	\$ 3.480.400	\$ 69.608.000
Confecoop Tolima	\$ 3.660.000	\$ 73.200.000
Confecoop Llanos	\$ PDTE.	\$ PDTE.
Confecoop Caldas	\$ PDTE.	\$ PDTE.
Seguros Generales La Equidad	\$ 350.000.000	\$ 350.000.000
Seguros de Vida La Equidad	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
Cordesu	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
Coimpresores	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
Alanzo Comatur	\$ 545.000.000	\$ 545.000.000
Coopcentral	\$ 75.000.000	\$ 75.000.000
Ecoop	\$ 550.000.000	\$ 550.000.000
TOTAL	\$ 2.751.843.579	\$ 3.723.694.564

Figura 49. Integración del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

Fuente: Informe Balance Social Coomeva, 2014. p. 118.

•Dimensión: integración a efectos de negocios.
Con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, en calidad de socios inversionistas, participan algunas cooperativas, entre ellas:

-En Coomeva Turismo Agencia de Viajes S.A. participa Seguros la Equidad con \$231.569 millones.

-En Coomeva Cooperativa Financiera (en liquidación) participan: Saludcoop con \$283.369.992; La Equidad Seguros de Vida O.C. \$165.299.162; La Equidad Seguros Generales \$47.228.332; Fecoomeva \$47.228.332.

-En Bancoomeva participan: La Equidad Seguros de Vida O.C con \$31.265.000; La Equidad Seguros Generales O.C. \$90.604.000 y Fecoomeva con \$90.604.000.
-En Conectamos Financiera participan: Cooperativa de Justicia Juriscoop Ltda. con \$17.500.000; Financiera Juriscoop con \$17.500.000; Fondo de Empleados Médicos de Colombia con \$7.000.000 y Fecoomeva con \$7.000.000.
-En Induguadua participan: La Equidad Seguros de Vida O.C con \$248.707.000; Cooperativa de Justicia Juriscoop con \$4248.707.000 y Fecoomeva con \$1.244.000 (p. 119).

En el ámbito internacional, señala:

No se lleva registro formal de asistencia a eventos de organismos sectoriales e intrasectoriales. Participamos en todos los consejos, cumbres y reuniones de Cooperativas de las Américas, así como en las reuniones del Cofia, comité presidido por nuestro Presidente Ejecutivo. También tomamos parte en las reuniones del Comité Mundial de Equidad de Género de la ACI, el cual en 2014 fue presidido por nuestra Presidenta del Consejo de Administración.

•Dimensión: colaboraciones brindadas y recibidas a/de otras cooperativas.
El registro que el Balance Social presenta en este sentido reporta textualmente lo siguiente:

Colaboraciones y asistencia recibidas de otras cooperativas: no se lleva registro formal ni sistemático de estas actividades.

Participación en actividades de otras cooperativas: participación en diferentes asambleas, seminarios, congresos, jornadas, entre otros espacios de entidades cooperativas (p. 119).

6.6.3.7 Séptimo principio: compromiso con la comunidad _____

En cumplimiento de este principio, la acción de Coomeva lo que pretende es la incorporación de “prácticas responsables y sostenibles en la estrategia de negocio a fin de abordar los problemas sociales más acuciantes a través de la actividad de negocio de las empresas del Grupo” (p. 121). Por lo tanto, las dimensiones corresponden a: eventos realizados con la comunidad, mejora de la calidad de vida, presencia comprometida de la cooperativa con la comunidad y cuidado y preservación del medio ambiente. Se precisa, que el Balance Social las presenta en forma general; acto seguido se presentan:

-(...) estamos comprometidos a articular el Plan de Gestión Ambiental de manera transversal en nuestro Sistema de Gestión, con el fin de prevenir, minimizar y resarcir dicho impacto, con alcance a nuestra cadena de valor, a nuestros grupos de interés y a la sociedad en general.

-Para cumplir nuestra promesa de perdurar y crear valor sostenible nos hemos adherido y cumplimos año a año nuestros compromisos con el Pacto Global. Durante el 2014 avanzamos en la adopción de los criterios de sostenibilidad en nuestras actividades y continuaremos trabajando en la prevención y disminución de nuestros riesgos sociales, económicos y ambientales.

-Nuestra sostenibilidad se materializa en el éxito de la estrategia corporativa y en el crecimiento y la garantía de creación de valor a largo plazo. Para alcanzar estos propósitos hemos establecido nuestros compromisos con la sostenibilidad que nos permitan perdurar exitosamente en el tiempo.

-El Colegio Coomeva cuenta con un total de 525 estudiantes, de los cuales 180 son hijos de asociados.

-En 2014 aportamos recursos por inversión y donación, distribuidos así: por inversión: \$66.495.949 (recursos para el mejoramiento de la infraestructura física) y por donación: \$90.000.000 para apoyo a los proyectos objeto de la alianza.

-Desde 2006 el Grupo Coomeva es el patrocinador oficial de la natación en Colombia. A través de la Federación Colombiana de Natación, Fecna, aportamos \$378.200.063 que se destinan al fortalecimiento de este deporte y de los deportistas en el país.

-Somos socios donantes del Programa BiblioTEC, que reúne los componentes de bibliotecas, educación, tecnología y cultura. Tiene como propósito modernizar la infraestructura física y tecnológica de las bibliotecas escolares y comunitarias y contribuir a la creación de un portafolio de servicios educativos, culturales y de formación vocacional. En el 2014, nuestra contribución fue \$50.000.000.

-Apoyo a Instituciones de educación especial. Dentro del marco de operación del Programa Gente Pila, Coomeva destina un 5% de los recursos de este Programa para apoyar a seis (6) Instituciones del país que atienden niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales (NEE).

-En Coomeva nos comprometemos a aportar a la conservación del medio ambiente a través de iniciativas como la reducción de consumos, políticas de reutilización de ciertos insumos e implementación de un plan de eficiencia en el uso de recursos primarios, para así arrojar resultados favorables para la vida del Planeta (pp. 121-124).

6.7 Discusión

De acuerdo con el planteamiento teórico devenido del estudio temático propuesto, la contrastación teórica vs. la realidad organizacional del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, se concluye lo siguiente.

6.7.1 Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva: poder y política_____

Para comenzar, la forma de organización jurídica de la entidad es Sociedad Cooperativa, asimismo, con finalidad no lucrativa, de origen capital privado, con actuación en los ámbitos local, regional y nacional, y perteneciente a la economía social o solidaria. La estructura jerárquica que permite visualizar el sistema de actividades y los cargos que las gestionan se establecen claramente en el organigrama, pues en este se identifica el nivel de dirigencia y de dirección diferenciados por la acción y los niveles de interacción; de igual relevancia, la estructura del Grupo Cooperativo se da igualmente por la necesidad misma de dar forma a la manera en cómo se dan las relaciones, la comunicación, las líneas de mando, entre otros aspectos, dentro de la misma.

El poder, y en él inmersa la política, corresponde con la misma estructura que adopta Coomeva, eso significa que es propia de la actividad organizacional. Si bien la estructura está al servicio mismo de quienes se consideran sus propietarios, los asociados, en Coomeva se extienden los intereses, desde la constitución misma, a todos los grupos de interés. De esta forma, las coaliciones se dan tanto en forma interna como externa; en el caso de la primera, el modelo coalicional corresponde a los agentes con influencia en el Grupo Cooperativo, según sus intereses y nivel de poder; y en el caso del segundo, el modelo coalicional corresponde a los grupos: propietarios, asociados, públicos, entre otros. A continuación, se analizarán en detalle.

6.7.2 Coalición interna del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva _____

El modelo coalicional interno se relaciona con los agentes de influencia que se presenta al interior de Coomeva, y este acorde con el nivel de intereses y de poder; a continuación, se presentan.

6.7.2.1 *Presidente ejecutivo*_____

El economista Alfredo Arana Velasco actúa en la presidencia ejecutiva del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva desde marzo de 2011 hasta la fecha. En la Cooperativa representa el cargo con mayor poder en todo el sistema. De acuerdo con los estatutos, actúa como representante legal de la Cooperativa, es además “el ejecutor del Direccionamiento Estratégico y de las decisiones del Consejo de Administración. Es igualmente el superior jerárquico y coordinador del personal administrativo. Será elegido por el Consejo de Administración y ejercerá las funciones de su cargo” (art. 73).

Se concluye que el nivel de confianza que en él deposita el consejo de administración, órgano que administra la Cooperativa está "subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. Es responsable ante los asociados por el buen funcionamiento de la Cooperativa y para el efecto delega la gestión administrativa y operativa en el Presidente Ejecutivo" (art. 70). En concordancia, se convierte en la persona que ejerce el poder de referencia porque emplea los distintos sistemas de influencia con los que puede contar, entre ellos: la estructura, la autoridad y el sistema; elementos visibilizados -estatutariamente- en las funciones a cargo (art. 75). Al describirlos, se obtiene:

- En la estructura: coordinar, orientar y dirigir las empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva con base en lo dispuesto en sus respectivos estatutos y las determinaciones de la asamblea general y del consejo de administración, de tal forma que se garantice la unidad de propósito, dirección y control.

- En la autoridad:

- Dirigir y supervisar, conforme a la ley cooperativa, el estatuto, los reglamentos y las orientaciones de la asamblea y del consejo de administración, el funcionamiento de la Cooperativa, la prestación de los servicios y el desarrollo de los programas, garantizando que las operaciones se ejecuten debida y oportunamente.

- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios con sujeción al presupuesto aprobado por el consejo o con las facultades especiales que se le otorguen para el efecto.

- Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial y/o general, la representación judicial y extrajudicial de la Cooperativa.

- Aplicar las sanciones disciplinarias que le correspondan como máxima autoridad ejecutiva y las que expresamente le determinen los reglamentos.

- Diseñar la estructura general administrativa de cargos y la curva salarial de la Cooperativa y presentarla al consejo de administración para su aprobación.

- Nombrar y remover el personal de la entidad, de acuerdo con las normas contractuales y legales.

- Aprobar la apertura de cuentas en entidades financieras legalmente constituidas y calificadas.

- Designar y proponer para elección a las respectivas asambleas o juntas de socios a los representantes de la Cooperativa en las juntas directivas de las empresas que conforman su Grupo Empresarial Cooperativo, así como promover su remoción, cuando sus actuaciones no propendan por el mantenimiento de la unidad de propósito, dirección y control. Igualmente, autorizarlos para votar las reformas estatutarias, negociación de acciones, intereses o participación en las mismas.

- Celebrar las operaciones activas de crédito a favor de sus asociados, de

acuerdo con las reglamentaciones que en materia de cuantía, plazos, tasas y demás condiciones de crédito expida el consejo de administración. Así como aceptar garantías o daciones en pago.

-Convocar al consejo de administración a reuniones extraordinarias cuando así lo considere conveniente.

•En el sistema:

-Presentar al consejo de administración el plan anual de actividades con su correspondiente presupuesto, en concordancia con el plan general de desarrollo adoptado por la asamblea general.

-Velar porque los bienes y valores de la Cooperativa estén adecuadamente protegidos y porque la contabilidad se encuentre al día y conforme con las disposiciones legales y estatutarias.

-Celebrar contratos dentro del giro ordinario de las actividades de la Cooperativa y en la cuantía de sus atribuciones permanentes, señaladas y autorizadas por el consejo.

-Velar porque los asociados reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés de la Cooperativa.

-Presentar al consejo de administración un informe anual, los informes generales, periódicos o particulares que se soliciten sobre actividades desarrolladas, la situación general de la entidad y las demás que tengan relación con la marcha y proyección de la Cooperativa.

-Rendir a la asamblea general en conjunto con el consejo de administración, informes sobre la gestión anual y estados financieros de cada una de las empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

-Asistir a las asambleas ordinarias o extraordinarias de las empresas subordinadas y presidir algunas de sus juntas dentro de los límites señalados por el código de comercio y por el presente estatuto social, pudiendo delegar esa última función, si es necesario.

-Comunicar las pautas de actuación definidas por el consejo de administración, a los miembros que en representación de la Cooperativa vayan a conformar las juntas directivas de las empresas que conforman su Grupo Empresarial Cooperativo.

-Las demás funciones que le señale la ley, el estatuto, el consejo de administración y las que resulten de su participación en los organismos cooperativos, fundaciones, corporaciones, empresas unipersonales y sociedades, en las cuales Coomeva esté afiliada o tenga participación patrimonial.

•Los directores intermedios: en Coomeva, la dirección intermedia se encuentra a cargo del consejo de administración, grupo que divide sus fuerzas en dos componentes; el primero, en su necesidad de identificación con el presidente ejecutivo y el segundo, la necesidad de satisfacer y mantener la autonomía y el poder de su propio nivel jerárquico. en detalle, de acuerdo con los estatutos (artículo 72), se observa lo siguiente.

Necesidad de identificación:

- Aprobar la estructura administrativa de la unidad corporativa que le proponga el presidente ejecutivo. esta unidad corporativa ejerce las funciones necesarias para mantener la unidad de propósitos, dirección y control.
- Nombrar al presidente ejecutivo, fijarle remuneración y ordenar la celebración o ejecución de los actos y contratos necesarios, para el cumplimiento de los objetivos y actividades correspondientes al plan de desarrollo de la Cooperativa.
- Autorizar al presidente ejecutivo, para la celebración de operaciones cuya cuantía exceda a seiscientos (600) salarios mínimos legales mensuales vigentes y aquellas que no estén presupuestadas, cualquiera que sea la cuantía, las cuales implican ajuste presupuestal, sin perjuicio de los límites de inversión previstos en este estatuto.
- Aprobar la estructura general administrativa y de cargos de la Cooperativa, de acuerdo con propuesta que elabore y le presente el presidente ejecutivo. toda modificación deberá ser soportada en un estudio técnico que la justifique.
- Estudiar y aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos, en concordancia con el direccionamiento estratégico; verificar su adecuada ejecución y autorizar los ajustes que fueren necesarios.
- Ejercer sobre las empresas subordinadas, por intermedio del presidente ejecutivo, la intervención que considere necesaria en orden a mantener la unidad de propósitos, dirección y control y garantizar la administración diligente de los negocios de la entidad. Todo ello de acuerdo con la información que sobre la marcha general y financiera de las mismas le suministre el presidente ejecutivo o quien haga sus veces.
- Rendir a la asamblea general, en conjunto con el presidente ejecutivo, informes sobre la gestión anual y estados financieros de cada una de las empresas que conforman el Grupo Empresarial, con base en los informes de los representantes a las juntas directivas y las asambleas de las respectivas empresas.
- Coordinar y propiciar los procesos de planeación participativa para la elaboración del direccionamiento estratégico que será aprobado por la asamblea general.
- Presentar anualmente a la asamblea general para su aprobación, los lineamientos estratégicos de la Cooperativa y aprobar el direccionamiento estratégico de la empresa y sus unidades de servicios, revisándolos periódicamente y presentando un informe sobre su ejecución y ajustes pertinentes.
- Definir a través del presidente ejecutivo, las pautas de actuación a los miembros que en representación de la Cooperativa vayan a conformar las juntas directivas de las empresas subordinadas y en las empresas donde la

inversión lo permita.

Necesidad de satisfacer y mantener la autonomía y el poder de su propio nivel jerárquico:

- Expedir su propio reglamento y designar de su seno los dignatarios.
- Expedir las reglamentaciones de los diferentes servicios, fondos y actividades de la Cooperativa.
- Establecer los mecanismos y dictar los reglamentos sobre la descentralización y régimen de delegaciones y autorizaciones.
- Implementar y desarrollar las políticas y lineamientos estratégicos aprobados por la Asamblea y determinar las directrices para el mantenimiento de la unidad de propósito, dirección y control.
- Adoptar, acorde con las políticas y lineamientos estratégicos definidos por la asamblea general, las decisiones específicas para la constitución de las empresas en las que participe Coomeva, tales como aprobar en primera instancia el estatuto que regirá a la entidad, el monto de inversión de capital o de aporte social que se efectuará en ella y todos los aspectos que sean necesarios definir para que surja a la vida jurídica la empresa, previo estudio de factibilidad técnico, económico y legal elaborado por la unidad corporativa.
- Decidir o delegar lo relativo al ingreso y retiro de los asociados.
- Aplicar o delegar la aplicación del régimen disciplinario establecido en este Estatuto.
- Cuando la ejecución sobre un solo rubro del presupuesto exceda a 600 salarios mínimos mensuales legales vigentes, en operaciones sucesivas, el gasto deberá ser previamente autorizado por el consejo de administración, siempre que no se trate de gastos de funcionamiento.
- Rendir a la asamblea general el informe anual de labores y presentar el proyecto de aplicación de excedentes del ejercicio.
- Autorizar las inversiones de capital que individualmente no superen el 12% del patrimonio de Coomeva o cualquier operación que implique la disminución de la participación en la inversión que el grupo empresarial tiene en las diferentes empresas, inferior a dicha proporción. Se entienden por inversiones de capital aquellas que se realicen para adquirir parte del patrimonio de empresas o sociedades, con el ánimo de mantenerlas en su portafolio y de establecer relaciones económicas convenientes para el cumplimiento de los objetivos del grupo empresarial. En todo caso, las inversiones deberán estar de acuerdo con el propósito establecido en el artículo 5º de este estatuto.
- Considerar en primera instancia, las cuentas del ejercicio y los balances económico y social de Coomeva, que serán sometidos, con su concepto, a la aprobación de la asamblea general.
- Convocar a asamblea general y presentar el orden del día y el proyecto

de reglamentación de la misma para su consideración y aprobación.

-Designar el comité nacional de educación, reglamentar el funcionamiento del comité de presidentes, de los comités regionales y zonales de administración, también crear los comités o comisiones asesoras que considere necesarios.

-Autorizar la afiliación a otras entidades, la constitución de fundaciones, empresas de naturaleza cooperativa, instituciones auxiliares cooperativas o sociedades, de conformidad con las políticas y directrices generales que establezca la asamblea general. el revisor fiscal informará en la asamblea ordinaria siguiente de tal situación.

-Analizar, conceptuar y someter a consideración de la Asamblea General los Estados Financieros consolidados de Coomeva y de las empresas que conforman su Grupo Empresarial Cooperativo.

-Evaluar y presentar a la asamblea general los proyectos sobre creación de fondos sociales y mutuales que establezcan contribuciones obligatorias para los asociados.

-Las demás funciones que, de acuerdo con la ley y el estatuto, le delegue la asamblea general de delegados.

-El consejo de administración tendrá además las atribuciones necesarias para la realización del objeto social de la Cooperativa y serán todas aquellas que no estén asignadas expresamente a otros órganos por la ley o por este estatuto.

-Los miembros del consejo de administración, deberán guardar estricta reserva de la información de carácter confidencial y estratégica a la cual tengan acceso por razón del ejercicio de sus cargos.

6.7.2.2 Los gerentes corporativos regionales

Los gerentes corporativos regionales son las personas a cargo de las oficinas Coomeva distribuidas en el país (conjuntamente con la junta regional de delegados y el comité regional de administración); en concreto, “la administración de una regional está supeditada a las directrices y políticas emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración y a los lineamientos del Presidente Ejecutivo” (art. 78). A 2014 figuran: Marco Antonio Rizo Cifuentes, Cali; Manuel Felipe Issa Abadía, Bogotá (E), Francisco Parmenio Echeverri Pérez, Medellín; Margarita Restrepo Betancur, Caribe; Carlomán Arias Cardona, Eje Cafetero; y, Carlos Alberto Martínez Bonilla, Palmira.

Conforme con lo anterior, en la coalición interna, se convierten en los operadores, quienes realizan el trabajo básico del Grupo, es decir, las acciones. En este caso, se convierten en agentes de influencia y al igual que los anteriores, salvaguardan su autonomía como grupo; y en paralelo, mantienen su prestigio y optimizan los recursos que les son entregados.

- El comité directivo de presidencia: este comité, está conformado por los siguientes miembros: gerente corporativo estrategia y mercadeo, gerente corporativo administrativo, gerente corporativo financiero, gerente corporativo gestión humana, gerente corporativo jurídico, gerente corporativo servicio al asociado, auditor corporativo, gerente corporativa comunicaciones y rrpp, gerente nacional unidad de educación y democracia, directora corporativa arquitectura empresarial, asesores de presidencia ejecutiva (4) y los gerentes de las empresas (16) que conforman el Grupo.

En este caso, intervienen el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva como analistas de la tecnoestructura; eso significa que se ocupan tanto del diseño como de la dirección formal (control y adaptación). En la gestión, se adaptan al nombre que llevan en el sistema, de manera que actúan conforme sus designaciones; por ejemplo, los asesores prestan su asesoría, los auditores prestan su servicio en auditoría. Por lo tanto, el comité directivo, el cual no figura en la organización jerárquica -estructural- y tampoco estatutariamente, no cuenta como autoridad formal; no obstante, como los anteriores, busca tener el poder, y bajo el carácter de expertos pueden participar en la operación y el control, incluso en los cambios que se presenten al interior del Grupo Coomeva.

- El personal de apoyo: en el último agente de influencia, el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva cuenta con el personal de apoyo tanto en el orden local y regional como nacional; este corresponde a la actividad operativa. Se colige del personal de apoyo que su posición de poder es muy débil, no alcanzan ningún factor de influencia sobre el sistema y su único medio para mantener su rol en la organización es a través de las habilidades, su actitud proactiva y colaborativa.

6.7.3 Coalición externa del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva_____

Dentro del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva logran visibilizarse en forma explícita los grupos de interés que integran la coalición externa, estos son:

- Los propietarios: como bien ya se expuso, los asociados se convierten en los propietarios de la Cooperativa, son ellos, con sus aportes, quienes deciden sobre el destino de la misma. Valga anotar que bajo esta figura abrieron el camino para su constitución. Estatutariamente, Coomeva establece los deberes y derechos que les asisten; jerárquicamente encabezan el organigrama, lo que la faculta para “establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa, para el cumplimiento del objeto social” (art. 68, numeral 5). Para el cumplimiento mismo de los principios cooperativos participan activamente de toda la actividad cooperativa; a continuación, se analiza:

-Primer principio: bajo las políticas ya establecidas, Coomeva actúa en materia de ingreso y retiro, de manera abierta y voluntaria. Oferta sus servicios a todos aquellos quienes estén dispuestos a cumplir las responsabilidades que implica el asociativismo y sin ningún tipo de discriminaciones. El primer paso para identificar el asociado Coomeva, fue perfilarlo o caracterizarlo; eso también ha permitido, que la actividad de mercadeo pueda segmentarse. El segundo, corresponde a la medición del uso de los servicios, y de ahí, dar lugar a la medición del cumplimiento misional. En tercer lugar, se efectúa la medición del nivel de satisfacción de los asociados, así como de su nivel de confianza. En cuarto lugar, y último, se establece el sistema y gestión de casos "Atentos Coomeva", un mecanismo para estar más cerca del asociado y estimular la comunicación.

-Segundo principio: el control democrático evidencia la participación de los asociados en el desarrollo mismo de Coomeva, y en particular, en lo referente a la toma de decisiones. Como lo expresa el principio mismo, aquí se sustenta el modelo de gestión y por tanto, aquí es donde se define la naturaleza misma de la Cooperativa. La asamblea figura como el órgano de máxima autoridad, así como de control y administración (Capítulo IX, art. 58 y siguientes). De acuerdo con este principio, también se observa el nivel de acceso a los cargos sociales, la dedicación dirigencial, así como el equilibrio real de poder entre los asociados y la democracia en el trabajo -el clima laboral-.

-Tercer principio: los asociados en calidad de propietarios, participan económicamente y, por tanto, se democratiza la riqueza, pues el capital es un bien común; de forma, que la misma asamblea es la que determina la distribución de los excedentes; igualmente, los asociados reciben una compensación por los aportes. Como lo expresa Coomeva, "la formación de capital no necesariamente debe ser igualitaria, pero sí equitativa".

-Cuarto principio: respecto a la autonomía e independencia, el énfasis que hace Coomeva en este aspecto está concentrado en dos valores que considera fundamentales para los asociados, ellos son la dignidad humana y la responsabilidad; pues sin estos sería difícil ser plenamente autónomos ("independiente de las fuerzas externas que pretendan avasallarla" (Balance Social 2014, p. 95). En este sentido, expone los indicadores financieros de crecimiento, solvencia, eficiencia y productividad, y rentabilidad; también, los resultados financieros del Grupo, las inversiones y las políticas para la prevención del riesgo y la prevención en la lucha contra el lavado de activos.

-Quinto principio: Coomeva debe invertir en la educación y formación de sus asociados y dirigentes, entre otros grupos de interés; lo que significa que el conocimiento juega un papel fundamental en la vida cooperativa. Los propietarios, en este caso, aprovechan los beneficios que les reporta serlo; de esta manera, se hace posible que contribuyan con más eficacia en

el desarrollo de la cooperativa. Por último, la inversión en comunicación se convierte en el vehículo de relación directa entre grupos de interés.

-Sexto principio: respecto a la cooperación entre cooperativas, Coomeva se integra con veinte cooperativas a nivel regional y nacional; acción determinada propiamente por la asamblea, quien define el modo de gestión, y lo que, a su vez, gestiona el servicio a partir del empoderamiento de los grupos que tienen algún interés en la Cooperativa. No cuenta con integración de capital en entidades internacionales, pero sí participa en los consejos, cumbres y reuniones de la Alianza Cooperativa Internacional en Las Américas -ACI.

-Séptimo principio: en cuanto al compromiso con la comunidad, la asamblea general ha tomado decisiones respecto al deber que tiene sobre el desarrollo sostenible, por lo tanto, en sus políticas ha incorporado prácticas responsables y sostenibles -estrategia de negocio-. Se vincula entonces mediante: responsabilidad social, plan de gestión ambiental, patrocinador de diversas actividades culturales y deportivas, y apoyando a instituciones educativas.

Como puede notarse, los asociados, en su calidad de propietarios, se mantienen en forma permanente cercanos a la actividad que constantemente lleva a cabo el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, por lo tanto, mayor es su poder en la coalición externa.

- La asociación de empleados: en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se dio la asociación de sus empleados a través de la conformación del Fondo de Empleados -Fecoomewa-. Si bien son agentes internos con influencia, también, desde afuera, ejercen alguna influencia sobre la organización, el Fondo de Empleados trabaja en forma conjunta con el Grupo Empresarial pues su fin último es el empleado y su bienestar. Por sus características, corresponde igualmente a una organización de carácter solidario, creado voluntariamente en el año de 1987 y con el propósito de mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias.

- Los públicos: pueden observarse en este factor como públicos o agentes externos con influencia a: familias de los asociados, instituciones y el gobierno (en sus diferentes facetas). Al abordarlos se determina que:

- Las familias de los asociados hacen parte de los beneficios mismos que cobijan al asociado gracias a su titularidad, y, por tanto, pueden usufructuar el portafolio que ofrece Coomeva; al tener las mismas consideraciones del titular, los miembros de un grupo familiar pueden generar cualquier tipo de presiones o influir en las acciones de la cooperativa.

- Instituciones: estos pueden tener relación con la Cooperativa mediante

alianzas o convenios para la prestación de servicios a los asociados y sus beneficiarios.

-Gobierno: en este caso, las medidas económicas o políticas pueden incidir en el desarrollo de la cooperativa; en particular, la Superintendencia de Economía Solidaria, la cual protege los intereses de los asociados y de la comunidad, y, por tanto, se convierte en ente de supervisión de las entidades de la economía solidaria del país. Por sus actuaciones, pueden ser agentes externos con influencia.

En general, los públicos descritos, aún separados de la Cooperativa Coomeva, pues no son sus propietarios ni trabajan para ella, pueden sentirse afectados por sus actuaciones al punto de desear y tratar de influenciarla.

• Los asociados: en este factor, los agentes externos con influencia corresponden a: proveedores, y competidores. De ellos se colige lo siguiente:

-Los proveedores: son aquellas empresas con las que la Cooperativa establece acuerdos de negociación para proveer bienes y servicios. En este caso, el Grupo cuenta con más de 180 alternativas, razón por la que el grado de dependencia es menor.

-Los competidores: que bien puede verse afectados por cualquier empresa del Grupo, tienen como camino establecer acuerdos intercooperativos, lo que se ve reflejado en la integración; de este, el mayor beneficiado es el asociado, pues se amplía la oferta de productos y servicios y, en consecuencia, para todos los grupos de interés.

Puede notarse la dependencia que se da de proveedores y competidores a Coomeva y no al contrario, de forma que el papel de los asociados es meramente económico en el sistema de poder de la Cooperativa; en la coalición externa son esenciales los recursos del proveedor, pero en este caso la oferta que recibe la Cooperativa es tan amplia que no están concentrados y por tanto es menor su poder de influencia. Respecto a los competidores, también con un rol netamente económico, pasa lo mismo; su relación es de dependencia y eso le resta en su nivel de influencia. Conforme con lo expuesto, en ambos casos, no son esenciales para el curso propio de la acción cooperativa, de manera que no son agentes de influencia, razón por la que buscan entrar en la coalición externa del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

A manera de conclusión, del modelo coalicional puede notarse cómo en la coalición interna la actividad dominante, o de poder, recae tanto en el consejo de administración como en la presidencia ejecutiva del Grupo Empresarial Cooperativo. Da cuenta de ello no solo la función que sobre las actividades organizativas tienen a su cargo, ambos están situados entre la coalición interna y externa, están en

medio de quienes toman las decisiones y, por tanto, pueden influenciarlas. El primero nombra al segundo, interviene en las actividades de dirección, la gestión de fondos para el desarrollo de la actividad misional, aconsejar a la Cooperativa respecto a decisiones de diversa índole, entre otras acciones; y el segundo, aún subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general, cuenta con un poder de referencia porque influencia la estructura y el sistema -como ya se evidenció-.

Es de anotar, que el poder en Coomeva también se colige en la permanencia de los dirigentes y directores, nuevamente en el caso los miembros del consejo de administración y el presidente ejecutivo. En lo correspondiente al consejo de administración, el periodo de nombramiento es por tres años (estatutos, art. 70); particularmente, la presidencia ha tenido dos periodos consecutivos, 2010-2013 y 2013-2016, y cabe anotar, que el cargo anterior lo tuvo en la presidencia de la junta directiva -periodo 2007-2010-. Esto retrata dos tipos de poder: uno, de experto, donde quizás las habilidades y/o la pericia le han concedido cualidades que reconocen los asambleístas a la hora de votar, y dos, de referencia, y aquí el carisma se convierte en el referente de características personales reconocidas por quienes eligen.

Ahora, en el caso del presidente, hay que establecer que estatutariamente no se define un periodo concreto de permanencia en el cargo y es nombrado por el consejo de administración. Por consiguiente, quien ostenta el cargo en la actualidad, ha ejercido los cargos de: jefe administrativo y financiero (1987); director regional servicio de salud (1988-1990); subgerente nacional de operaciones y administración de servicios (1990); gerente regional cali (1991); gerente nacional financiero (1992-1998); gerente nacional corporativo financiero (1999-2005). Adicionalmente, fue miembro principal del consejo de administración de Coomeva Cooperativa Financiera desde agosto de 2010 hasta marzo de 2011 y a la fecha es el presidente ejecutivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Es claro que el poder aquí establecido es legítimo, pues bien puede afirmarse que es el resultado de su jerarquía formal en el Grupo y está legitimado por el nombramiento mismo que, en el caso de la presidencia, ha efectuado la asamblea general, máxima autoridad de la Organización.

Válidos también, en la configuración del poder, determinar que la presidencia ostenta un poder de experto y de referencia; en el caso del primero, porque la influencia se basa en las habilidades y conocimientos que ya posee como resultado de su permanencia en la organización, y en el segundo, porque hay un nivel de admiración y respeto por el carisma personal que se convierte en su fuente de poder referencial. Tanto en el caso del consejo de administración como en el del presidente, es factible que haya surgido una coalición -asociación-, que les permita ganar más poder, lo que no sucedería si trabajaran por separado.

Por su parte, de la coalición externa puede concluirse que los asociados en calidad de propietarios de la Cooperativa son quienes toman el poder a través de la propiedad; así, el control es mayoritario y estatutariamente, facultan a los niveles de dirigentes y directores para que asuman determinado nivel de control operacional. Aquí, es importante resaltar nuevamente que el consejo de administración y la presidencia ejecutiva, se encuentran en medio de la coalición interna y externa ya que están entre los que toman las decisiones y quienes tratan de influenciarlas, y es a ellos a quienes se les otorgan facultades para direccionar, gestionar y representar. Los demás agentes externos no representan una coalición de poder de alto impacto que genere influencia -desde afuera- sobre el Grupo.

6.7.4 Estado del modelo coalicional del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

De acuerdo con el ejercicio de Coomeva, en cuanto a la ejecución de los principios, muestra cómo los asociados, en el estado de la coalición externa, asumen una posición dominada (dominante); es decir, una coalición como grupo que actúa concertadamente. A partir de los estatutos, domina todos los niveles de la estructura organizativa, así como la dirección y gestión empresarial. De tal suerte que es a este grupo quien se le puede considerar como el de mayor influencia en la organización; sin embargo, teniendo en cuenta que el consejo de administración y la presidencia ejecutiva también ejercen una influencia legítima en el Grupo, y actúan mediante los límites que el poder político, a través de la norma, les ha instituido. De ellos se destaca el acato a la misma.

Para estos tres agentes de influencia -interna y externa-, el juego de poder está en la influencia que sobre las mismas estrategias organizacionales pueden hacer. Es decir, la estrategia del Grupo Empresarial se convierte en el vehículo de un poder formal pues en su ejecución, el Grupo crea compromiso y colaboración mutua, y de estas los dirigentes logran una "identificación" que le permite al poder formal instaurarse con éxito y, en forma paralela, adherirse al comportamiento organizacional.

6.7.5 Las fuentes de poder en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

A continuación, se relacionan las fuentes de poder que se aprecian en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva:

Tabla 11. Fuentes del poder en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

La posición en la organización	Los cargos tanto en la dirigencia como en dirección tienen una ostensible cuota de poder. De acuerdo con las funciones y delegaciones estatutarias, generan igualmente la posibilidad de manejar recursos lo que a su vez genera poder. En cargos como el de presidente ejecutivo y consejo de administración, se dirige a todo el Grupo y se visibiliza su poder por los demás sectores o miembros del grupo ya que tienen la capacidad de influir sobre las acciones de todos.
Fuentes de poder informales	Es innegable la existencia de un poder informal por parte de las personas o grupos, eso puede manifestarse por fuera de la estructura oficial. En tal caso, las influencias en el Grupo Coomeva pueden nacer de lazos familiares, amistades, creencias compartidas, pensamientos políticos similares, actividad sindical, comunidad racial o religiosas; y que le son propias a cualquier organización indistintamente de su actividad.
La legitimidad	De acuerdo con los estatutos, el poder está legitimado. Existe la condición legal para ejercer las posiciones según la estructura organizacional. Aquí se cuentan, de la estructura organizacional, los niveles: dirigentes y directivos. Sin embargo, no puede olvidarse que la legalidad también pasa por cuestiones éticas y valorativas. Por ejemplo, es factible que el presidente ejecutivo, dado su vínculo en el tiempo con la Cooperativa y los diversos cargos, sea legitimado por la comunidad misma a la que dirige.
Las condiciones personales carismáticas	En el caso del presidente ejecutivo, el poder tiene rasgos de personalidad; en este sentido, pueden mostrarlo como un individuo convincente, sociable y motivador. Esos elementos, pueden influir su comportamiento político para aprovechar el poder que le brinda la posición (y las que ha ocupado anteriormente).
El conocimiento o competencia	La trayectoria de quienes conocen la organización, sus destrezas o competencias, así como su experiencia -niveles de experticia dentro de Coomeva-, muestran su relación con el poder.
El contexto, la "situación"	Los resultados históricos del Grupo Empresarial Cooperativo, han llevado a que el poder actúe conforme con las oportunidades del momento.
El manejo de recursos "físicos" y económicos"	Las capacidades de los dirigentes y directores son formas explícitas del poder, las coaliciones internas y externas así lo evidencian. Los liderazgos muestran la influencia que, sobre los niveles medios y operativos del Grupo, prueba

	de ello son los resultados favorables que presentan las gestiones (balances financieros y sociales) Aunado, está la disponibilidad y el manejo de recursos económicos que permiten el poderío económico y la capacidad para ejercer poder; esta última, que incide en la conducta del grupo en general.
--	--

6.7.6 Política en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva_____

Concordante con lo anteriormente expuesto, se observa que las estrategias en Coomeva son vistas como un vehículo del poder y pueden generar un determinado grado de influencia en la organización. De tal forma que el direccionamiento estratégico se convierte en la política a través de la cual los miembros del Grupo Empresarial ejercen el poder, de acuerdo con su nivel o posición en la estructura. No obstante, existe una política donde los miembros o grupos, al margen de lo regularmente establecido, adoptan, por ejemplo, una conducta política dentro o fuera de la cooperativa.

Teniendo estos componentes como elementos a considerar, a continuación, se relacionan los factores políticos que se visibilizan en la Cooperativa Coomeva:

- Todas las conductas de los miembros del Grupo, en particular del presidente ejecutivo como principal ejecutor de la gestión de Coomeva, hacen parte del comportamiento político. De acuerdo con lo evidenciado en el Balance Social, dentro de la organización hay conductas que reflejan la obtención de beneficios, dependiendo de la posición que se ocupe en la estructura. Estos mismos, posibilitan -a simple vista y en cierto grado- la influencia social; lo que no necesariamente responde a la política legítima.

- Es factible que como parte de la autonomía que le asiste al consejo de administración y al presidente ejecutivo, puedan de manera discrecional -como sustrato de su autonomía, e incluso de su permanencia-, y sin perjuicio del Grupo, luchar por su posición dominante sobre los otros. En este caso, los estatutos muestran cómo políticamente, después de la asamblea general, sus comportamientos tienen influencia en toda la estructura.

- El poder anteriormente descrito, muestra cómo en Coomeva la ejecución de la estrategia hace legítima la política que se adopta porque registra en los balances que se siguen los lineamientos impartidos desde la asamblea general y los que el consejo de administración y al presidente ejecutivo, acogen para direccionar y cumplir los objetivos misionales.

- El comportamiento político de Coomeva también está determinado por las mediciones de la eficiencia (logros, beneficios y cultura, entre otros).

6.7.7 Intercooperación y asociatividad

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, en materia de intercooperación y asociatividad, establece lineamientos acordes con los principios del cooperativismo, que son, en esencia, los que direccionan la Cooperativa y benefician a sus miembros. En concordancia, en Coomeva se registra lo siguiente.

- Intercooperación: de acuerdo con el principio sexto, el Grupo considera que, para maximizar su impacto, la actividad colaborativa entre cooperativas permite que las oportunidades beneficien a los asociados -y demás grupos de interés-; mediante la sinergia, pueden atenderse los intereses comunes y particulares. Lo relevante, como bien logra demostrarlo, es mantener su identidad cooperativa.

En el Balance Social del año 2014, se registran los siguientes campos de actuación interna y externa:

1. Coomeva se integra a 20 entidades del orden regional y nacional. Mediante estas alianzas estratégicas, propende por actividades asociativas que den valor, así como por circuitos económicos que desarrollen nuevos productos y servicios.
2. Por efectos de negocio, otras entidades se han integrado al Grupo Coomeva como inversionistas; por citar algunos: Seguros La Equidad participa en Coomeva Turismo Agencia de Viajes S. A.; y, La Equidad Seguros de Vida, La Equidad Seguros Generales y Fecoomewa, participan en Coomeva Cooperativa Financiera (en liquidación) y en Bancoomeva.
3. Participación en todos los consejos y cumbres de la ACL, entre otros comités.

- Asociatividad: en cumplimiento del primer principio, entre otros en los que interviene en forma transversal, la asociatividad está debidamente regulada por los estatutos, y en cumplimiento de estos se llevan a cabo las estrategias para su ingreso y permanencia; en aquellos casos de retiro, lineamientos de actuación para su manejo. Como bien pudo constatarse en el Balance Social de 2014, este principio cuenta con unas dimensiones de ponderación que permite evaluar su nivel de resultados. Aspectos como la apertura cooperativa, la salida voluntaria, la caracterización -perfil- del asociado, la medición de los niveles de satisfacción y confianza, y la no discriminación entre otros, permiten hablar de una asociatividad caracterizada por la igualdad y la democracia.

De otro lado, retomando el concepto de la economía solidaria donde la lógica del mercado aquí es la prestación de beneficios, Coomeva atiende este componente a partir de un portafolio de servicios que ofrece alternativas en educación, créditos, salud, recreación, cultura y turismo, entre otros. Asimismo, convenios -alianzas estratégicas-, para la obtención de servicios y productos por parte de los

asociados. Bajo la lógica de dicha economía solidaria, gracias al movimiento de todos los servicios puestos al servicio de los asociados, se obtienen unos réditos que posteriormente (según la asamblea general) son redistribuidos entre ellos mismos; se origina así, la distribución equitativa de la riqueza generada, lo que se denomina en la actividad cooperativa como excedentes.

Lo que en esencia promueve el Grupo Cooperativo es la resolución de problemas individuales y colectivos; en tal caso, convertirse en el medio para facilitar la vida de los asociados y propender por mejorar su calidad de vida. En tal sentido, la educación se adopta como una herramienta para crear un salto cualitativo en el individuo, posteriormente, mediante la oferta crediticia, aportar en la consolidación de proyectos de emprendimiento.

En general, la economía solidaria proyectada por Coomeva aborda como principal dimensión del negocio la persona, vista no solo desde lo monetario, también por su capacidad humana (conocimientos y habilidades) y organizativa (participación social). Por eso, aunado a este concepto, en el séptimo principio incorpora prácticas responsables y sostenibles en la estrategia del negocio dado su compromiso con la comunidad.

6.7.8 Modelo de negocio

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, respecto a su modelo de negocio, determina que el segundo principio ("Control democrático de sus asociados"), es el que da sustento, incluso, a la gestión. Tanto la gobernabilidad, como la ética y los recursos de la Cooperativa, son los que generan e impactan el accionar de los miembros; sobre este último, los recursos, es que en el grupo enfoca la gestión. Si bien la generación de la riqueza no es el fin último, administrar los recursos acordes con las políticas de equidad y democracia se convierte en la conciencia que debe permear el modelo. El que la estructura trabaje conjuntamente en los niveles local, regional y nacional, según lo expuesto, evidencia una forma de gestionar el modelo del negocio.

El objetivo general es que, a través del modelo adoptado, se responda a las demandas que el entorno constantemente plantea al Grupo; en tal caso, el modelo de negocio Coomeva actúa así:

- La formación y capacitación -educación- del talento humano es una constante de la Cooperativa, pues se considera que es una herramienta que posibilita una mejor forma de interacción entre grupos de interés; asimismo, la educación de los asociados aporta en la concientización del rol que deben adoptar tan pronto asumen la responsabilidad de la asociatividad. En ambos casos, es un

instrumento de gran valor para el desarrollo de la Cooperativa en todos sus niveles (local, regional y nacional).

- La política estratégica de Coomeva se consolida en el Plan Estratégico 2014-2019, "Facilitando la vida al asociado" (aprobado en diciembre de 2013). Por medio de esta carta de navegación, que responde a las lógicas del mercado -según afirma-, se propone alcanzar el éxito económico-financiero, así como la consolidación del Grupo.

- Dada su organización estructural, prevista la división dirigencial y directiva, se establecen las funciones, acordes con el mandato estatutario. Igualmente, para dar sostenibilidad al negocio en cuanto a su compromiso con la comunidad, se determinan, consolidan y ejecutan diversos modelos para el logro efectivo de la gestión.

- El modelo de negocio sobre el cual se desarrolla responde a las condiciones del mercado; sin embargo, pasa constantemente por los cambios o modificaciones que a este deba hacerle de acuerdo con las exigencias del gobierno nacional, y en particular, de la Superintendencia de Economía Solidaria.

- La intercooperación no es ajena a la actividad de Coomeva, pues es consciente de su imperiosa necesidad, además de su cumplimiento por ser un principio sine qua non del accionar cooperativo. Conjuntamente, la intercooperación ayuda en el cumplimiento de la responsabilidad social que tiene la Cooperativa con los grupos de interés, en particular, con los asociados. En el caso último, la imagen que se emite es la de una organización abierta y dispuesta a ofrecer mejores y más productos y servicios.

- Con relación a la integración económico-empresarial, Coomeva fortalece su relación con el entorno mediante el patrocinio y apoyo a diferentes actividades de la sociedad civil, entre ellos, justas deportivas y encuentros culturales; en algunos casos, conjuntamente con la empresa privada. Tal integración -vinculación-, en respuesta al compromiso propio de extensión del bienestar social y económico a la comunidad.

6.8 Conclusiones

El poder y la política en los grupos cooperativos, tipo conglomerado empresarial, se determinan por la relación entre el modelo de negocio y la estructura social. El modelo de negocio es la forma como se entregan los productos y servicios y la estructura social es el fundamento de la gobernabilidad a través de la asamblea de asociados.

Se concluye, entonces, que el poder, y la política, corresponde a la estructura que adopta, eso significa que es propio de la actividad organizacional, porque la estructura está al servicio de los asociados y se extiende a los intereses de todos los grupos de interés.

El conglomerado está orientado por la normativa de la organización y supeditado a las directrices y políticas emanadas de la asamblea general y del consejo de administración ejecutados a través del modelo de negocio, ya que a través de este se aporta a la táctica y la operatividad para la generación de productos y servicios. Los asociados, el consejo de administración y la presidencia ejecutiva, son los tres agentes de influencia en el juego de poder, que influyen sobre las estrategias organizacionales. Es decir, la estrategia se convierte en el vehículo de poder formal pues en su ejecución, el Grupo crea compromiso y colaboración mutua, y de estas los dirigentes logran un mecanismo que les permite adherirse en el comportamiento organizacional.

La confianza que es depositada en el presidente ejecutivo por el consejo de administración, está subordinada a las directrices y políticas de la asamblea general. Los gerentes corporativos regionales, conjuntamente con la junta regional de delegados y el comité regional de administración también están supeditados a las directrices y políticas emanadas de la asamblea general y del consejo de administración y a los lineamientos del presidente ejecutivo.

Para la generación de las políticas y estrategias se parte de un modelo de planeación, esto genera la discusión de si los modelos de planeación como compañía solidaria se deben orientar a sus desarrollos productivos y comerciales fundamentados en las oportunidades, es decir, basados en el mercado de la especulación, o en la planeación social orientada a la satisfacción de necesidades, intereses o problemas comunes, para posibilitar la participación. En el conglomerado ambos modelos son considerados oportunos, el segundo en el seno de la Cooperativa y el primero para cada una de las organizaciones del Grupo, que se desempeñan en una economía de mercado.

El análisis de poder, y la política desde esta actividad organizacional, tiene diferentes puntos, el poder en las coaliciones, en la estrategia, en la estructura y en el modelo organizacional. Cuanto más cercanos están los asociados de las actividades de la organización más concentrada estará la organización, por este motivo mayor es el poder de los asociados, que son, por razones evidentes, los poseedores del poder. El análisis de cómo y por qué el poder y la política determinan la relación entre el modelo de negocio y la estructura social, equivale a identificar cómo se origina la estructura de poder en las expresiones políticas en los grupos empresariales asociativos.

En la economía de mercado las decisiones están concentradas en un individuo y por tal motivo lo hace acreedor al poder, mientras que en las organizaciones de la economía solidaria la gestión del poder es participativo, los individuos se integran a las decisiones y la política hace parte de la gestión y la organización.

El poder, y la política, hace parte de la estructura, es propia de la actividad organizacional. Si bien la estructura está al servicio de los propietarios que son los asociados, en Coomeva se extienden los intereses, desde la constitución misma, a todos los grupos de interés y se dan tanto en la coalición interna como en la externa. En la interna el modelo coalicional corresponde a los agentes con influencia en el Grupo Cooperativo, según sus intereses y nivel de poder; y en el caso de la externa, el modelo coalicional corresponde a los grupos: propietarios, asociados, públicos, entre otros.

El poder recae tanto en el consejo de administración como en la presidencia ejecutiva del Grupo Empresarial Cooperativo. Los asociados, en su calidad de propietarios, se mantienen en forma permanente cercanos a la actividad que constantemente lleva a cabo el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, por lo tanto, mayor es su poder en la coalición externa.

Es de anotar, que el poder en Coomeva también se desprende de la permanencia de los dirigentes y directores, de los miembros del consejo de administración y el presidente ejecutivo. En lo correspondiente al consejo de administración, el periodo de nombramiento es por tres años.

De otra parte, existe, además, dos tipos de poder: uno, de experto, donde las habilidades o la pericia le han concedido cualidades que reconocen los asambleístas a la hora de votar, y dos, de referencia, y aquí el carisma se convierte en el referente de características personales reconocidas por quienes eligen. En la configuración del poder, entonces, se debe considerar que la presidencia ostenta un poder de experto y de referencia; en el caso del primero, porque la influencia se basa en las habilidades y conocimientos que ya posee como resultado de su permanencia en la organización, y en el segundo, porque hay un nivel de admiración y respeto por el carisma personal que se convierte en su fuente de poder referencial. Tanto en el caso del consejo de administración como en el del presidente, es factible que haya surgido una coalición -asociación-, que les permita ganar más poder, lo que no sucedería si trabajaran por separado.

De la coalición externa puede concluirse que los asociados en calidad de propietarios de la Cooperativa son quienes toman el poder a través de la propiedad; así, el control es mayoritario y estatutariamente, facultan a los niveles de dirigentes y directores para que asuman determinado nivel de control.

Se resalta que el consejo de administración y la presidencia ejecutiva, se encuentran en medio de la coalición interna y externa ya que están entre los que toman las decisiones y quienes tratan de influenciarlas, y es a ellos a quienes se les otorgan facultades para direccionar, gestionar y representar. Los demás agentes externos, no representan una coalición de poder de alto impacto que genere influencia -desde afuera- sobre el Grupo.

- Aciamericas (2017). Página Web. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop>
- Ángel, D. (2011) Memoria y narrativas. *Revista Ánfora*, (14).
- Aristóteles. (1998). *La Política*. Madrid: Editorial Alba
- Barrientos J. W. (2005). *Modelo de negocios*. Buenos Aires: Publicaciones de Cátedra.
- Blau, P. y Scott W. R. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chamdler Pub. Co.
- Coomeva. (2014). Informes de gestión anual Coomeva. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/33370>
- Coomeva. (2013). Informes de gestión anual Coomeva. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/33370>
- Coomeva. (2012). Informes de gestión anual Coomeva. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/33370>
- Coomeva. (2011). Informes de gestión anual Coomeva. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/33370>
- Coomeva. (2010). Informes de gestión anual Coomeva. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/33370>
- Coomeva. (2009). Informes de gestión anual Coomeva. Recuperado de <http://www.coomeva.com.co/33370>
- Davis, K. (2003). *Liderazgo de la empresa en México*. Ciudad de México: Editorial Trillas.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. Nueva York: The Free Press of Glencoe.
- Givone, H. (2013). *Seminario: poder y política en las organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Católica de Argentina.
- González, A. (2010). El Poder en las organizaciones ¿De eso no se habla? *Revista Enfoques*, VI(9).
- Gutiérrez, R. (1984). *Introducción a la antropología filosófica*. Madrid: Esfinge
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Ciudad de México: MacGraw

Hill.

Llorens, G. (2010). Una perspectiva al concepto de modelo de negocios. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/una-perspectiva-al-concepto-de-modelo-de-negocios>

Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, May.

Maquiavelo, N. (1983). *El Príncipe*. Buenos Aires: Síntesis.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A quality approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation. *Management Science* XXIV (9), 934-948

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations*. Nueva York: Free Press.

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1993). *El poder dentro y fuera de las organizaciones*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach* (Disertación doctoral). École des Hautes Études Commerciales. Lausana.

Platón (1998). *República*. Buenos Aires: Eudeba

Pfeffer J. (2010). *Power*. Nueva York: Harper Collins Publishers.

Razeto, L. (s.f.) ¿Qué es la economía solidaria? <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>

Redacción El Tiempo. (2004). Coomeva, 40 años bien cumplidos. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1502940>

Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Rodríguez, A. (1992). Poder y política en las organizaciones. *Psicología política*, (5), 99- 115. Recuperado de <http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N5-5.pdf>

Sallenave, J. P. (1998). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios* (7.a Ed.). Madrid: Paraninfo.

Stake, R. (1995). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.

Stake, R. E. (1994): Case Studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage.

Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (1998). *Developing Management Skills* (4 ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods, applied social research methods* (2 ed.). Newbury Park: Sage

Zamagni, S. (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción político-económica. *Revista Cultural Económica*, (70), 23-43.

Zott, C. y Amit, R., (2009). Business model design: an activity system perspective, *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

7. EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS: CASO SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Humberto Serna-Gómez, Ed. D*
Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez**
Ricardo León Sánchez-Arenas***
Mario Samuel Rodríguez-Barrero****
Karina Daniels-Ávila*****

7.1 Introducción

En un mundo empresarial que avanza a pasos agigantados cada minuto, se hace necesario ir de la mano con los cambios que se presentan continuamente, hoy más que nunca es indispensable estar a la vanguardia, no solo en el ámbito de infraestructura y tecnológico, sino que se requiere de un proceso de adaptación al cambio y mejora continua si se quiere competir a la par en mercados que cada día son más exigentes y en los que predominan la innovación y la ley del más fuerte o el que acapare más porción de mercado.

Sin embargo, actualmente se pueden encontrar organizaciones que aunque promocionan dentro de sus políticas empresariales la calidad en la atención al cliente, realmente no la aplican y le restan importancia a este factor que marca significativamente la diferencia a la hora de seleccionar un producto o servicio, ya que no se trata sencillamente de vender por vender para obtener productividad y rentabilidad, ni de tomar la atención al cliente como el simple hecho recibir y atender peticiones, quejas y reclamos o sonreír todo el tiempo, sino que este último elemento debe convertirse en el deber ser de las compañías, es decir, hacer del servicio al cliente una filosofía empresarial transversal a todas las áreas y procesos del ente económico, de tal manera que se integren cada uno de los elementos y actores que conforman la cadena productiva y se obtenga un engranaje que facilite

* D. L MA Ed. D. en Planeación y Política Social.

** Ph. D. en Gestión de Proyectos, docente investigador Corporacion Univertitaria Minuto de Dios - Uniminuto.
gustavo.ribio-r@uniminuto.edu.co

*** Magíster Ed. D. en Ciencias de la Educación, docente investigador María Cano.

**** Mario Samuel Rodríguez-Barrero, magíster, docente investigador UCC.

***** Estudiante de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria María Cano.

su adecuado funcionamiento, en pro de brindar un servicio diferenciador, con altos estándares de calidad y que beneficie realmente al cliente.

Por consiguiente, es de vital importancia para obtener preferencia y predilección por parte de los clientes enfocarse precisamente en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades, y por lo tanto, en valores agregados incorporados al servicio al cliente mediante elementos diferenciadores, que hagan de la relación comercial una verdadera experiencia de servicio que el consumidor final desee volver a repetir. Para ello, es indispensable realizar procesos de retroalimentación constantes con el cliente, ya que un amplio conocimiento sobre sus necesidades y sus gustos generan mayores oportunidades para identificar las posibles fallas que tenga el producto o servicio que se ofrezca y, a la vez, se obtienen más elementos para el diseño de estrategias orientadas al cliente, que propicien ventajas competitivas y que exigen a las organizaciones asumir nuevos retos que conlleven a brindarle al cliente el servicio que realmente quiere.

Partiendo de lo expuesto en las líneas anteriores y con el desarrollo de este caso investigativo, se pretende evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo y compararla con la satisfacción del cliente interno en el sector servicios, dado que para este gremio resulta de vital importancia conocer los resultados que les proporcione este proyecto, como estrategia de fortalecimiento de los procesos de servicio al cliente que llevan a cabo actualmente y como medio para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, caracterizado por un servicio al cliente diferenciador y con altos estándares de calidad. Finalmente, la labor investigativa toma como referente la visión que plantea por medio de sus metodologías y herramientas el profesor Humberto Serna Gómez, la cual tiene como premisa la frase “Clientes para siempre”.

Además, se busca relacionar la satisfacción del cliente interno con la del externo, con el fin de validar la premisa de que una organización no da hacia afuera lo que no tiene adentro.

7.2 Descripción de la empresa objeto de estudio

Para el desarrollo del proceso investigativo, se tomó como caso la empresa Surequipos SAS, la cual lleva en el mercado más de 30 años, prestando servicios de asesoría en alquiler de equipos para la construcción, como andamios sencillos, andamios de carga, andamio multidireccional, equipo electromecánico como vibrocompactadores tipo rana, canguro, rodillos, vibradores, equipos para demolición como compresores con martillos, cortadoras de piso, así mismo en equipos de carga como minicargadores bocat, pluma grúas, torre grúas, malacates y equipos para vaciado en concreto como concretadoras y allanadoras; esta empresa cuenta con tres sucursales: Cali,

Rionegro y Bogotá.

Los clientes a los que se enfoca principalmente son empresas constructoras como Conaltura, Capital, Construbienes, Casa y también grupos empresariales como Concreto, Cementos Argos, Furel, Planta de Tratamiento de Bello, Túnel de Oriente, Túnel de Occidente, Metroplús, Ciudad del Río, puente de la Madre Laura, Comfama, Grupo Suramericana, Bancolombia, Grupo Nutresa, Agrosan, Bimbo, Colombina, Puro Cuero, Líneas y Diseños, Colegio La Presentación de Envigado, Universidad de San Buenaventura, Universidad Luis Amigó, Universidad Nacional, Jardín Botánico, Parque Norte, Policía Nacional, entre otros.

El volumen mensual de ventas de Surequipos SAS es de aproximadamente \$520.000.000.

7.3 Planteamiento del problema

7.3.1 Descripción general del problema

En palabras de Celeita Toledo y Lavado Barón (2006), en el mundo de hoy los avances tecnológicos y el gran desarrollo económico son causantes de la aparición de una nueva etapa empresarial, debido al proceso de transición de una sociedad netamente industrializada que se basaba en la producción de bienes a una en la que prima la prestación de servicios. De una u otra manera, esta nueva etapa genera en las empresas modernas una gran expectativa, ya que sus negocios giran en torno al cliente, por lo cual el desarrollo de estrategias diseñadas con el fin de mejorar el servicio y la atención se hacen necesarias para obtener una ventaja competitiva y clientes fieles.

Es así como la mayor parte de las organizaciones hoy día hablan de servicio al cliente como algo indispensable: “las empresas actuales tienen que satisfacer al cliente constantemente”, pero realmente son muy pocas las compañías que aplican el servicio de una manera eficaz, ya que esto implica algo más que oír sus quejas y sonreír todo el tiempo. No solo la prioridad de las compañías debe encaminarse al logro de una alta productividad o en la reducción de costos, ya que igual grado de importancia tiene la necesidad de mejorar la calidad de los servicios proporcionados, “para brindar el servicio que el cliente quiere”.

En concordancia con lo anterior, el sector servicios juega un papel trascendental en el desarrollo del país, debido a que este le aporta más de la mitad del crecimiento económico a la Nación, en comparación con los otros sectores de la economía, convirtiéndose así en una de las mayores apuestas comerciales actualmente; sin

embargo, en algunas épocas dicho crecimiento se ha detenido, y, pese a que han influido numerosos elementos en esos períodos de crisis, uno de ellos ha sido dejar a un lado factores fundamentales como el servicio al cliente. Por consiguiente, es importante realizar una medición de servicio al cliente en este sector.

Siguiendo esta misma línea, cabe anotar que este sector debe centrarse en la prestación de servicios integrales de atención al cliente, que aporten en gran medida al crecimiento y desarrollo de ambas partes, es decir, se debe construir una relación gana-gana de progreso mutuo y en la que se beneficien cliente y empresa. En alguna de estas empresas del sector servicios, no se ha implementado un sistema de medición que permita evaluar la atención al cliente para lograr satisfacción plena en los mismos, por tanto se hace indispensable desarrollar y utilizar esta investigación como medio de innovación que pretenda ayudar al mejoramiento de la atención oportuna y completa satisfacción de las necesidades del cliente con un excelente servicio, logrando así transformar y acelerar los procesos de fidelización de los clientes.

Mediante un rastreo en diferentes fuentes que tienen que ver con el servicio y atención al cliente, se evidenció la necesidad que tienen algunas organizaciones que pertenecen al sector servicios de planificar cuidadosamente cada uno de los momentos de verdad con los clientes, ya sea un acuerdo, contrato, negociación, compromiso o relación, que deben estar acompañados de un trato cordial, educado, eficiente, rápido y oportuno por cualquiera de los miembros de la empresa, ya que todos hacen parte de ella.

Según lo expuesto en las líneas anteriores, con este caso y los resultados de la evaluación, se pretende establecer la relación que existe entre la satisfacción del cliente interno y la del externo, para de esta forma validar la teoría de Serna (2006), en la cual sostiene que, en términos de los clientes internos y externos, “una organización no da hacia afuera lo que no tiene adentro”. De lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación.

7.3.2 Formulación del problema_____

¿Cómo realizar la medición de la calidad del servicio al cliente en empresas del sector servicios: caso sector de la construcción?

¿Cuál es la evaluación de la calidad del servicio al cliente en empresas del sector servicios: caso sector de la construcción?

¿Existe relación entre la satisfacción del cliente interno y externo?

7.4 Objetivos

7.4.1 General

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos en el sector servicios: caso sector de la construcción.

7.4.2 Específicos

- Medir la satisfacción del cliente interno y externo en el sector de la construcción.
- Determinar la relación que existe entre el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos en el sector de la construcción.
- Validar la relación teórica que existe entre la evaluación del servicio a los clientes internos y externos en el sector de la construcción.

7.5 Justificación

El sector servicios ha sido tradicionalmente un referente del crecimiento de la economía del país y permanentemente se posiciona como el principal motor de la economía colombiana. Prueba de ello es que según el Dane, para el año 2016 varias ramas del sector servicios como los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas y construcción, presentaron un comportamiento en ascenso, de ahí que hoy día se creen más puestos de trabajo formal en este sector que en la agricultura, en la agroindustria o en la manufactura, por consiguiente, las empresas dedicadas a la prestación de servicios son altamente atractivas para los inversionistas nacionales y extranjeros y juegan un papel primordial en esta cadena productiva que cada día crece a pasos agigantados. Así las cosas, lograr una mayor competitividad de los servicios es una pieza fundamental para escalar en las cadenas globales de valor de cualquier proceso productivo; sin embargo, es evidente la necesidad de mejorar los procesos de atención y servicio al cliente, tanto en el sector como en las empresas que lo conforman.

Por ello, se plantea esta investigación como una alternativa para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del sector servicios. De igual manera, se hace necesario que las organizaciones pertenecientes a dicho sector tengan modelos apropiados de servicio al cliente, para lo cual se diseñaron instrumentos de medición documental tipo encuesta, para determinar cuáles son las necesidades de los clientes para el sector servicios y en específico para aquellos del sector de la construcción, lo cual permite la identificación de oportunidades de negocio que potencialicen la creación de nuevos servicios y que cumplan con las expectativas del sector para de esta

forma obtener un valor agregado en la prestación del servicio.

En ese mismo sentido, y teniendo en cuenta la calidad del servicio que busca ofrecer el sector, se pretenden idear planes alternativos para que puedan cautivar nuevos clientes y que al mismo tiempo fortalezcan y aseguren vínculos o alianzas; asimismo, diseñar e implementar programas de motivación interna y de excelencia en servicio al cliente, como también instrumentos y estrategias que permitan la mejora del clima organizacional, lo cual impactará de manera positiva el servicio prestado al cliente externo.

Cabe anotar que con los resultados obtenidos en el proceso investigativo se realizará un compendio de sugerencias en pro de generar estrategias diferenciadoras de servicio enfocadas al cliente y que permitan obtener una ventaja competitiva, de tal manera que se facilite el camino para que este sector alcance el crecimiento, bienestar, sostenibilidad y rentabilidad que desea.

De otro lado, para detectar los impactos que genera el nivel de atención al cliente en el sector servicios, se partirá del conocimiento general del entorno en los ámbitos económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, que influyen de manera constante y que son imprescindibles para el planteamiento de nuevas estrategias.

7.6 Marco metodológico

Este trabajo se desarrolló en el marco de un caso investigativo, el cual es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, lo cual implicó un proceso de indagación caracterizado por un examen sistemático y en profundidad en una empresa de alquiler de equipos para el sector de la construcción.

Para Stake (1998) el caso investigativo es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular (en este caso Surequipos SAS⁴), lo cual permitió comprender su actividad, en específico, la satisfacción del servicio al cliente interno y externo en este sector.

La modalidad de caso investigativo utilizado fue la de “estudio instrumental de casos”, que su propósito, según Stake (1998) consiste en analizar para obtener una

⁴ El nombre de la empresa ha sido modificado debido a que se realiza un acuerdo explícito de confidencialidad y reserva de identidad a petición de los involucrados en proceso investigativo.

mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico (para este trabajo investigativo, corresponde, en específico al servicio al cliente en el sector de la construcción), Stake menciona que el caso es el instrumento para conseguir otros fines indagatorios; para este trabajo, los fines indagatorios consisten en describir el comportamiento de la satisfacción del cliente interno y externo en el sector de la construcción. La teoría y los instrumentos utilizados para este propósito, son los desarrollados por el profesor Humberto Serna Gómez (Serna, 2006). A continuación, se describen otros aspectos de carácter metodológico para el caso investigativo.

7.6.1 Tipo de estudio_____

Descriptivo, dado que, a partir de los resultados obtenidos con el instrumento, se realizó una descripción del sector servicios: caso sector de la construcción, en lo que tiene que ver con el servicio al cliente.

7.6.2 Método_____

Método inductivo: dado que se elaboraron conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares, el cual permitió un análisis completo de las características particulares del servicio al cliente (interno y externo) en el sector servicios: caso sector de la construcción.

7.6.3 Enfoque_____

Cuantitativo, dado que el tipo de evaluación que se realizó se hizo a partir de un instrumento tipo encuesta, además se utilizaron indicadores que permitieron determinar el nivel de satisfacción del cliente.

7.6.4 Diseño_____

No experimental de corte transversal, debido a que no hay control de variables, se toman en el contexto natural, y los datos se recolectaron en un tiempo único. La investigación es de campo por el método de recolección de la información.

7.6.5 Población_____

Clientes internos y externos de una empresa del sector servicios tomando como caso específico una organización del sector de la construcción que se describe en este capítulo, y se desarrolló en la empresa "Segurquipos Ltda.", la cual contaba con 110 clientes internos (residentes de obra) al momento de la realización del trabajo de campo.

7.6.6 Muestra

El tipo de muestreo utilizado fue aleatorio simple, para la definición del tamaño de la muestra se tomó probabilidad de ocurrencia $p=0.5$, un margen de error $e=5\%$ y un nivel de confianza del 95% ($z=1.96$), con los datos anteriores se obtiene un tamaño de muestra (n) de 110 residentes de obra. A continuación, se describe este cálculo.

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra n en estos casos es:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

$$n_0 = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$$

Con los datos descritos anteriormente se obtiene:

$$n_0 = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1-0,5)}{0,05^2} = 295$$

De lo cual resulta:

$$n = \frac{295}{1 + \frac{295}{110}} = 86 \text{ residentes de obra}$$

7.7 Fuentes de información

7.7.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para este caso investigativo están compuestas por dos unidades de análisis.

- **Cliente interno**

Se considera cliente interno a todo el personal que labora para la empresa Segurquipos Ltda. y que en total suma 66 empleados; de los cuales 14 hacen parte

del personal administrativo o de oficina y 52 pertenecen al personal operativo. Para el proceso investigativo se encuestaron en total 47 empleados, dado que los restantes, al momento de aplicar el instrumento estaban incapacitados, en vacaciones o en obra.

- **Cliente externo**

Se considera cliente externo a toda persona que no trabajan directamente con la empresa Segurquipos Ltda., bien sea una persona natural o jurídica y que solicite la prestación de un servicio de alquiler de equipos de construcción. Es anotar, que, dadas las características del sector, muchos de los clientes contratan el servicio para varias obras a la vez, en las cuales se pueden llevar a cabo procesos de construcción, adecuación o mejora; por lo tanto, siempre le asignan un nombre a cada lugar u obra para la que se va a despachar el equipo y de esta manera tienen claridad y control de lo que se entrega en cada sitio. Por esta razón, los clientes externos serán para este caso en particular las obras, que como ya se mencionó, son los lugares a los que se envía el equipo. Adicionalmente, es importante aclarar que cada obra tiene una persona asignada, con la que se entablan todas las relaciones comerciales y que, por lo tanto, se encarga de realizar los pedidos y todos los requerimientos que tengan directamente para Segurquipos Ltda.

7.7.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias para este caso investigativo están compuestas por los documentos institucionales de la empresa Segurquipos Ltda. y fueron tenidos en cuenta en el trabajo realizado por Humberto Serna en lo relacionado a operacionalización de variables para el cliente interno y externo.

7.8 Técnicas e instrumentos

Para esta investigación se diseñó un instrumento de medición documental tipo encuesta, para lo cual se tomaron como referentes teóricos la información que tiene ver con el constructo: satisfacción del servicio al cliente.

Por otro lado, se tuvieron en cuenta los documentos institucionales de Segurquipos Ltda., en específico los que tienen que ver con la atención al cliente: su valor, estrategias, momentos de verdad, misión, visión, entre otros.

El flujograma propuesto para el diseño del instrumento es como se muestra a continuación (**figura 50**)



Figura 50. Procedimientos

7.8.1 Operacionalización de variables

Para la operacionalización se tuvo en cuenta el constructo atención al cliente, el cual está compuesto por dos dimensiones: “cliente interno” y “cliente externo”.

La matriz que se muestra en el anexo y presenta la operacionalización completa (constructo, dimensiones, variables y subvariables) para este caso investigativo.

Esta operacionalización se realizó alrededor del constructo satisfacción del cliente y se subdivide en dos dimensiones: cliente interno y cliente externo. En los anexos se pueden visualizar la operacionalización completa para este constructo.

7.9 Marco referencial

7.9.1 Marco conceptual

Según Velasco (2010), la gerencia de servicio

Es una actividad que se debe desarrollar en todos los estamentos de la empresa, y que todos los que tengan que ver con clientes internos y externos deben conocer sobre este importante tema. El servicio ha sido y será uno de los puntos más importantes en todas las transacciones comerciales, puesto que asegura

que el cliente sea bien tratado y oído por los estamentos de las empresas (p.3).

Por lo anterior, es importante partir del concepto de servicio, “muchos diccionarios, inclusive el de la Academia Española de la Lengua definen servicio como una ACTITUD de ayuda de prestación de beneficios, de asistencia, de miramiento, de auxilio, de atención, de complacencia, de cortesía, de cuidado, de consideración, de esmero, de obsequio, de cumplido”. “El servicio cambia la forma de “VER” y “PENSAR” en una organización” (p.4).

En la actualidad el servicio está enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales, técnicos, financieros y lo más importante de todo el ser humano, quien pone su alma en el servir.

Otro concepto de servicio es el que formula López (2001), “El servicio es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos.

Calidad en el servicio: según Pizzo (2012), “es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización”.

Cliente: “es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” Thompson (2009).

Atención al cliente: “es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Torres, 2010, p.6).

Calidad en la atención al cliente: “representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa” (Blanco, 2001, citado en Torres, 2010, p.8).

Sumado a lo anteriormente expuesto, es importante definir otros conceptos como los siguientes:

Momentos de verdad: “episodio de contacto personal o impersonal entre el cliente y la organización que genera en él impactos positivos o negativos según su percepción”.

Triángulo del servicio: permite concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, con relaciones entre la estrategia, la gente y el sistema (figura 51).

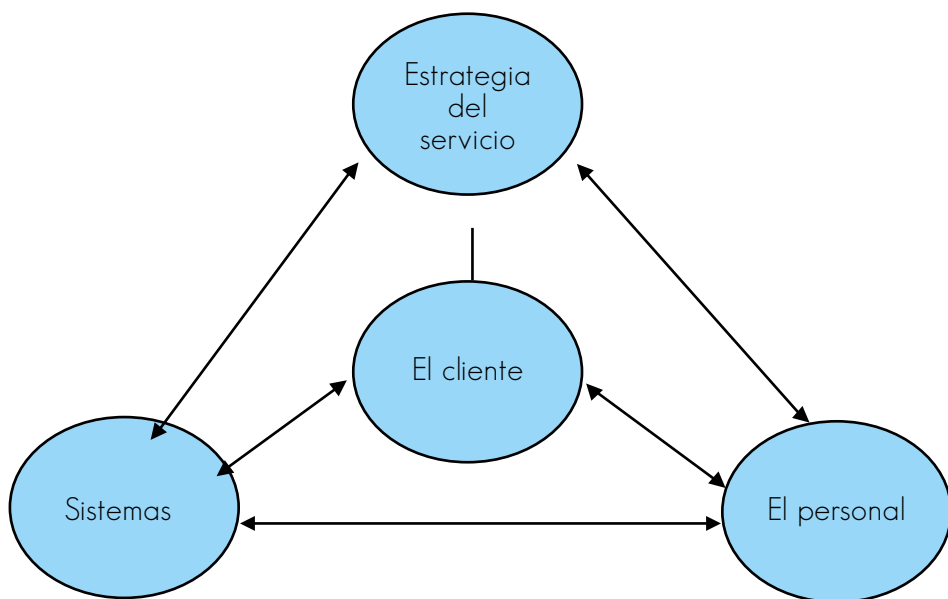


Figura 51. Triángulo del servicio

Fuente: Restrepo, Ferro y Mejía, 2006.

- Cliente: el corazón del modelo.
- Estrategia: dedicación corporativa al servicio en la cual desde el gerente hasta el último de los empleados se compromete a cumplir la promesa del servicio.
- Gente: las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa del servicio.
- Sistema: herramientas físicas y técnicas para la prestación del servicio, reglas y regulaciones de comportamiento para empleados y clientes, sistema humano representado en trabajo en equipo, cooperación, solución de problemas, manejo de conflictos y recursos humanos direccionados al cliente.

Ciclo del servicio: es una panorámica general con los momentos de la verdad, conformado por los contactos, acciones, pasos y detalles que el cliente experimenta para la obtención de un producto o servicio de su interés.

En concordancia con todo lo expuesto anteriormente es de anotar que todos esos aspectos van encaminados a obtener la “satisfacción del cliente” y que según la Norma ISO 9000: “Sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario”, el término “satisfacción del cliente” se define como “Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”.

Por otro lado, la misma norma define por “Requisito”, una “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Para simplificar, lo anterior se puede resumir como: satisfacción del cliente es la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas.

En la anterior definición se utiliza el término percepción, “aprehensión de la realidad por medio de los datos recibidos por los sentidos”, es decir, se trata de un reflejo subjetivo de la realidad.

El hecho de que la satisfacción del cliente sea una expresión subjetiva de la realidad resulta importante para comprender que los resultados obtenidos de la opinión de algunos clientes, como reflejo subjetivo, pueden no corresponder fielmente a la realidad, porque cada cliente que recibe el servicio puede interpretar la información recibida de forma diferente según sus conceptos y experiencias anteriores. De ahí que la medición de la satisfacción del cliente deba hacerse con todos o buena parte posible de los clientes, de modo que se puedan obtener estadísticamente datos que reflejen la coincidencia de criterios entre los encuestados y conocer sus disparidades. Con este fin se pueden utilizar indicadores tales como la frecuencia de respuestas, la media, la mediana, la moda, la varianza, la desviación estándar y otros similares.

La medición de la satisfacción del cliente es importante porque: la razón de ser de una empresa es servir al cliente.

Conocer las no conformidades detectadas por el cliente es una vía importante para conocer lo bien o lo mal que está funcionando la empresa y para determinar dónde hay que introducir cambios para producir mejoras, para determinar si los cambios introducidos han conllevado mejoras o la situación se mantiene o ha empeorado, porque una alta satisfacción del cliente conlleva retener y aumentar la cantidad de clientes y por lo tanto, incrementar los ingresos de la empresa. Los clientes insatisfechos lo comentan con gran cantidad de personas, algunos de ellos posibles clientes.

7.9.2 Marco histórico

Evolución del servicio al cliente

La atención a los clientes ha sufrido diversos cambios a lo largo del tiempo, respondiendo siempre a los acontecimientos y necesidades de la época (figura 52).

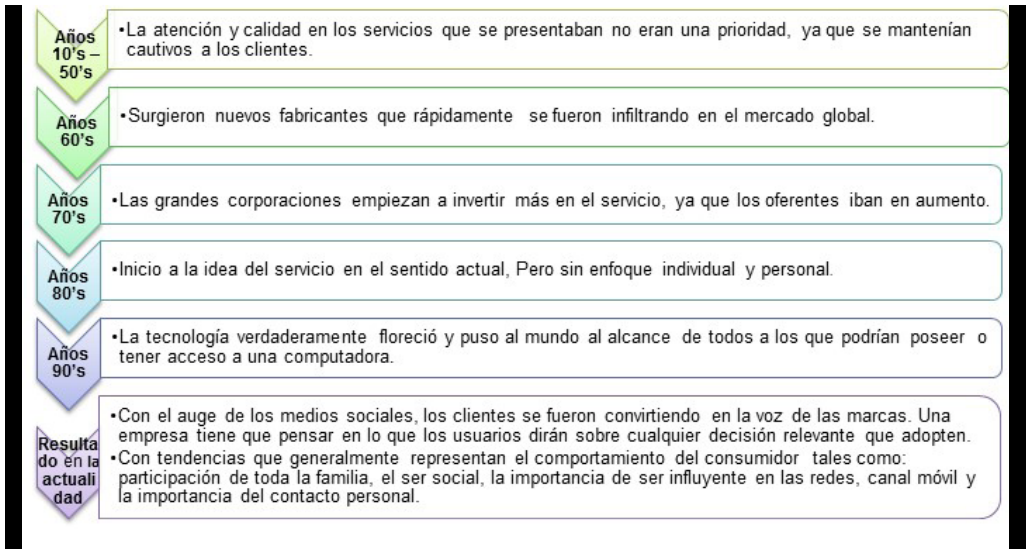


Figura 52. Evolución del servicio al cliente

Fuente: adaptado de Caballero, García, Garuz, Guideon y Ramírez, 2013.

Desarrollo del servicio en América Latina

En las últimas tres décadas, las aportaciones más importantes se han desarrollado en Europa y en Estados Unidos. Sin embargo, el sector de servicios ha ido adquiriendo cada vez más importancia para el crecimiento económico de América Latina.

La situación de América Latina es compleja, ya que en la mayoría de sus países coexisten varias etapas de desarrollo como:

-
- Agricultura.
 - Minería.
 - Pesca.
 - Actividades Industriales.
 - Actividades Pos Industriales.

En ciertos países como Brasil, Argentina, Perú, México, están obligando a las organizaciones a ingresar a la nueva era de competencia en el terreno de los servicios, las industrias de servicio serán las responsables de los cambios en la infraestructura no solo en la región sino en el mundo, con tendencias tecnológicas que están transformando las sociedades latinoamericanas, donde las instituciones de servicios están compitiendo para ser rentables a largo plazo (Caballero, García, Garuz, Guideón y Ramírez, 2013).

En cuanto a la evolución del servicio al cliente en Colombia, (Portafolio, 2011) observaron que el país avanza muy bien en este tema, pero esta es una tarea permanente y para toda la vida.

Los tratados de libre comercio y la entrada de competidores fuertes con tecnología y productos que cumplen las más exigentes normas internacionales de calidad obligaron a la industria y al comercio a ponerse al día en temas como el servicio al cliente. Quienes primero se adaptaron y realizaron planes de contingencia fueron las compañías del sector privado, que siguieron el ejemplo de las multinacionales que estaban en el país y que traían una cultura de servicio establecida. Pero también el sector público tenía que estar a la altura del desafío y comenzó a implementar sus programas para no quedarse rezagado. Por ejemplo, el Ministerio de Comercio Exterior, con Proexport, empezó a exigir internamente lo que en el exterior eran normas mínimas en los servicios y productos, mientras se capacitaba en planes de atención de clientes. En esa labor entraron también Confecámaras, las cámaras de comercio del país, Fenalco y otras entidades mixtas que vieron el reto que se venía. También colaboraron las empresas de tecnología y los call center que asumieron gran parte de las capacitaciones y el liderazgo en el tema. Hoy en día ya se habla, por ejemplo, de portales como Gobierno en línea y por redes sociales como Facebook o Twitter se puede hasta realizar preguntas directamente al gobierno. Además, Colombia es líder en capacitación en servicio al cliente, con metodologías a distancia, una formación que es fundamental en los nuevos programas pedagógicos y que también están en las aulas de universidades y de institutos especializados en marketing y ventas. A nivel universitario, la gerencia de recurso humano de servicio al cliente, la especialización en comercio exterior, las relaciones internacionales y la auditoría informática son de gran demanda entre empresarios y altos ejecutivos. "Hemos adelantado una activa labor en la organización, a través de capacitación a nuestros funcionarios y asesores, la adquisición de nuevas tecnologías. Tenemos campos por mejorar, pero los estudios nos señalan que vamos en la dirección

correcta, ya que nuestros indicadores muestran un gran avance en la calificación de servicio que nos dan nuestros clientes", "Todas las empresas, públicas o privadas deben estar en capacidad de prestar un buen servicio. Quienes no están satisfechos buscarán la competencia muy rápidamente y esa migración puede dar cifras críticas del 20 o 30 por ciento" (Portafolio, 2011).

Con referencia a lo anterior, se evidencia cómo el servicio al cliente ha mostrado un gran avance a lo largo de los años, revelando que la calidad en un servicio ha adquirido una gran importancia para todas las compañías, dado que los clientes actuales tienen expectativas más elevadas y la competencia es cada vez mayor.

En este caso investigativo, se decidió abordar este sector, tomando como caso de estudio la empresa Segurquijos Ltda., la cual tiene la disposición para que las mediciones de satisfacción de los clientes interno y externo en este sector se realicen en ella, y de esta manera se facilite la creación de nuevas estrategias de servicio encaminadas a modificar las constituciones empresariales, donde se utilice la tecnología, no solamente en los equipos que se alquilan para las diferentes obras de construcción, sino en técnicas de información que evalúen la calidad del servicio y se anticipe a responder las necesidades que tienen los clientes, utilizándolo como una herramienta de diferenciación que tendrá la empresa Segurquijos Ltda. para sus clientes, y al mismo tiempo aumente aquellas prácticas con las que se logre saber si el cliente está satisfecho con la misión que tiene la empresa Segurquijos Ltda.

7.9.3 Marco legal

Dada la importancia que tiene para todas las organizaciones el ámbito jurídico y legal en el que se encuentran inmersas, es necesario mencionar algunos de los aspectos legales más relevantes en cuanto a atención al cliente se refiere, tal como se enuncia a continuación:

En Colombia el régimen jurídico de protección del derecho a la seguridad de los consumidores, está plasmado y establecido en la Constitución Política y el Estatuto del Consumidor, apoyada en la vigilancia y control por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio, 2008).

Es así como toda organización o empresa posee una plataforma jurídica que regula y concentra derechos y deberes en todas las relaciones pactadas, tanto por los miembros prestadores de bienes y servicios, como también por los mismos clientes. Dicho régimen jurídico y plataforma institucional y gubernamental, están elaborados principalmente desde la Constitución y sus diferentes leyes y decretos, artículos,

ordenanzas y posibles acuerdos, como también por los reglamentos que se imparten por medio de resoluciones, las cuales deben ser expresadas en forma prohibitiva o permisiva según el caso (Superintendencia de Industria y Comercio, 2008).

Por lo antes mencionado, está estipulado que conforme al artículo 78 de la Constitución Política serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2008).

Segurquipos Ltda., que es el caso objeto de estudio de esta investigación, adopta continuamente no sólo la reglamentación colombiana para la prestación de sus servicios asociada al sector de la construcción, sino que aplica estándares internacionales de reconocimiento a nivel mundial sobre su gestión de calidad en todos sus procesos, como lo es la Norma ISO 9001 versión 2015, cuyo fin es la satisfacción plena de las necesidades del cliente, tal como lo menciona dicha norma en el numeral 9.1.2. Satisfacción del cliente y que enuncia lo siguiente “la organización tiene que realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en el que se cumplen todas las necesidades y las expectativas. La empresa tiene que determinar los métodos para conseguir, realizar el seguimiento y revisar la información”.

Nota: los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden estar incluidos en las encuestas de satisfacción del cliente, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías usadas y los informes de agentes comerciales. Olarte Losada y González Torres (2015)

Por consiguiente, esta investigación responde a las necesidades de implementación de la norma en lo que tiene que ver con atención al cliente, a través de la aplicación de los instrumentos que se plantearon para la misma, a saber: encuesta de satisfacción del cliente interno Segurquipos Ltda. siguiendo los parámetros de Serna (2006), y la encuesta de satisfacción del cliente externo, instrumentos que se convierten en herramientas de seguimiento al cliente interno y externo; que luego de ser analizadas aportan evidencias claras y concretas, que permiten identificar el grado de satisfacción real de sus clientes internos y externos, servirán para la toma de decisiones para lograr un mayor nivel de competitividad y precisión, que se traduce en calidad del servicio al cliente, eficiencia, eficacia y efectividad en las relaciones comerciales con sus clientes actuales y a su vez se adicionarán a los procesos de mejora continua que realizan en la actualidad.

Cabe mencionar que en el marco normativo donde se encuentra inmersa específicamente la empresa Segurquipos Ltda es la Ley 1480 de 2011, la cual tiene como principio general:

Proteger, promover y garantizar la efectiva defensa del derecho que tiene el consumidor a su seguridad e indemnidad, esto es, a que los productos que utiliza en la satisfacción de sus necesidades no le causen daño en situaciones normales de utilización, así como a recibir protección ante las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad que estos le representen.

En este sentido, Segurquipos Ltda. adopta los parámetros de calidad y seguridad establecidos tanto por la Superintendencia de Industria y Comercio, así como los estipulados en la normatividad ISO 9001 versión 2015, que vela porque se brinden todas las condiciones de seguridad y protección tanto al cliente interno como externo. Es así como Segurquipos Ltda. para el caso del cliente interno suministra elementos de protección personal teniendo en cuenta la clase de trabajo y las condiciones en las que este se llevará a cabo, tales como: casco y gafas de seguridad, careta de soldadura con filtro ocular, mascarilla desechable, tapa oídos moldeados, protector para los oídos tipo orejeras, guantes de plástico, botas de seguridad con puntera de acero, botas de seguridad dieléctricas y en el caso de trabajos en alturas se le suministran las capacitaciones como curso en alturas e implementos como: arnés de seguridad, casco con barbuquejo, mosquetones y eslingas y línea de vida. Adicionalmente, en lo que concierne al cliente externo Segurquipos Ltda., en cuanto a la prestación del servicio aplica la siguiente política de calidad:

Es un compromiso de nuestra empresa prestar el servicio de alquiler de equipos para la construcción en forma eficiente, cumpliendo con los requisitos de nuestros clientes, en cuanto a funcionalidad de los equipos; garantizando el mejoramiento de nuestros procesos mediante el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de la calidad, apoyados en un personal competente y comprometido. Segurquipos Ltda. (2016).

La política de calidad enunciada anteriormente está elaborada según la Norma ISO 9001 versión 2015, específicamente en los numerales que tienen que ver con el sistema de Gestión de la Calidad ISO, S. (2015) y menciona lo siguiente:

- La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional. Y lo contenido en el numeral.
- Actividades posteriores a la entrega:** la empresa tiene que cumplir con todos los requisitos necesarios durante la post entrega de los productos o servicios que ofrece.

De ahí que Segurquipos Ltda. realice una retroalimentación constante con cada uno de sus clientes, mediante la aplicación de los procesos de inspección y verificación del estado de los equipos en los momentos de entrega y recolección de los mismos (se detallan en el anexo), como mecanismos para la detección de fallas en la calidad o funcionamiento del equipo y para la aplicación de acciones correctivas oportunas. Igualmente, les brinda asesoría a sus clientes sobre el funcionamiento del equipo, para garantizar condiciones adecuadas de seguridad que eviten poner en riesgo la integridad física del cliente y de sus instalaciones. Del mismo modo, en los casos en los que el cliente, luego de recibir a satisfacción el equipo, reporte una falla en el funcionamiento del mismo, Segurquipos Ltda. le presta asistencia técnica o en su defecto cambia el equipo, como herramientas de garantía y respaldo del servicio que presta.

7.9.4 Marco teórico

Este marco teórico está basado y desarrollado en la postura clara y concreta que plantea, Serna (2006) afirma: "El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos" (p.19). "Una estrategia empresarial orientada hacia la participación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores" (p.31). Serna (2006).

Cabe mencionar que el sector de la construcción fija su mayor atención en tener una mano de obra calificada, que a su vez facilita el sostenimiento y crecimiento de las empresas dedicadas a la entrega de proyectos; sin embargo, el servicio al cliente en este gremio pasa a un segundo plano; por esta razón es que nace la necesidad de desarrollar este caso investigativo, el cual tiene como herramienta principal la evaluación del servicio a los clientes interno y externo de la empresa Segurquipos Ltda. y que sin lugar a dudas se enfoca en buscar la excelencia en el servicio al cliente que presta a sus clientes, mediante herramientas adecuadas para satisfacer las necesidades de estos.

Visión tradicional



Una nueva visión. El cliente, línea del frente



Figura 53. Pirámide del inicio de la revolución de la gestión de clientes

Fuente: tomado de Serna, 2006, p. 23.

La empresa tradicionalmente no está diseñada para enfrentar el reto de una economía centrada en el cliente. Sobre todo, los niveles inferiores en la organización tradicional son los menos preparados, los más mal pagados, los que menos autoridad tienen. No reciben información oportuna sobre los productos, programas o proyectos

de la organización. Carecen de toda la información, pero no se les capacita y, por tanto, no están en condiciones de manejar los momentos de verdad que enfrentan a diario. Por ello, sus momentos de verdad son casi siempre amargos y únicamente se resuelven si el jefe con poder y autoridad aparece para solucionarlos. Muchas veces este jefe está muy lejos del momento de verdad y este se queda como momento aparte.

La pirámide hay que hacerla entonces delegando hasta el nivel más bajo posible las decisiones relacionadas con el cliente. En otras palabras, descentralizando el poder y la autoridad, llevando este, igualmente, lo más cercano al cliente; acortando y eliminando procedimientos para hacer ágiles y oportunas las relacionadas con el cliente; eliminando y rediseñando las estructuras organizacionales para hacerlas más simples. En consecuencia, aplanar la pirámide es uno de los retos que impone la gestión de clientes. Pero no basta con invertir la pirámide. Es indispensable que como producto de este nuevo enfoque se diseñen los ciclos del servicio propios de cada empresa y, con base en ellos, se realice un programa intensivo sobre el manejo de los ciclos, lo cual indudablemente habilitará a las personas para enfrentar los momentos de verdad. En una organización con estas características, la alta gerencia tiene un papel que cumplir (Serna, 2006). Se requerirá su liderazgo, su coordinación, su compromiso con el servicio, su gran capacidad y responsabilidad en el control.

Todo esto significa que la gestión de clientes impone como estrategia prioritaria la atención al cliente interno. Una organización no puede dar lo que no tiene. Si el cliente interno no está satisfecho, no es respetado, remunerado adecuadamente, capacitado y comprometido no podrá dar un excelente servicio al cliente externo. Él solo da lo que tiene. Por ello, se equivocan quienes piensan que las estrategias de servicio son solamente hacia afuera, hacia el cliente externo. Invierten en publicidad, promociones, regalos, campañas emocionales y nada logran porque parten de un supuesto falso. Una gestión de clientes que se apalanca en un cliente interno motivado y comprometido, hará que las estrategias de publicidad y promoción dirigidas al cliente externo sean efectivas de verdad.

Una nueva visión de la organización con estructuras ágiles y simples, un nuevo concepto del cliente -interno y externo - es el punto de partida para el diseño de una gestión de clientes que haga economía centrada en el cliente Serna (2006, p. 24). Para ello es necesario tener claros los siguientes conceptos:

Índices de satisfacción: son los que revelan el comportamiento de las preguntas realizadas, permitiendo establecer la satisfacción de los clientes que responden en cada uno de los aspectos evaluados a partir de los instrumentos.

Para el caso analizado, se muestran a través de índices de satisfacción y se consideran los siguientes:

1.- Índice de satisfacción general real: es un cálculo matemático obteniendo de ponderar los índices particulares de satisfacción por aspecto evaluado.

2.- Índice perceptivo: dentro de la metodología definida en las herramientas se estableció una pregunta que permite obtener este índice.

3.- Índice específico: en particular por cada uno de los aspectos evaluados. Este se obtiene de la multiplicación de la frecuencia de la respuesta por el valor de la misma.

La interpretación de los resultados de los índices, se realizará según lo elaborado por Serna (2006), el cual propone realizar una comparación entre los dos principales índices (perceptivo general (i_{PG}) y real (i_R)), de lo cual, se puede realizar un análisis de lealtad de los clientes entrevistados, de la siguiente manera:

1. Si $i_{PG} > i_R$ se considera que el cliente es leal, debido a que se tiene la imagen de un servicio mucho mejor que el que en realidad está recibiendo.
2. Si $i_{PG} < i_R$: se vislumbra una tendencia a la deslealtad, ya que el cliente evalúa realmente el servicio con un índice mayor frente a la imagen que tienen de él.
3. Si $i_{PG} = i_R$: el cliente tiene una imagen acorde con la realidad del servicio que recibe.

A continuación, se realiza el análisis de resultados considerando lo mencionado en las líneas anteriores.

7.10 Resultados

Es importante anotar que las mediciones obtenidas para cada uno de los indicadores, se analizaron tomando como base la clasificación que hace ISO 9000 para empresas de servicios, los resultados de los índices pueden ser interpretados dentro de la escala que muestra la tabla 12.

Tabla 12. Interpretación de los indicadores de servicio al cliente según la ISO 9000

Calidad del servicio	Intervalo de calificación
Excelente	[90%, 100%]
Bueno	[80%, 90%)
Aceptable	[70%, 80%)
Regular	[60%, 70%)
Malo	[50%, 60%)
Muy Malo	[0%, 50%)

Los resultados para cada uno de los indicadores para el servicio del cliente externo se presentan a continuación.

Tabla 13. Resultados de indicadores para el servicio al cliente

Resultado índice	Análisis
	El índice de percepción general (PG) obtuvo una valoración Aceptable, de acuerdo con la calificación de servicio según ISO 9000.
	En cuanto al índice de incorporación de cultura (IIC), se encontró un nivel Aceptable, indicando con ello, por el lado del cliente interno, cierto nivel de inconformidad con la cultura organizacional de Segurquipos SAS.
	El índice de motivación para el trabajo (IMT), se encontró un nivel Malo, indicando con ello que los colaboradores de Segurquipos SAS no se sienten motivados con el ambiente de trabajo.
	El índice de satisfacción para el trabajo (ST), se encontró en un nivel Malo, indicando poca satisfacción con las labores desempeñadas.

En cuanto al cliente interno de Segurquipos SAS, se encontró lo siguiente:

En esta dimensión se establecieron cuatro categorías: percepción general, atención de los funcionarios, promesa de servicio y satisfacción general, los resultados de cada una de ellas se muestran a continuación.

- Percepción general



Figura 54. Percepción general de servicio al cliente

Con esta pregunta se indagó la percepción general que tienen de la empresa Segurquipos S.A.S. los clientes encuestados, se evidenció una muy buena satisfacción en los clientes que utilizan los servicios de Segurquipos hace más de un mes y de los clientes nuevos (menos de un mes de utilizar los servicios) se evidencia una buena satisfacción.

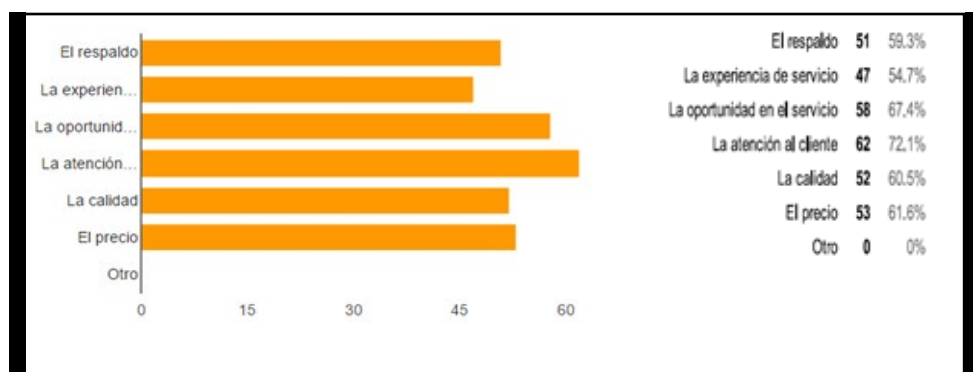


Figura 55. ¿Qué es lo que más le gusta de nuestra compañía?

• ¿Qué es lo que más le gusta de nuestra compañía?

Este interrogante permitió identificar los factores que motivan a los clientes encuestados para que decidan utilizar el servicio de la empresa Segurquipos S.A.S., se evidenció que la preferencia de estos está directamente asociada a la atención al cliente. De modo similar, se observa el nivel de importancia que tiene para estos la oportunidad en el servicio, el precio y la calidad.

• ¿Cómo califica el servicio de la persona que lo atendió?

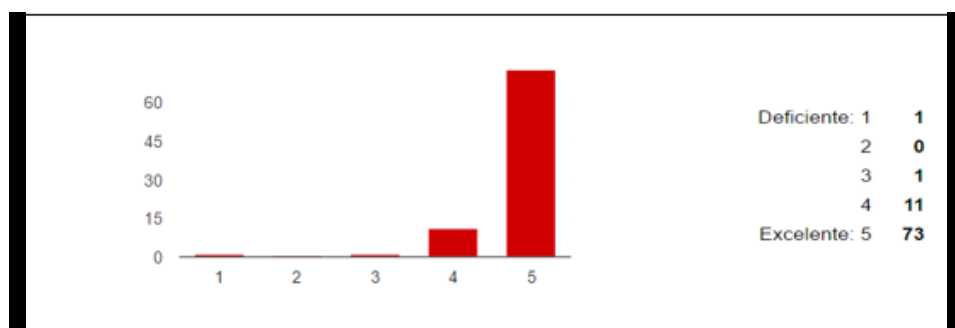


Figura 56. ¿Cómo califica el servicio de la persona que lo atendió?

Con esta pregunta se pudo establecer la percepción que tienen los clientes encuestados sobre la calidad en la atención telefónica que les presta la empresa Segurquipos S.A.S., se evidencia una excelente atención telefónica por parte de los funcionarios.

- ¿Cómo califica el servicio y acompañamiento brindados por el asesor?

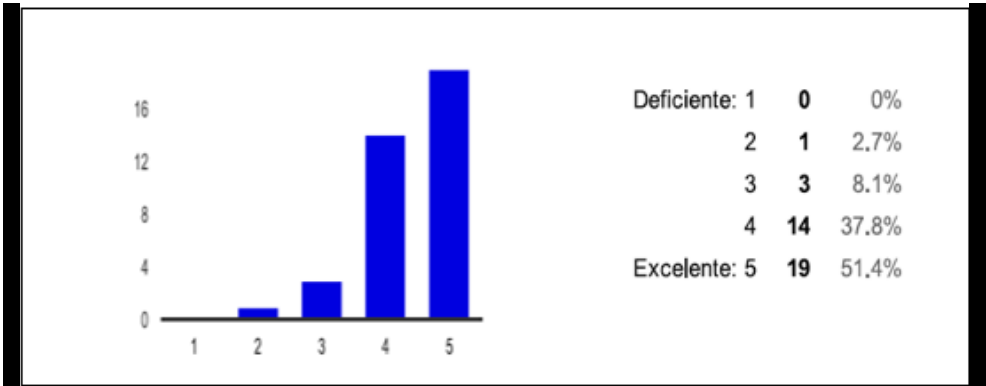


Figura 57. ¿Cómo califica el servicio y acompañamiento brindados por el asesor?

Esta pregunta permitió definir el nivel de satisfacción que tienen los clientes encuestados con relación al servicio y acompañamiento brindados por los asesores de la empresa Segurquipos S.A.S., se evidenció un excelente servicio y acompañamiento por parte de los asesores.

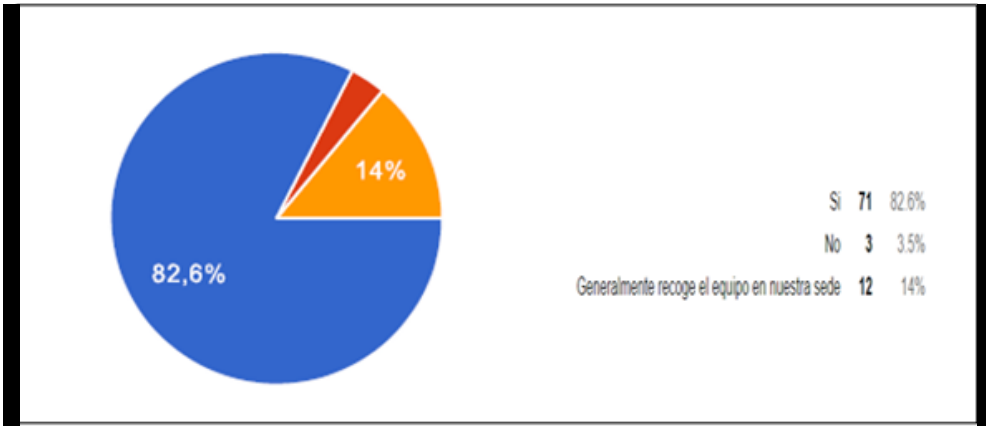


Figura 58. ¿El equipo fue entregado de manera oportuna?

Este cuestionamiento ayudó a precisar la satisfacción que tienen los clientes encuestados con relación a la puntualidad en las entregas de los pedidos de la empresa Segurquipos S.A.S., se evidenció que la entrega de los equipos es oportuna.

- ¿El equipo que recibió está conforme con su requerimiento?

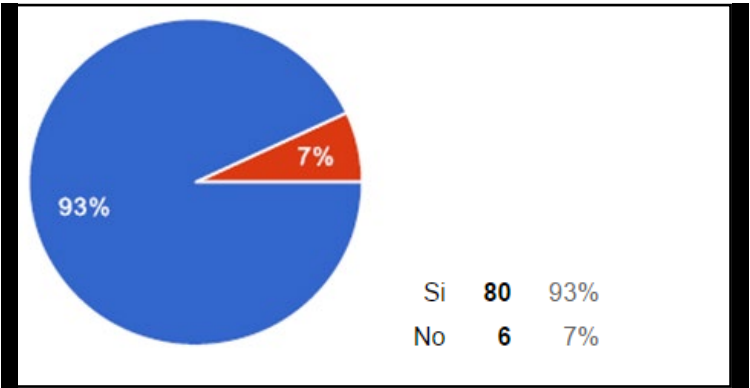


Figura 59. ¿El equipo que recibió está conforme con su requerimiento?

Con la resolución de este interrogante se determinó el nivel de satisfacción de los clientes encuestados con relación al cumplimiento de los requerimientos y especificaciones de los pedidos al momento de la entrega por parte de la empresa Segurquipos S.A.S. y se evidenció que los pedidos cumplan con los requerimientos solicitados por los clientes.

- ¿El equipo fue recogido de manera oportuna?

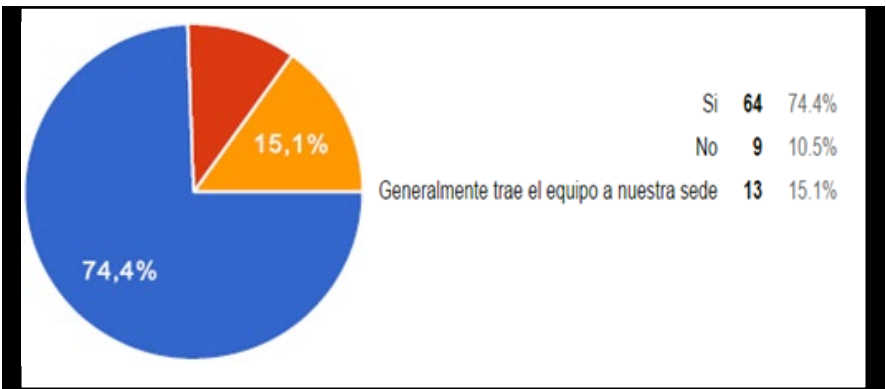


Figura 60. ¿El equipo fue recogido de manera oportuna?

En esta consulta se buscó establecer el nivel de satisfacción de los clientes encuestados con relación a la recolección oportuna de los equipos alquilados por la empresa Segurquipos S.A.S., de tal forma que la presentación de resultados muestra claramente que los clientes están satisfechos con el cumplimiento de la promesa de recolección oportuna del equipo; sin embargo, hay otro porcentaje de clientes que manifiesta no estar conforme de alguna manera con el servicio, debido a que no se cumple con el respectivo compromiso de oportunidad en la recolección del equipo alquilado. Adicionalmente, se observa que hay un grupo específico de clientes que deciden de forma voluntaria llevar el equipo a las instalaciones de la empresa.

• ¿La formaletería estaba en buen estado?

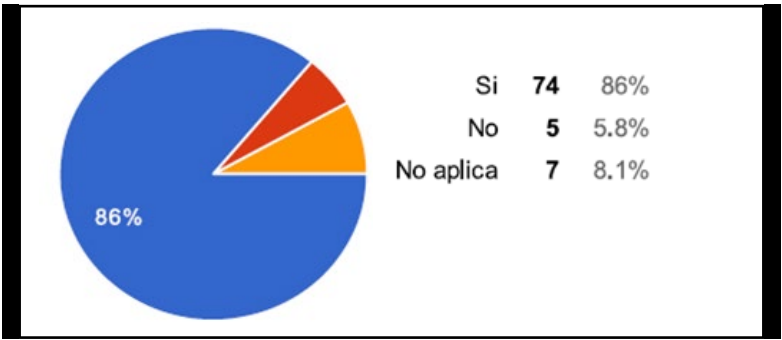


Figura 61. ¿La formaletería estaba en buen estado?

Con esta pregunta se indagó la percepción general que tienen los clientes encuestados sobre la calidad de la formaletería que les entrega la empresa Segurquipos S.A.S., se evidencia que hay un porcentaje significativo de clientes que se encuentran satisfechos, porque reciben equipos en buen estado.

• ¿El equipo electromecánico estaba en buen estado?

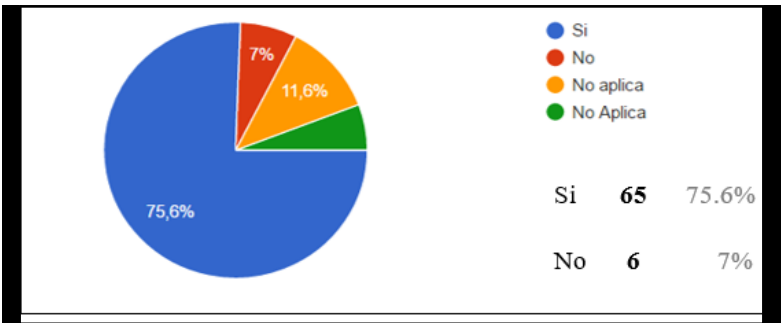


Figura 62. ¿El equipo electromecánico estaba en buen estado?

Este cuestionamiento ayudó a precisar la satisfacción que tienen los clientes encuestados con relación a la calidad del equipo electromecánico que entrega la empresa Segurquipos S.A.S., se evidenció que la mayoría de los clientes coincidieron en que estaban satisfechos con la calidad del equipo electromecánico, ya que este es entregado en buen estado.

• ¿Ha requerido alguna vez asistencia técnica?

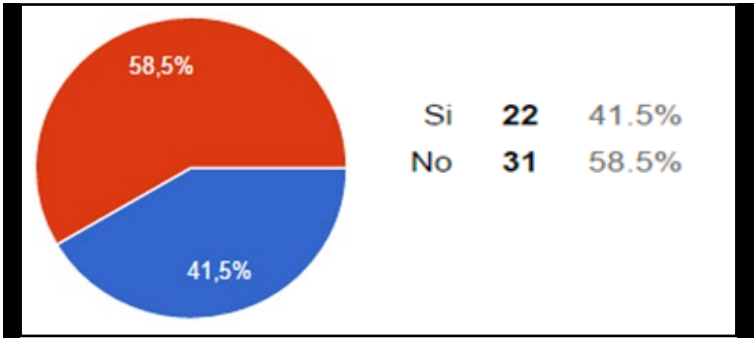


Figura 63. ¿Ha requerido alguna vez asistencia técnica?

Con la resolución de este interrogante se determinó el porcentaje de clientes encuestados que han tenido fallas con el funcionamiento del equipo electromecánico que les alquila la empresa Segurquipos S.A.S., es evidente que la mayoría de clientes no ha tenido inconvenientes con el equipo electromecánico, por lo que se sienten satisfechos; no obstante hay un porcentaje importante de clientes que sí ha tenido fallas con el funcionamiento del equipo y en consecuencia, se afecta su nivel de satisfacción.

• ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?

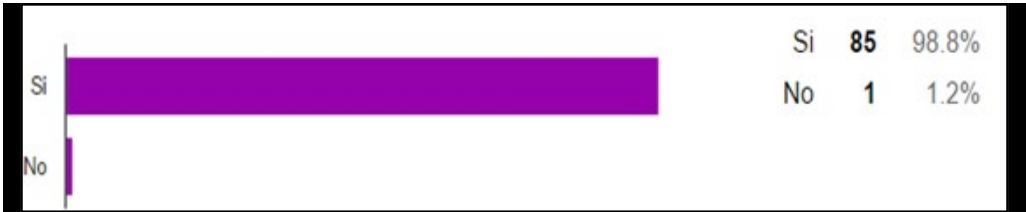


Figura 64. ¿Usaría nuestro servicio en el futuro?

Con la resolución de este interrogante se pudo establecer la percepción que tienen los clientes encuestados sobre la satisfacción que sienten al utilizar el servicio que les presta la empresa Segurquipos S.A.S., e indiscutiblemente la gráfica evidencia una tendencia en los clientes a preferir a Segurquipos para la satisfacción de sus necesidades, específicamente en lo que respecta a alquiler de equipos para la construcción, debido a que utilizarían nuevamente su servicio.

- ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

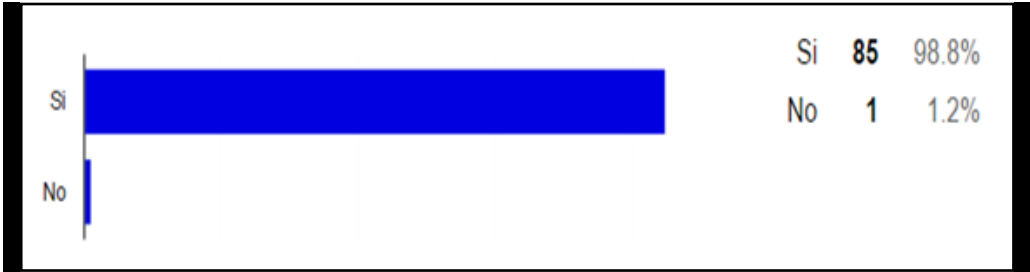


Figura 65. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

Con esta pregunta se pudo establecer el nivel de fidelización que tienen los clientes encuestados con relación al servicio que les presta la empresa Segurquipos S.A.S., se evidencia un alto grado de fidelización en los clientes, lo cual es acorde con su nivel de satisfacción de esta forma, los cuales recomiendan el servicio a otras personas.

7.11 Discusión de resultados

Con respecto al índice de percepción general, se puede observar que aunque el resultado de la calificación según la escala establecida por ISO 9000 es Aceptable, develando cierto grado de insatisfacción, en este sentido es importante resaltar la importancia que tiene para las organizaciones mantener satisfechos a sus empleados, dado que tal como lo enuncia Atalaya (1999): “Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial”. En este sentido, y tomando en consideración los hallazgos de este trabajo investigativo, resulta indispensable detenerse en los factores que originan esa inconformidad en el cliente interno de Segurquipos, tal como lo menciona Robbins (citado por Atalaya1999) quien piensa que:

La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. (...) por consiguiente, los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. (...), la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (...) es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

En concordancia con lo anterior, en el índice de incorporación de cultura se refleja un alto nivel de insatisfacción, lo que da cuenta de una inconformidad en aspectos asociados a la misión, visión, valores, políticas, normas, procedimientos y clima organizacional de la empresa Segurquipos S.A.S., por lo cual se evidencian fallas en el direccionamiento estratégico, la implantación de la cultura organizacional o carencia de implementación de la misma, incoherencia entre lo que está estipulado y lo que realmente se hace.

Como consecuencia de lo anterior, en Segurquipos S.A.S. se observa, desde la percepción de los empleados, falta de liderazgo en los jefes, comunicación, reconocimiento al personal, sentido de pertenencia por la empresa, capacitación, desconocimiento de la misión, visión, valores y estrategias institucionales, así mismo se percibe inconformidad con los salarios, el número de horas trabajadas, el clima laboral y las políticas de promoción. Todos estos factores afectan significativamente la productividad y por lo tanto el logro de los objetivos y metas que tenga trazada la organización, tal como lo afirma García Pérez de Lema y Gálvez Albarracín (2012):

La falta de cultura en una organización es una barrera entre directivos y demás integrantes de la misma, lo que lleva a tomar malas decisiones y a crear estrategias equivocadas que no permiten realizar los objetivos de la misma. (...). Se debe crear un clima de receptividad, de confianza, de colaboración que permitan desarrollar las potencialidades de los individuos. (...) Así pues, es importante que dicha cultura sea divulgada al interior y al exterior de la organización con el fin de diferenciarse de las demás empresas que ofrecen el mismo servicio, porque la cultura, al girar en torno al servicio que ofrece la entidad, es determinante en el éxito o el fracaso de sus negocios.

Por las consideraciones anteriores, vale la pena resaltar que se requiere un cambio estructural en la proyección cultural de la empresa Segurquijos S.A.S. que le permita sentir a su cliente interno el compromiso y la satisfacción por el deber cumplido y por lo tanto reflejar una vida laboral agradable.

Con respecto al índice de motivación para el trabajo, se evidencia la misma dinámica de comportamiento que presentaron los índices de percepción general e incorporación de cultura, las cuales mostraron un nivel de satisfacción Aceptable, por lo tanto, se evidencia nuevamente la insatisfacción del cliente interno y más si se tiene en cuenta que la motivación es un elemento vital para la satisfacción del trabajo realizado, dado que esta trae consigo estabilidad laboral, lo cual beneficia a la empresa por ejemplo, en la reducción de costos por terminación de contratos, estímulo de la productividad que se traduce en el aumento de los ingresos, obteniendo como resultado final una mejor productividad que facilita el logro de las metas de la organización.

De acuerdo con los razonamientos planteados anteriormente, es necesario traer a colación los aspectos en los que se percibió un mayor grado de desmotivación en los empleados encuestados de la empresa Segurquijos S.A.S., estos fueron: la poca efectividad de los canales de comunicación interna, la falta de procesos de socialización, reconocimiento por el trabajo realizado, un bajo nivel de integración e interacción entre colaboradores y jefes, la carencia de programas de capacitación socialización y retroalimentación, adicionalmente, la inequidad en la asignación de tareas, no tomar en cuenta las soluciones que plantean los empleados para resolver los problemas que se presentan en el día a día y el no expresar lo que se piensa por temor a represalias.

Como consecuencia de lo anterior, y teniendo en cuenta la trascendencia de cada uno de estos aspectos en el buen funcionamiento de la organización, es indispensable la implementación de acciones de mejora para lograr elevar el nivel de motivación para el trabajo en los empleados que se encuentran insatisfechos, puesto que como lo mencionan (Ramírez y Robbins, 2012):

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Por el lado de la categoría de la satisfacción del cliente interno de Segurquipos SAS, que corresponde al índice de satisfacción para el trabajo, se registra evaluación más baja, dado que el nivel de satisfacción del cliente interno fue Regular, lo cual evidencia algunos aspectos que impactan directamente en la inconformidad del personal, como lo son el relacionamiento de las áreas para el logro de los resultados, problemas de claridad en las comunicaciones internas, inseguridad por la permanencia dentro de la empresa y pocas oportunidades de crecimiento en la organización.

Por lo antes mencionado, es importante hacer énfasis en la toma de decisiones que permitan aumentar el nivel de satisfacción para el trabajo, ya que este impacta notablemente en la actitud de los empleados a la hora de prestar el servicio y por lo tanto en la calidad del mismo. Estos planteamientos son respaldados por las posturas de Wright y Bonett (2007), que afirman que “la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, también es oportuno citar la definición de Morillo Moronta (2006):

La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo es expresada a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencia.

De otro lado, con respecto a los resultados de evaluación por parte del cliente externo de Segurquipos SAS, en primer lugar, los aspectos relacionados al índice de percepción general dan cuenta que hay satisfacción en la mayoría de los clientes a los que se les aplicó el instrumento, se obtuvo una buena satisfacción, sin embargo, resulta favorable para la empresa elevar su nivel de satisfacción, ya que en esa medida es más probable que vuelvan a utilizar el servicio y por otro lado resulta más costoso conseguir nuevos clientes, que invertir en los que ya se tienen. Pallares (2013) afirma que:

Cuidar de los clientes actuales nos dejará más beneficios que solo tener presente buscar otros nuevos. Invertir estratégicamente más tiempo en los clientes actuales es una de las mejores decisiones que podemos tomar para la proliferación de nuestro negocio. Sus recomendaciones y fidelidad pueden hacer que nuestra

empresa crezca más rápido y de manera más sostenible.

Siguiendo con esta discusión, se muestra que la empresa Segurquipos S.A.S. cuenta con factores importantes que ayudan a que los clientes prefieran su servicio antes que el de otras compañías, no obstante, se deben reforzar aspectos como el respaldo y la experiencia de servicio y en lo posible adicionar otros factores diferenciadores de servicio. Tal como lo sugieren Alles, M. (2013):

Establecer vínculos a largo plazo con los clientes implica, entre otras habilidades, distinguir sus necesidades, determinar cómo satisfacerlas, diseñar servicios pertinentes y desarrollar programas continuos de seguimiento. Para alcanzar estos objetivos, una compañía debe revalorizar al cliente y percibirlo como una entidad única, como la razón de los negocios. No depende de nosotros; nosotros dependemos de él. Si nosotros no le damos la atención que requiere fácilmente se irá con quien se la ofrezca.

Adicionalmente, y dando continuidad a lo expuesto anteriormente, en lo que concierne al índice de atención de los funcionarios se evidencia un alto grado de satisfacción en la mayoría de los clientes encuestados. Es así como de los resultados encontrados se evidencia un nivel general la satisfacción de los clientes encuestados con respecto a la atención telefónica de la empresa Segurquipos S.A.S. que consideran buena, lo cual es importante, puesto que como lo plantea Pizzo (2012),

Se debe comprender que la atención telefónica tiene gran relevancia en la formación de la imagen de la empresa en la mente del cliente. (...) Y dado que el cliente, cuando llama por teléfono, no tiene contacto con otra persona, sistema u objeto de la empresa más que el telefonista, este pasa a ser símbolo de la empresa. (...) una mala atención telefónica puede ahuyentar muchos clientes.

Siguiendo ese hilo conductor, se encontró que los clientes externos han recibido un excelente servicio y acompañamientos por parte de los asesores de la empresa Segurquipos S.A.S., no obstante, hay clientes a disgusto porque tuvieron una atención regular y mala. Estos resultados generan una alarma dado que existe la posibilidad que dichos clientes no vuelvan a utilizar el servicio de Segurquipos sino el de otra entidad y por lo tanto ameritan atención.

Otros hallazgos relevantes los muestra el índice de cumplimiento de la promesa de servicio, y que reafirman el nivel de satisfacción que percibe la mayoría de los clientes encuestados en los aspectos que componen este índice. Los resultados evidencian que si bien, la mayoría de las entregas realizadas en Segurquipos son oportunas, hay una pequeña porción de clientes encuestados que no están a gusto, puesto que hay inconformidad debido al incumplimiento en las entregas, ya que estas

no han sido oportunas. Por lo tanto, se deben fidelizar algunos clientes. De manera que, como lo plantea Catacumba Novoa (2015),

Incumplir con la entrega de un pedido es más o menos equivalente a “dejar quemar el pan en la puerta del horno”, puesto que se tira a la basura todo el trabajo que supone conseguir un cliente. (...) Un cliente molesto, enojado por el incumplimiento, no solo es un cliente perdido, es un cliente que se encargará de recomendar negativamente a la empresa, de perjudicar su imagen, lo que supone la pérdida de varios clientes potenciales que por ese “simple” incumplimiento ya no llegarán a la empresa.

Así mismo, se encontró que los clientes encuestados están a gusto porque los pedidos que han recibido cumplían con los requerimientos que habían solicitado; sin embargo, una pequeña porción expresó que no recibieron los pedidos de acuerdo con los requerimientos que realizaron. Algo similar ocurre que el nivel de agrado en general es positivo porque la recolección del equipo fue oportuna; sin embargo, existe una porción de clientes que están descontentos.

Es importante tener en cuenta a los clientes insatisfechos, los cuales deben de ser el foco de atención principal para la toma de decisiones en cuanto a la mejora de los tiempos de respuesta en la gestión logística, específicamente en lo relacionado con la entrega y recolección del equipo, de manera que se puedan satisfacer completamente a dichos clientes, tal cual como lo plantea Alan Dutka (1998), quien enfatiza la importancia de estar siempre generando las herramientas necesarias para la mejora continua de la satisfacción plena del cliente.

Dando continuidad a la particularidad encontrada en este proceso investigativo y que radica en el alto grado de satisfacción que se ha detectado en la mayoría de los clientes externos, es de anotar que en lo que tiene que ver con la calidad de los equipos se presenta exactamente la misma dinámica en el nivel de satisfacción, ya que más del 50% de los clientes encuestados está satisfecho, puesto que el porcentaje de los que afirman que recibieron el equipo (formaletería y equipo electromecánico) en buen estado es superior al de los que no están satisfechos; así mismo ocurre con las fallas que presenta el equipo electromecánico, en las que el porcentaje de clientes inconformes con el servicio es inferior al de aquellos que no han tenido ninguna dificultad con el mismo. Sin embargo, pese a este panorama positivo que se vislumbra, cabe anotar que no todos los clientes externos están totalmente satisfechos y aunque son pocos, de igual manera son importantes y, por lo tanto, deben tenerse en cuenta, más aún, cuando su molestia radica en asuntos tan delicados como la calidad, ya sea de un producto o servicio, como lo expresa Colunga (citado por Valda, 2013),

El objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes. Carlos Colunga Dávila lo establece de la siguiente manera: "Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite".

Finalmente, en lo que se refiere al índice de satisfacción general, los clientes encuestados en su mayoría ratificaron su alto grado de satisfacción con el servicio prestado por Segurquipos S.A.S. al afirmar que no solo usarían nuevamente el servicio, sino que lo recomendarían a otras personas, este hecho demuestra que los clientes tienen un elevado nivel de fidelización, hecho que representa un elemento valioso para la empresa Segurquipos S.A.S., ya que esa es la mejor carta de presentación que tiene una organización y como lo afirma Silvestre, J. (2013), "Sólo entendiendo la trascendencia que reviste la confianza, compromiso, lealtad y fidelidad del cliente, se podrá establecer una ventaja competitiva difícilmente replicable". Pese a lo anterior, se evidencia que hay un cliente que no usaría ni recomendaría el servicio de Segurquipos S.A.S., por lo tanto, sería de vital importancia conocer las causas de su insatisfacción y tomar medidas correctivas al respecto, ya que de una parte un cliente insatisfecho hará una mala publicidad sobre la empresa y de otro lado, como lo menciona Crece Negocios (2013),

La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores. Muchas empresas descuidan la fidelización de los clientes y se concentran en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error ya que fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (un consumidor que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a un consumidor que ya nos compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

7.12 Conclusiones

Luego de terminar el proceso investigativo sobre la temática abordada "evaluación del servicio al cliente en empresas de alquiler de equipos para la construcción: caso Segurquipos S.A.S", se concluye que el objetivo del caso investigativo se cumplió de manera exitosa, ya que se logró dar una respuesta a los interrogantes planteados, dado que, de una parte se pudo determinar que el método más adecuado para realizar la medición del nivel de satisfacción, fue un instrumento de medición documental tipo encuesta, por medio de la que se calcularon los diferentes niveles

que componen la satisfacción de los clientes internos y externos, y, que tomó como referentes algunos de los constructos de Humberto Serna Gómez y los documentos institucionales de la empresa Segurquipos S.A.S.

Adicionalmente, dicho instrumento, permitió conocer el nivel real de satisfacción de los clientes encuestados. Para esto se presentó el diagnóstico y las recomendaciones que posibilitan la toma de decisiones y la aplicación de acciones de mejora según el caso. Por lo tanto, y sobre la base de las consideraciones anteriores, surgieron hallazgos que muestran características particulares y totalmente inesperadas, que ratifican la importancia desarrollar esta labor investigativa, que propició la generación de nuevos conocimientos importantes para el área, como lo son el hecho que encontrar un cliente interno con una satisfacción aceptable y un cliente externo altamente satisfecho, singularidad que no coincide con las causas habituales que generan satisfacción o insatisfacción en los clientes, ya que generalmente cuando los empleados están insatisfechos dicha inconformidad se traslada automáticamente al cliente final y por consiguiente, también genera molestias en este último; del mismo modo ocurre cuando el personal de las empresas está completamente satisfecho, ese grado de felicidad se transmite directamente al cliente y repercute en la permanencia y dinámica de compra de este. Sin embargo, no se había presentado un caso similar al que se encontró en este caso investigativo, en el que, pese a que la satisfacción del cliente interno es aceptable, por el contrario, el cliente externo está altamente satisfecho.

Adicionalmente, es importante precisar que, si bien el cliente interno no tiene un nivel elevado de satisfacción actualmente, este puede incrementarse mediante la implementación de soluciones que posibiliten la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente y en consecuencia, mejorar la satisfacción para lograr ese compromiso y sentido de pertenencia en los empleados y, de esta manera, alcanzar la excelencia en la atención a los clientes interno y externo.

En lo que tiene que ver con el cliente externo, los hallazgos de esta investigación muestran una dinámica distinta, ya que a diferencia de lo que se encontró con el cliente interno, en donde la satisfacción era aceptable, para el caso del cliente externo se evidenció un alto nivel de satisfacción, que predominó en la mayoría de clientes encuestados, tanto en el instrumento tipo encuesta, como en las entrevistas. Es así como en el marco de estas observaciones se puede establecer que los resultados obtenidos son consecuencia de varios factores que influyeron directamente en la satisfacción de los clientes encuestados, como lo son: la atención al cliente de los funcionarios (administrativos, personal de bodega y conductores), la oportunidad en el servicio (entregas y recolecciones), el respaldo, el precio, la calidad y buen estado de los equipos, la experiencia de servicio, que sumados contribuyeron para que el cliente externo se sienta a gusto con el servicio que recibe y por lo tanto quiera seguir utilizándolo y lo recomiende.

Luego de todos los aspectos mencionados anteriormente, se puede concluir que la empresa Segurquipos S.A.S. cuenta con elementos valiosos como la infraestructura, el conocimiento y la experiencia, sin embargo, si a los componentes anteriores se le adiciona un servicio al cliente en el que los clientes interno y externo estén 100% satisfechos, logrará obtener una ventaja competitiva para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado y por ende alcanzará el éxito empresarial deseado.

7.13 Recomendaciones

Finalmente, luego de llevar a cabo todo el trabajo investigativo y realizar el análisis pertinente de los hallazgos encontrados, surgen varias recomendaciones sobre los aspectos a mejorar, teniendo en cuenta la importancia y repercusión directa que tienen en los procesos de atención al cliente de la empresa Segurquipos S.A.S. Estas se enuncian a continuación. Como punto de partida, se tomarán los aspectos asociados al cliente interno.

Es necesario revisar las estrategias de cultura organizacional que se llevan a cabo en la actualidad para renovarlas, posteriormente, se deben realizar campañas para interiorizar dichas estrategias. También es importante capacitar a todo el personal en temas como misión, visión, valores y políticas de Segurquipos S.A.S., liderazgo, empoderamiento, crecimiento personal, trabajo en equipo, comunicación efectiva y asertiva.

Se deben alinear los objetivos de la empresa con los colaboradores, haciéndolos partícipes e involucrándolos en el proceso estratégico, de tal manera que sientan que hacen parte de la organización y que son elementos fundamentales para el cumplimiento de las metas trazadas por la compañía.

Otras acciones importantes son: revisar si los salarios actuales se ajustan a las competencias y labores realizadas por el personal; fomentar el conocimiento de las diferencias individuales de cada integrante de la organización, el respeto por la diferencia, el trabajo en equipo y cooperativo en las distintas áreas, así mismo, promover la escucha activa y la motivación como sinónimo de bienestar y satisfacción laboral. Hacerle saber al personal lo importante que es para la empresa, mediante estrategias de reconocimiento, el agradecimiento y programas de recompensas de acuerdo a su rendimiento y desempeño laboral.

Siguiendo esta misma línea, es importante divulgar la información relevante sobre mejoras o cambios en los procesos a todas las áreas; también se deben propiciar la fluidez y concreción en los procesos de comunicación, procesos de retroalimentación, espacios de integración y programación de capacitaciones de crecimiento personal,

acompañadas del reconocimiento por la labor que realiza cada colaborador, hacer sentir a cada empleado la importancia que tiene el que haga parte de la compañía, promover el empoderamiento y liderazgo.

En los aspectos asociados al cliente externo se mencionan las siguientes:

Se hace necesario diseñar e implementar estrategias de marketing relacional a toda la organización, como medio para establecer relaciones firmes y duraderas con los clientes y de esta manera elevar el nivel de satisfacción, tanto en los clientes nuevos como en los que llevan más tiempo, dado que “Un cliente satisfecho es la mejor estrategia de todos los negocios” -Michael Leboeuf (1996).

También, es importante analizar cuáles elementos se deben ajustar en lo que concierne a respaldo y experiencia de servicio. Del mismo modo, es de vital importancia determinar qué nuevos componentes se pueden incorporar para incrementar el nivel de preferencia de los clientes actuales y que al mismo tiempo permitan atraer nuevos clientes potenciales a la empresa.

En contraste con lo anterior, resulta útil realizar un diagnóstico para identificar cuáles son los factores específicos en los que se están presentando fallas en el proceso de atención telefónica para tomar las medidas correctivas pertinentes; adicionalmente, es fundamental capacitar al personal que desempeña esta labor en temas de comunicación asertiva, atención telefónica y servicio al cliente. En concordancia con lo anterior, fomentar la escucha activa en el personal como mecanismo para brindar soluciones efectivas a los clientes.

En concordancia con lo anterior, es primordial mejorar la asesoría y acompañamiento del área comercial, capacitándolos en técnicas y estrategias de ventas, comunicación asertiva, crecimiento personal y motivacional, orientándolos a un enfoque basado en el conocimiento de sus clientes, que permita establecer vínculos emocionales y relaciones comerciales fundamentadas en la confianza. Al mismo tiempo, es preciso implementar estrategias centradas en la generación de experiencias positivas, en la fidelización y en la premiación de los clientes.

Igualmente, es esencial la búsqueda de alternativas que ayuden a optimizar los tiempos de entrega de los pedidos, como la adecuada planificación y estructuración de las rutas de entrega; del mismo modo, es fundamental instaurar una cultura organizacional centrada en la completa satisfacción del cliente y en el servicio, implantar la comunicación asertiva a nivel interno (empleados) y externo (clientes), resolver con diligencia las PQR (peticiones, quejas y reclamos) del cliente y ser transparentes con el cliente en cuanto a la promesa de servicio que se le ofrece, es decir, evitar pactar fechas y horarios de entrega con las que no se pueda cumplir. Hay que mencionar además que es pertinente enfocarse en los clientes

cuya insatisfacción sea producto de estos incumplimientos y realizar mejoras en los tiempos de respuesta, como, por ejemplo:

- Implementar clasificaciones de acuerdo a la prioridad de recolección: crítica, urgente o puede esperar.
- Mantener una comunicación efectiva y asertiva con los clientes, que permita la clara interpretación de los tiempos y de las situaciones específicas y de ésta manera realizar la recolección oportuna del equipo.
- Generar compromiso por parte de todos los funcionarios encargados del proceso de devoluciones, para que sus funciones impacten positivamente en el cumplimiento de la promesa de oportunidad en la recolección de equipos.

En consecuencia y por todo lo anteriormente expuesto, es imperativo orientar los esfuerzos necesarios para identificar las falencias que están presentes en la prestación del servicio, por lo tanto, lo más recomendable es realizar un seguimiento postventa de acompañamiento, que permita mejorar dichas insatisfacciones y crear conexiones con el cliente para saber de primera mano y con certeza en qué se falló, aplicar acciones correctivas, hacer la respectiva retroalimentación con los clientes interno y externo; en cuanto a este último, es necesario ofrecerle una disculpa por las molestias e inconvenientes que se hayan ocasionado y de esta manera propiciar que este repita el servicio Fernández, (2014) De ahí que, “solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera” López (2001). Por lo tanto, como el cliente posiblemente no ha considerado que la empresa Segurquipos S.A.S. tomará la iniciativa para realizar una visita en la que se le transmita la importancia que tiene para esta conocer la percepción que él tenga del servicio que recibe, se convierte en el medio más efectivo para alcanzar la excelencia en el mismo.

7.14 Preguntas para el análisis y la reflexión

Después de analizar y reflexionar sobre los hallazgos encontrados en este caso investigativo y tomando como referencia lo expresado por Serna (2006), el cual menciona que “Una organización no da hacia afuera lo que no tiene adentro”, surgen las siguientes preguntas para el debate:

1. ¿Cómo explicar, la siguiente contradicción teórica encontrada?: a pesar de contar en Surequipos SAS con un cliente interno con altos niveles de insatisfacción, el cliente externo se encuentra altamente satisfecho en todas las dimensiones.
2. Por el lado del cliente interno, el índice de percepción general (PG) y el índice de incorporación de cultura (IIC) puntuaron ambos, en un nivel aceptable, mientras que los índices de motivación para el trabajo (MT) y el índice de satisfacción para el trabajo (ST), puntuaron en un nivel malo. Lo anterior tomando como

referencia las consideraciones. En cuanto a los resultados de los índices de la norma ISO9000, ¿cuáles son las razones para que se presente esta situación?, ¿el sector económico analizado influirá en ello? ○ ¿cuáles son las situaciones en una organización que podrían conllevar a esto?, ¿por qué?

3. Frente a la contradicción teórica encontrada en cuanto a la satisfacción de los clientes interno y externo ¿cuáles serían sus estrategias prioritarias de mejoramiento?, ¿en el cliente interno o en el cliente externo?, ¿por qué?

Referencias

Alan Dutka, A. S. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Granica. Altes, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5), 46-76.

Caballero, A. G., García, M. G., Garuz, M., Guideón, N. y Ramírez, P. (2013). El origen y evolución del servicio al cliente. Recuperado de <https://prezi.com/tgzgpcbo62ni/el-origen-la-evolucion-y-desarrollo-actual-del-servicio/>

Catacumba Novoa, G. (2015). Reingeniería de procesos de producción de la fábrica textil de medias Rubytex ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura (Tesis de grado en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría) Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

Celeita Toledo, T. C. y Lavado Barón, L. P (2006). Diagnóstico y propuesta estratégica del servicio y atención al cliente en Constructora Bolívar S. A. en su área comercial.

Congreso de la República. (2011). Ley 1480 de octubre 12 por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 48.220, Bogotá.

Fernández, S. C. (2014). *Técnicas de información y atención al cliente/consumidor*. Medellín: Paraninfo.

García Pérez de Lema, D. y Gálvez Albarracín, E. J. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122).

ISO. (2015). 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

Leboeuf, M. (1996). *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Sao Paulo: Harbra.

López, C. (2001). Los 10 mandamientos de atención al cliente. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/>

Morillo Moronta, I. J. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional. *Sapiens*, 7(1), 43-58.

Olarte Losada, A. A. y González Torres, M. (2015). Propuesta de un método para el seguimiento y medición en instituciones educativas a partir de EFQM e ISO 9001: 2015.

Pallares, A. (2013). La importancia de cuidar a los clientes actuales. Recuperado de PuroMarketing: <http://www.puromarketing.com/13/16615/importancia-cuidar-clientes-actuales.html>

Pizzo, M. (2012). Cómo servir con excelencia. Recuperado de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/servicio-al-cliente-desde-el-telefono/.html>

Portafolio. (2011). Una nueva era del servicio al cliente se vive en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/nueva-servicio-cliente-vive-colombia-137866>

Ramírez, A. (2012). Motivación. Recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.com.co/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

Restrepo, C. E., Ferro, L. S. y Mejía, S. E. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica*, 3(32).

Serna, H. (2006a). El servicio al cliente como estrategia competitiva. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/servicio-cliente-estrategia-competitiva-312120>

Serna Gómez, H. (2006b). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre*. Bogotá: Panamericana.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Superintendencia Industria y Comercio. (2008). *Mincomercio industria y turismo*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/drupal/estatutos-consumidor>

Thompson, I. (2009). Definición de cliente. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC*, 5, 82.

Torres, V. C. (2010). Calidad total en la atención al cliente. S. L.: Ideaspropias.

Valda, J. C. (28 de mayo de 2013). *Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/05/28/la-importancia-de-la-calidad-en-las-empresas/>

Wright, T. A, y Bonett, D. G. (2007). La satisfacción laboral y el bienestar psicológico como predictores no aditivos de la rotación laboral. *Revista de Gestión*, 33 (2), 141-160.

8. REQUERIMIENTOS DE LOS FONDOS DE EMPLEADOS COMO MODELO SOLIDARIO EN COLOMBIA: CASO FONDIANA

Julián Ricardo Rodríguez Soto⁵

Resumen

Esta propuesta busca cómo garantizar sostenibilidad y la perdurabilidad de los modelos asociativos en pro de las necesidades comunes realizadas, tales como los fondos de empleados y las organizaciones solidarias por medio de la implementación de estrategias, que generen sostenibilidad y un sólido respaldo económico y social.

Este tipo de organizaciones son empresas de la economía de mercado, donde la gerencia y la junta directiva trazan una ruta estratégica analizando el entorno, las fortalezas de la organización y la proyección económica del contexto, pero tienen que realizar una apuesta estratégica que los consolide como organización y con aportes al fortalecimiento de la economía solidaria. Como organización solidaria debe llenar las expectativas y ser incluyente con los asociados y su núcleo familiar para satisfacer sus necesidades de consumo actual y futuro.

En el caso del Fondo de Empleados Fondiana, han logrado consolidar los principios de participación formulados en la doctrina cooperativa para hacer de Fondiana un fondo capaz de satisfacer las necesidades de los afiliados y su entorno familiar sin descuidar las estrategias de marketing, con oferta de crédito a una tasa inferior a la del mercado para disminuir el uso de tarjeta de crédito y acceder a créditos de consumo del Fondo con el objeto de enseñarle al asociado a planear y proyectar el endeudamiento.

Palabras clave: fondo de empleados, estrategias solidarias, economía solidaria, organizaciones solidarias.

⁵Candidato a doctor en Administración de la Universidad de Medellín, magíster en Educación de la Universidad del Tolima, especialista en Gerencia de Mercadeo, administrador de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia, profesor investigador, grupo Sinergia-UCC de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Espinal. Correo electrónico: julian.rodriguez@campusucc.edu.co

8.1 Introducción

El mutualismo que representa un fundamento del sector solidario no es una corriente nueva, de hecho, es tan antigua que data desde la conformación del cristianismo; sus primeras referencias se encuentran en relatos bíblicos, como en el libro de los Hechos de los Apóstoles, que plasma un poco la vida de una comunidad que trabaja en pro de sus necesidades comunes, bajo los principios de igualdad, equidad y apoyo mutuo.

Por tanto, los modelos asociativos en pro de las necesidades comunes cada día se tornan interesantes para las comunidades, logrando una significativa representación en la economía nacional; un ejemplo de ello, son los fondos de empleados, que en Colombia se han constituido en un elemento estratégico de la doctrina solidaria y en la solución a problemas económicos, sociales, de inclusión y culturales de la clase trabajadora asociada. En sus inicios se gestaron sobre la primicia del ahorro colectivo, en el que un grupo de empleados voluntariamente aportaba un porcentaje de su salario en calidad de ahorro, para destinarlo al finalizar el año en los gastos de las fiestas decembrinas de él y su núcleo familiar (Fundación Sociedad Solidaria, 2014); este tipo de iniciativas grupales rápidamente se desarrolló y comenzó una transformación productiva, que los ubicó en la legislación cooperativa y los denominó fondos de empleados.

Desde sus inicios, los fondos de empleados están regulados por los lineamientos de equidad e igualdad, siendo el principal objetivo de estas organizaciones sin ánimo de lucro, la satisfacción de las necesidades de los asociados. Desde su concepción y durante tres décadas estuvieron en un limbo legal y tributario; en la actualidad están regulados por los principios de la economía solidaria y amparados en la Ley 454 de 1998.

En esencia la dinámica con la que se incubaron los fondos de empleados se mantiene vigente; por tanto es pertinente pensar desde la metodología del estudio de caso que en una sociedad cambiante, influenciada por el consumismo, los fondos de empleados y las organizaciones solidarias contemplen la implementación de nuevas apuestas estratégicas, que hagan de este tipo de agremiaciones entidades sostenibles, sustentables y perdurables, para garantizar al colectivo y su familia un sólido respaldo económico y social.

Por tanto, con el fin de aportar a la reflexión a través de la metodología del estudio de caso, el presente documento se propone dar respuesta a los siguientes objetivos, el objetivo general de este estudio consiste en identificar los elementos necesarios para la formulación de una apuesta estratégica, que satisfaga las necesidades de los asociados solidarios de los fondos de empleados en Colombia, fundamentados en la experiencia de crecimiento y consolidación exponencial de Fondiana.

Para lograr el objetivo propuesto se analizó la evolución del sector solidario y los lineamientos establecidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria, en adelante Supersolidaria; además, en la muestra objeto del estudio se toman como punto de partida postulados que caracterizan el tejido empresarial del país y, por último, se proponen algunos planteamientos estratégicos, con el fin de facilitar la consolidación de una ruta estratégica útil para los fondos de empleados y el sector solidario en Colombia.

8.2 Planteamiento del problema

Muchas de las decisiones estratégicas de las organizaciones son tomadas por los gerentes o líderes de las organizaciones en respuesta a los argumentos de profesionales y proveedores de servicios, basados especialmente en estadísticas y en experiencias pasadas, esto ha ocasionado un interés en soluciones puntuales para las organizaciones y las empresas del sector solidario, las cuales no han sido ajenas a estos cambios; ejemplos como el desarrollo de una estrategia de negocio, realizar benchmarking, estudios de mercados, capacitación e información útil para procesos de exportación, estudios de expansión y nuevos mercados, capacitación del recurso humano y apoyos financieros, son algunas de las áreas de interés y que se convierten en tendencias para empresarios y directivos (Barceló y Pérez, 2003).

Esto puede ser la génesis del problema de crecimiento y consolidación de cualquier organización, en primera instancia muchas organizaciones intentan responder o atender a soluciones gremiales o de un sector económico sin atender o siquiera identificar las necesidades particulares de la organización en particular, es decir, no son áreas de oportunidad que identifiquen las necesidades de la organización (Garrido, 2001).

Una segunda instancia del problema es que las necesidades de las organizaciones no son iguales en ciudades capitales que en provincia, por tamaños de mercado y/o por necesidades del entorno, lo que indica que las organizaciones tienen tiempos de crecimiento diferenciados dependiendo de su lugar de operaciones, en respuesta generalmente asociada al tamaño del mercado o a la falta de atención de las necesidades de los clientes en un entorno más regional o provincial (Rodríguez, 2016).

Por ende, los fondos de empleados y las organizaciones del sector solidario tienen que hacer un análisis de las necesidades, basado en lo anterior surge la pregunta de investigación que guiará este caso: ¿cuáles son las características de la planeación estratégica que posee el fondo de empleados Fondiana?

Seguido de este postulado, la ausencia de planes estratégicos en la concepción de Diana Corporación y siendo el fondo de empleados Fondiana, en este caso, una iniciativa empresarial paralela a la empresa, es probable que muchos fondos hayan iniciado su plan de mercado y hayan consolidado su crecimiento sin definir una ruta estratégica, ni una cultura corporativa para la organización. Lo anterior sustentado en la historia de Fondiana. En consecuencia, surge la segunda y última pregunta de investigación que puede ser complementaria a la anterior: ¿existe una alineación estratégica entre los postulados, promulgados por la Supersolidaria, la Asociación de Fondos de Empleados de Colombia Analfe y el fondo de empleados Fondiana?

8.3 Justificación

Teniendo en cuenta la definición del estado futuro de cualquier empresa (visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos), es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios que no solo les permitan definirlo, sino que dirijan sus acciones de la mejor manera para su cumplimiento, independientemente del tamaño o de la complejidad de la firma (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015).

La literatura consultada ha identificado las deficiencias que enfrentan las mipymes y las organizaciones del país y Latinoamérica, entre ellas las organizaciones del sector solidario, y da cuenta de las dificultades que afrontan las organizaciones en su proceso de consolidación empresarial, entre otras la carencia de planeación estratégica (Sánchez, Osorio y Baena, 2007; Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007).

Dada que la historia empresarial de Fondiana no es diferente a la de muchos fondos de empleados del país, que sus orígenes y fundación dan cuenta de una iniciativa gremial de ahorro, este fondo ha venido consolidándose muy ligado al crecimiento del sector agrícola del país y al fortalecimiento empresarial de la empresa que le dio origen, además en sus inicios no se estableció una cultura corporativa clara, al contrario el crecimiento exponencial en sus productos y servicios ha sido el resultado de las necesidades o manifestaciones del mercado.

Por tanto, según (Kaplan y Norton, 2008) es importante que las organizaciones cuenten con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades del día a día en las diferentes dependencias con que cuenta la organización.

Si a lo anterior le sumamos la alta tasa de cierre empresarial que afrontan las compañías colombianas, donde se afirma que el 59% de las empresas cierran en el primer año, si bien es cierto este indicador ha venido en descenso, aún esas cifras son preocupantes (Confecámaras, 2018); lo anterior se constituye en una justificación importante para que las organizaciones viren la atención hacia la cultura corporativa y la planeación estratégica, con el fin de que las organizaciones mejores sus posibilidades de éxito empresarial.

Otra justificación se fundamenta en la verificación de la cultura corporativa de Fondiana; en ella son evidentes algunas falencias, como la ausencia del cliente como elemento integrador en el diseño de una estrategia del servicio, además de la minimización del entorno; estos elementos son importantes para determinar ventajas competitivas, como lo ratifica el profesor (Serna, 2004) en uno de sus célebres textos.

Por ello, se hace importante generar este caso de estudio investigativo con el fin de promulgar algunos fundamentos teóricos y metodológicos que sirvan de guía a empresarios y directivos para poder consolidar de forma sencilla la cultura corporativa en las organizaciones del sector solidario. Para la comprensión de este caso se presenta la siguiente estructura teórica: un primer apartado con postulados teóricos e históricos de los fondos de empleados y del caso Fondiana, seguido de una caracterización de los productos y servicios, además la definición de objetivos empresariales acordes con los lineamientos y expectativas del sector solidarios propios de este caso, finalmente se entregan los mapas para construcción de objetivos e indicadores y la postulación de un diagrama para la construcción de una ruta estrategia empresarial.

8.4 Metodología

Como metodología se utilizó un proceso deductivo originado de los resultados del proyecto de investigación denominado *Estado del arte del sector cooperativo en el Sur Oriente del Tolima, municipios de Suárez, El Guamo, Saldaña, Purificación y Prado, para los años 2003 al 2007* y los avances en el desarrollo del proyecto de investigación denominado *Retrospectiva de la responsabilidad social empresarial en las entidades del sector cooperativo y fondos de empleados de El Espinal, Tolima, y Villavicencio, Meta*.

En la primera fase se identificaron los servicios ofrecidos por los fondos de empleados, datos obtenidos del primer proyecto y del segundo proyecto se extrajeron datos de la evolución en términos de crecimiento y prestación de nuevos servicios.

Basados en la anterior información, se inició con un análisis descriptivo de los servicios ofertados y luego con los datos obtenidos se procedió a cuantificar en términos porcentuales los niveles crecientes o decrecientes en la prestación de los servicios; lo que permite identificar si los fondos de empleados de la región muestran mejoras en la prestación de los servicios a sus asociados y grupo familiar, o por el contrario muestran rezagos, lo que iría en contravía de las políticas de visibilidad del sector solidario en el país.

8.5 Postulados teóricos

8.5.1 Origen de los fondos de empleados en Colombia

En Colombia se tiene referencia del surgimiento de los primeros fondos de empleados en los años 30 del siglo XX; surgieron a partir de los intereses básicos de dos estamentos institucionales. De una parte, la necesidad de los empleados para resolver situaciones imprevistas de índole social a través de la ayuda mutua, aprovechando la posibilidad de ahorro y crédito; de otra parte, los empleadores, quienes vieron en estas formas asociativas la oportunidad de resolver algunas expectativas institucionales, razón por la cual colaboraron con su constitución en un comienzo, ejerciendo sobre los fondos de empleados un control administrativo y financiero. Rueda y Álvarez (2012), afirman:

Hay cierto consenso en la literatura que los fondos de empleados surgieron en Colombia hace aproximadamente seis décadas, como una forma primaria de organización en la cual, mediante el ahorro programado, efectuado durante un tiempo determinado se satisfacen necesidades económicas. Originalmente, se les conocía con el nombre de Natilleras o como Cadenas de ahorro, con reconocimiento legal a partir de junio de 1989, mediante el Decreto 1481 e incorporadas por el Gobierno Nacional al sector de Economía Solidaria por medio de la Ley 454 de 1998. Su característica de asociación fue recientemente modificada mediante la Ley 1391 del 2010, con el propósito que pudieran asociar trabajadores de otras empresas relacionadas y así permitirles subsistir independientemente de la vida productiva de la empresa que les apoyó en su creación (p. 76).

A finales del siglo XX Colombia enfrentó una debacle financiera que amenazó la solvencia de los establecimientos financieros del país; las corporaciones de ahorro y vivienda y las cooperativas financieras se convirtieron en las grandes damnificadas de la crisis financiera y económica por la que atravesó el país, con un ingrediente adicional: estos dos tipos de entidades eran las encargadas en su momento de facilitar el acceso al ahorro y al crédito de la base de la pirámide del país. Para

nadie es un secreto que el proceso de bancarización y acceso al crédito ha sido y es limitado para muchos trabajadores con bajos ingresos, estas condiciones no solo trajeron consecuencias para las instituciones financieras y la política económica y fiscal del país, sino que también afectaron la credibilidad del sector financiero cooperativo, que a la fecha le brindaba soluciones de ahorro y crédito al ciudadano del común y al grueso laboral del país (Fogafin, 2009)

En este orden de ideas los fondos de empleados enmarcados en la economía solidaria, continúan siendo una alternativa tangible y expedita en la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de la clase trabajadora del país. Es válido mencionar que el proceso de bancarización para los trabajadores avanza muy poco en Colombia, de hecho, en la actualidad varios estudios documentan que los niveles de bancarización y el uso de servicios financieros en el país se encuentran alrededor del 20%, como se visualiza en la **tabla 14**, (Maldonado y Urrea, 2010).

Tabla 14. Acceso a la banca formal en Colombia, 2009

Modalidad de servicio financiero	Rango porcentual
Ahorro	17% - 20%
Crédito de consumo	20%
Crédito de vivienda (UVR-tasa fija)	24%

Fuente: los autores a partir de nformación tomada de la Encuesta social de Fedesarrollo y de la Encuesta de demanda de servicios financieros en Bogotá.

Estos indicadores de bajo acceso a la banca formal colombiana, sumado a que el grueso porcentual de la clase trabajadora gana menos de 1,5 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMMLV), se constituyen en una oportunidad de crecimiento para las iniciativas gremiales que atienden las necesidades financieras y sociales de la clase trabajadora; sin duda, los fondos de empleados tiene una oportunidad asegurada de crecimiento, donde cada uno de los asociados que hace uso de los servicios, aparte de solucionar una necesidad económica, está fortaleciéndose como asociación y empresa.

En la actualidad según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y la Asociación Nacional de Fondos de Empleados, en adelante Analfe, en el país existen más de 2000 fondos de empleados y benefician alrededor de

850000 colombianos, cifra que denota la importancia de este tipo de entidades solidarias en el país, que durante décadas han permanecido a la sombra de las compañías que las avalan y que tiene por reto apostarle a una nueva estrategia de consolidación empresarial, capaz de atender las nuevas necesidades de los asociados, sus beneficiarios y consolidar el sector solidario en Colombia.

De hecho, en el mundo entero, las entidades asociativas sin ánimo de lucro presentan un crecimiento en el volumen de entidades no lucrativas, las que tienen por objeto social la prestación de servicios sociales y económicos mediante la asociatividad, el caso más evidente de este comportamiento creciente se encuentra en España (Calderón, 2004).

Otro aspecto que llama bastante la atención es la solidez financiera de las entidades sin ánimo de lucro; en el caso español, aportan riqueza al entorno social en el que operan (Álvarez y Sanzo, 2008).

En consonancia con lo anterior, en el caso colombiano, los fondos de empleados del país, según informe Analfe, muestran indicadores financieros que dan cuenta de la solvencia económica y de los porcentajes de crecimiento, como se observa en la **tabla 15**.

Tabla 15. Indicadores financieros de los fondos de empleados 2011-2012

	2011	2012	VAR
Activos	4,775*	5,130	7,44%
Cartera	3,656	3,938	7,70%
Pasivo	3,174	3,449	8,68%
Depósitos	2,501	2,670	6,77%
Patrimonio	1,600	1,680	4,97%
Aportes	1,018	1,052	3,43%
Excedentes	0,103	0,096	5,98%

Nota: cifras en billones de pesos.

Fuente: Confederación de Cooperativas de Colombia -Confecoop, 2012.

Por tanto, los indicadores financieros de los fondos de empleados del país dan clara evidencia del comportamiento creciente que tienen estas entidades en el país, comportamiento que responde a dos grandes iniciativas, en primera instancia los retos gremiales de la economía solidaria que pretenden hacer del sector solidario en el país un sector más dinámico y visible, ya que al cierre del año 2012 el sector solidario estaba representado por 6.000 cooperativas, 1.896 fondos de empleados y 263 organizaciones mutuales; además, el sector solidario hace presencia en 900 municipios del país y contribuye con el 5% del Producto Interno Bruto PIB (La República, 2013).

En segunda instancia, el impacto en la efectividad de la prestación de los servicios de estas entidades asociativas, que día a día se consolidan como la solución económica, social y gremial de los empleados asalariados del país.

Por ende, estas cifras cobran mayor relevancia si comparamos el crecimiento nacional de los fondos de empleados en el año 2013; según las cifras, el crecimiento de estas entidades fue de 8,3%; porcentaje superior a la tasa de crecimiento del país y a la tasa de inflación promedio entre los años 2012 - 2013, que se mantuvo fluctuante entre 3,3% y 4,0% (Banco de la República, 2012), para los dos indicadores; esta cifra creciente en número de fondos de empleados redunda en un mayor número de asociados que creen en el modelo asociativo solidario y en más familias beneficiadas, como se visualiza en la **figura 66**.

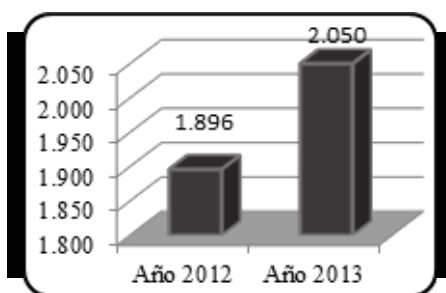


Figura 66. Crecimiento de los fondos de empleados años 2012 y 2013

Estos datos reafirman el buen momento económico que pasa el país, pero también denotan la recuperación de la confianza en el sector solidario que se vio sensiblemente afectada por la crisis financiera de finales de los 90.

Ahora la afirmación, que concentra el interés investigativo es, “ante tanta oportunidad de crecimiento los Fondos de Empleados continúan estables y con indicadores de rentabilidad positivos, pero en términos de servicios son poco innovadores”. Para

ratificar la afirmación anterior, en Colombia y en las regiones objeto del estudio ver la **tabla 16**.

Tabla 16. Evolución de los servicios y asociados en los fondos de empleados de El Espinal

No	F. E.	Constitución	Estado	Servicios iniciales	Servicios actuales	Porcentaje de crecimiento de asociados
1	PROGRESAR	1996	Inactivo	Ah - Cre	NR	NR
2	FONAGRINSA	1996	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre	-10%
3	FOPETIET	1996	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre Conv	Estable
4	HOSPITAL SAN RAFAEL	1996	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre Conv	-50%
5	FONDIANA	1997	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre - CrV - CrEd - Conv - Tur - EmpS	Crecimiento 150%
6	FECCOSURORT	2001	Inactivo	Ah - Cre	NR	NR
7	FEDITFIP	2001	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre Conv	-10%
8	FONDERRIEGO	2003	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre	Estable
9	FONREMOLINO	2004	Activa	Ah - Cre	Ah - Cre	Estable

Nota: Ah: ahorro; Cre: crédito; CrV: Crédito de Vivienda; CrEd: Crédito Educativo; Conv: Convenios; Tur: Turismo; EmpS: Emprendimiento Solidario; NR: No reporta.

Tal como lo evidencia la **tabla 16**, la evolución de los servicios y el comportamiento en número de asociados en los fondos de empleados del municipio de El Espinal obedece a cuatro factores fundamentales que están ampliamente esbozados y constituyen el desarrollo de este documento. Según las respuestas aportadas por los asociados y los directivos, el comportamiento creciente o decreciente responde a una deficiente apuesta estratégica; a la baja participación de los asociados en los sistemas democráticos; al poco posicionamiento de los principios cooperativos solidarios como fundamento de la sostenibilidad y perdurabilidad en los fondos de empleados y a la carencia de un plan de marketing, que responda a las nuevas necesidades de los asociados y su núcleo familiar.

8.6.1 Concepción, historia y representatividad del fondo de empleados_____

La trayectoria histórica del fondo de empleados Fondiana, adscrito a la organización Diana Corporación con presencia nacional, tiene unos elementos bien interesantes y están muy relacionadas con el camino evolutivo de los fondos de empleados del país. Su concepción surge de una iniciativa entre el empleador y propietario del Molino Murra, empresa molinera con sedes en los municipios de El Espinal y Saldaña, los dos municipios en sus momentos con mayor dinámica agrícola asociada a la producción y comercialización de arroz.

En su momento el propietario y fundador, Alfredo Murra Hilzaca, juntó un grupo de empleados y con apoyo de la secretaria y tesorera de su compañía presentó la propuesta de consolidar un fondo común de ahorro en vista de la sentida necesidad de créditos de sus empleados que continuamente acudían a él en calidad de gerente para solicitar préstamos a modo de favor, para sortear eventualidades o calamidades de índole personal o familiar, para lo cual se estableció un fondo con un grupo de 28 de sus empleados del molino ubicado en el municipio de El Espinal, Tolima y 19 empleados del molino ubicado en el municipio de Saldaña, Tolima.

Algunos de sus afiliados fundadores no coinciden en el año de consolidación de dicha iniciativa, algunos consultados aducen que fue alrededor de los años 1979-1981, pero no hay documentos que lo soporten y los directivos actuales se abstienen de entregar fechas porque son conscientes que durante más de 15 años esta iniciativa fue interna y estuvo en el marco de la informalidad.

En sus orígenes el sistema de funcionamiento del fondo fue muy básico: un grupo de trabajadores ahorradores que accedían a pequeños créditos con el respaldo de un pagaré firmado por el solicitante (deudor) y un compañero afiliado (fiador) que no tuviera deudas con el fondo, además los créditos eran por un lapso inferior a seis meses y sus ahorros eran devueltos junto con algunos excedentes producto de la utilidad del ejercicio del crédito y de algunas actividades (rifas, bingos y venta de comidas) y el aporte de la venta de granzas (barredura o sobras de molienda de arroz) aportados por el patrono.

Adicional a lo anterior, dos particularidades acompañaban el funcionamiento del fondo desde sus orígenes hasta que se consolidó: el Fondo de Empleados de Diana Corporación, con razón social Fondiana en 1997 y los fondos de los municipios de El Espinal y Saldaña funcionaron de forma independiente, pese a ser una misma empresa y a tener la misma oferta de productos.

Con el crecimiento de la compañía en infraestructura y número de empleados, el deseo de nuevos funcionarios de hacer parte de esta iniciativa potencializó el fondo como una alternativa tangible de ahorro y crédito para la clase trabajadora del molino; esto está totalmente relacionado con el origen y la consolidación de los

fondos de empleados en el país.

Hacia 1997 nace el Fondo de Empleados Fondiana, a la fecha lo integran 9 empresas pertenecientes a la compañía Diana Corporación y más de 2.220 afiliados empleados de las empresas. Su presencia hoy es nacional por el crecimiento exponencial en números de agencias, sucursales y plantas en el país, convirtiéndolo en el segundo fondo de empleados más importante del Tolima.

Desde luego que Fondiana también junto con su crecimiento exponencial asociado a la compañía y un mayor número de empleados ha evolucionado en la apuesta de nuevos servicios, lo que hace más relevante estudiar este caso, no solo por lo que representa el Fondo en la región, sino por el crecimiento con el fin de satisfacer las necesidades de los afiliados.

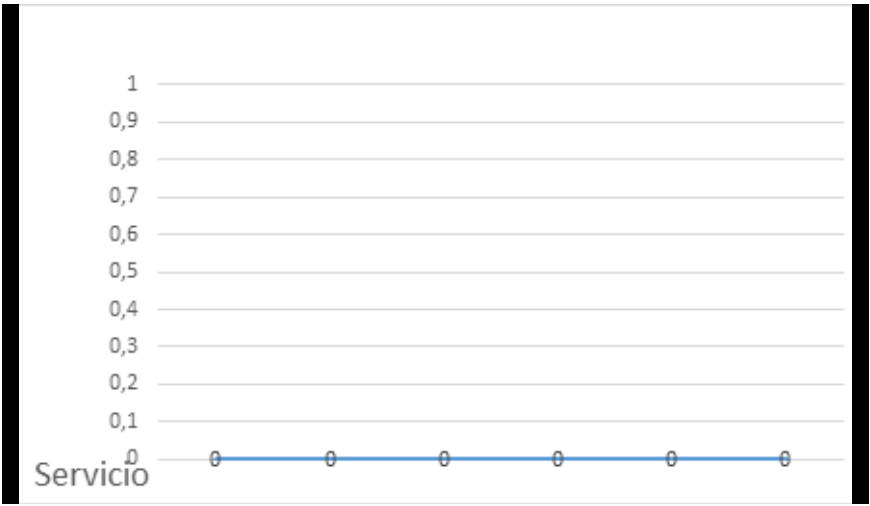


Figura 67. Evolución de los servicios ofertados por Fondiana

8.6.2 Discusión: postulados estratégicos para la sostenibilidad de los fondos de empleados basados en la experiencia de Fondiana.

Es claro que la empresa de hoy enfrenta cambios e incertidumbre. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología y la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales (Serna, 2014).

La formulación de apuestas estratégicas consiste en direccionar a las organizaciones para que la toma de decisiones sea un proceso fundamentado en información del entorno interno y externo, que permita el diseño de un escenario futuro, enfocado en minimizar el riesgo frente a la competencia y anticipándose a las fluctuaciones políticas, económicas y sociales de los países y el mundo.

Es por ello que las organizaciones de hoy deben formular una planeación estratégica capaz de dibujar un escenario prospectivo para la organización y junto con todos los miembros de la entidad, plantearse los objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan el cumplimiento de la apuesta estratégica.

Por tanto, las organizaciones solidarias donde se encuentran los fondos de empleados y tomando como base para la construcción del caso el fondo Fondiana, se formulan tres objetivos estratégicos. En el trazado de estos objetivos fueron consultadas fuentes primarias que incluyen directivos y afiliados y como soporte de consolidación se accedió a fuentes secundarias, para este caso particular se tuvieron en cuenta las megaestrategias establecidas por la Supersolidaria en aras de fortalecer el sector solidario en Colombia.

Objetivos estratégicos

- Retornar a la esencia filosófica de la economía solidaria.
- Aumentar la posibilidad de nuevos servicios en los entornos regional y nacional.
- Capacitar al asociado y su entorno familiar en la economía solidaria.

De hecho, la formulación de estos objetivos estratégicos, en primera instancia responde a una dinámica diseñada por los directivos de la economía solidaria del país, atiende las necesidades expansionistas del mercado global y hace un intento por consolidar a la organización en pro de los asociados y sus necesidades personales y familiares. De hecho, la planeación estratégica de los fondos de empleados busca un impacto notable de sostenibilidad y perdurabilidad en el mercado y en los clientes. A continuación, se diagramará un proceso sencillo para la implementación de la ruta estratégica, que aporte a la consolidación del modelo solidario en Colombia, partiendo del caso Fondiana.

En primera instancia se deben definir los objetivos estratégicos; un primer objetivo de orden interno, que hace referencia a la entidad de forma particular y luego, un segundo objetivo externo, que hace referencia a las apuestas estratégicas del sector en el país, como lo muestra la **figura 68**.



Figura 68. Mapa de formulación de objetivos estratégicos⁶

En segunda instancia, se determina una estrategia que incluya el análisis de la competencia, los objetivos estratégicos y los factores potenciales de éxito, como se muestra en la **figura 69**.

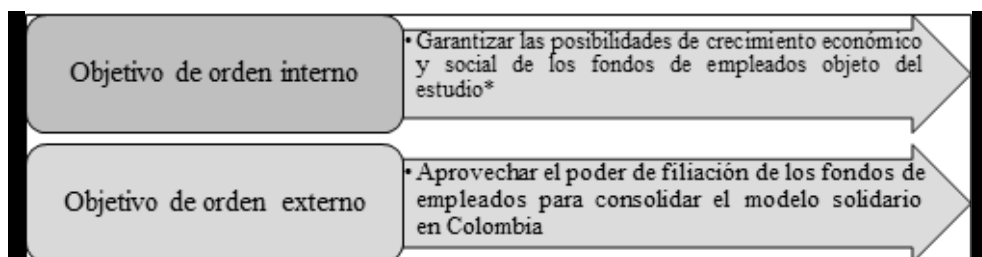


Figura 69. Mapa de indicadores de gestión estratégica⁷

En tercera instancia, se propone un diagrama operativo que permita a las organizaciones solidarias, la consolidación de una ruta estratégica que incluya las particularidades organizacionales y las capacidades singulares de cada entidad, sin desestimar el comportamiento sectorial de la industria y los lineamientos delimitados por la política estatal; cuando se logra un balance entre los dos elementos se formula la estrategia, que debe de estar alineada con los objetivos estratégicos y con las necesidades de los asociados y su núcleo familiar, **figura 70**.

⁶Aplica a cualquier fondo de empleados que presente una oferta en sus servicios sin modificaciones en los últimos cinco años.

⁷Aplica a cualquier fondo de empleados que presente una oferta en sus servicios sin modificaciones en los últimos cinco años.

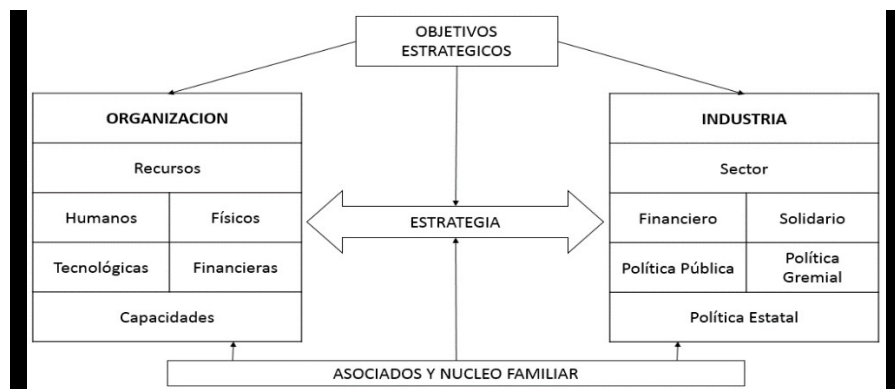


Figura 70. Diagrama operativo para la consolidación de la ruta estratégica de las organizaciones solidarias

Por tanto, estos pasos son los que componen la ruta de implementación de la apuesta estratégica para las organizaciones solidarias, además sin importar el tamaño en número de servicios o número de asociados y su potencial financiero; los pasos antes estimados son una carta de navegación para la implementación de la apuesta estratégica que incluye factores externos, internos, gerenciales y de gestión para que la organización solidaria se consolide como unidad productiva visible, capaz de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los asociados y además de convertirse en un referente potencial para el fortalecimiento del sector solidario en Colombia.

8.7 Discusión

Los fondos de empleados son organizaciones solidarias, por consiguiente, la aplicación de los principios cooperativos son la fuerza vital de las organizaciones del sector. Ellos definen las diferentes actitudes de los asociados, quienes, al fin y al cabo, son quienes les otorgan a las organizaciones sus elementos característicos, a través de la aplicación idónea de los principios cooperativos se han de fijar las directrices mediante las cuales se puedan desarrollar las organizaciones; hay que tener en cuenta que el cimiento en que se desarrolla la filosofía solidaria está dado en valores que deben tener tanto las instituciones como los asociados, y tanto los valores como la filosofía debe estar sustentada en los principios (Hernández y Cruz, 2014).

Con la salvedad de que los principios cooperativos constituyen la carta de navegación para las entidades del sector solidario, el reto democrático y organizacional de los fondos de empleados está en vincular a todos los participantes en la concepción del modelo de negocio que los asociados pretenden; desde luego, la gerencia enfrenta un desafío gigante asociado a dos factores fundamentales: primero el arraigo cultural de la economía capitalista, ya que los habitantes del país y de Latinoamérica están altamente influenciados por el modelo; y un segundo factor caracterizado por una excesiva concentración de poder y con una responsabilidad total de la gerencia y los directivos. Por ello el modelo de gerencia en el caso Fondiana y los mecanismos de participación basados en los pilares de la doctrina cooperativa son un elemento fundamental del crecimiento en número de afiliados y de nuevos productos, lo que en gerencia cooperativa se denomina valor, crecimiento y responsabilidad compartida (Cañón, García y Suárez, 2015). De hecho, autores como Vargas (1995, 1999), Aguirre (2001) y Mozas, Moyano, Senise, Parras y Murgado (2005), coligen que los principios cooperativos son un activo intangible en las empresas del sector solidario.

Pese a que el Fondiana al igual que los fondos de empleados del país desde su concepción hasta hace menos de tres años eran empresas de orden cerrado y limitadas en su rango de acción comercial (diseñadas para los empleados de una organización), este fondo, al igual que las empresas de la economía capitalista, ha consolidado acciones mercadológicas y de participación que involucren a los asociados y su núcleo familiar; esto con el fin de asegurar un espacio en el competitivo mundo empresarial, generando acciones e intercambios para hacer más atractivas las organizaciones solidarias, tal y como lo afirma Razeto (2009, p. 16) en el siguiente postulado:

Quando el asociado encuentra una organización solidaria capaz de satisfacer sus necesidades, lineada bajo los principios del cooperativismo y con una posición representativa en el mercado, se está asegurando la perdurabilidad de la organización solidaria y se contribuye con el fortalecimiento de la tercera economía.

De hecho, este postulado se cumple tangiblemente en Fondiana y es referente para otros fondos que deseen consolidarse, lo que desde estrategia se denomina crecer desde los cimientos o con capital interno.

8.8 Conclusiones

En términos generales los fondos de empleados tienen que consolidar una apuesta estratégica de forma que genere un consenso, es decir, consolidándose como organización y aportando paralelamente al fortalecimiento de la economía solidaria.

Muy similar a una empresa de economía capitalista donde la gerencia y la junta directiva trazan una ruta estratégica analizando el entorno, las fortalezas de la organización y la proyección económica del contexto, los fondos de empleados y en general las organizaciones del sector solidario enfrentan estos mismos desafíos, con la premura que, adicional a lo anterior, la ruta estratégica de una organización solidaria debe llenar las expectativas y ser incluyente con los asociados y sus necesidades de consumo actual y futuro de su núcleo familiar.

Por último la gran conclusión obtenida en el caso del fondo de empleados Fondiana consiste en que han logrado consolidar los principios de participación formulados en la doctrina cooperativa para hacer de Fondiana, un fondo capaz de satisfacer las necesidades de los afiliados y de su entorno familiar sin descuidar las estrategias de marketing; antes de finalizar la construcción de este caso académico y a manera de ejemplo, observé una propaganda de oferta de crédito a una tasa inferior a la del mercado donde invitaban a los afiliados a disminuir el uso de tarjeta de crédito y acceder a créditos de consumo por el Fondo y planear y proyectar el endeudamiento. Interesante apuesta estratégica comercial y solidaria.

Referencias

Aguirre, A. (2001). Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39, 93-113.

Álvarez, I. y Sanzo, M. (2008) Las fundaciones como agente clave de desarrollo socioeconómico de las Comunidades Autónomas. *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 233-252.

Banco de la República. (junio 2012). *Informe sobre inflación*. Bogotá: Banco de la República.

Barceló, M. y Pérez, A. (2003). Uso de las TI en las PYMES en el Noreste de México. *Revista Universidad de Sonora*, 51-56.

Calderón, B. (2004) Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 231-245.

Congreso de la República. (1998) Ley 454 de agosto 4 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía

Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial 43.357 de agosto 6 de 1998, Bogotá.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2007). *Documento Conpes 3484*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Cañón, J. F., García, I., y Suárez, J. L. (2015). *Factores de éxito de la cooperativa Cooratiendas de Bogotá*. Bogotá: Univesidad de la Salle.

Confederación de Cooperativas de Colombia-Confecoop. (2012). *Informe Anual Confederación de Cooperativas de Colombia-Confecoop*. Bogotá: Centro de Investigaciones de Cooperativismo CENICCOP .

Fondo Nacional de Garantías (Fogafin). (2009). *Crisis financiera colombiana en los años noventa. Origen, resolución y lecciones institucionales*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Fundación Sociedad Solidaria. (2014). *Gestión solidaria*. Recuperado de: www.funnsol.org

Garrido, C. (2001). Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México. *Comercio Exterior*, 29(4), 22-36.

Hernández-Sánchez, J y Cruz-Ramírez, C. (2014). Principios del sector cooperativo en el municipio de el Espinal (Colombia). *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables*, 88- 117.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.

La República. (13 de enero de 2013). Sector solidario espera ser más visible en 2013. Entrevista a Enrique Valencia Montoya, superintendente de Economía Solidaria. Recuperado de http://www.larepublica.co/economia/sector-solidario-espera-ser-m%C3%A1s-visible-en-2013_29073

Maldonado, J. y Urrea, M. (2010). Bancarización y acceso a servicios financieros de beneficiarios urbanos del Programa Familias en Acción. Documentos Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE). Recuperado de https://economia.uniandes.edu.co/files/profesores/jorge_higinio_maldonado/docs/Working%20papers%20y%20documentos%20CEDE/dcede2010-41.pdf.

Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.

Mozas, A., Moyano, J., Senise, O., Parras, M. y Murgado, E.M. (2005). Cultura cooperativa y eficiencia empresarial: una contrastación en el cooperativismo oleícola. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, 85, 41-60.

Razeto, L. (2009). Crisis, mercado y otra economía. Recuperado de <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1121>.

Rodríguez, J. R. (2016). El emprendimiento y la consolidación del tejido empresarial en Colombia. En P. Vera, C. Madariaga, A. Higueta y P. Sela, *X Workshop Emprendesur* (pp. 465-475). México: Universidad Politécnica de Chiapas.

Rueda-Galvis, M. y Álvarez-Rodríguez, J. (2012). Una mirada a los fondos de empleados en Colombia. *Revista La Salle, Gest. Soc.*, 5(2); 75-86.

Sánchez, C., Osorio, G., y Baena, M. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. *Scientia Et Technica*, XIII(34), 321-324.

Serna, H. (2004). *Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*. Bogotá: 3R.

Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica* (11a Ed.). Bogotá: Editorial 3R.

Vargas, A. (1995). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *Revesco, Revista de estudios cooperativos*, 61, 179-192.

Vargas, A. (1999). De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *Revesco, Revista de estudios cooperativos*, 67, 219-234.

9. SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS. ESTUDIO DE CASO

Gustavo Adolfo Rubio-Rodríguez⁸
Humberto Serna-Gómez⁹
Mario Samuel Rodríguez-Barrero¹⁰
Ricardo León Sánchez-Arenas¹¹
Karina Daniels-Ávila¹²

9.1 Introducción

El presente documento es producto de la investigación *Análisis de la gestión empresarial de la economía social y solidaria de Ibagué, bajo la metodología estudio de caso*, desarrollado por el grupo de investigación Planaudi de la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Ibagué, bajo la dirección del doctor Humberto Serna y el profesor Alejandro Díaz, integrantes del grupo de investigación Sumar de la Fundación Universitaria María Cano.

En este estudio de caso se presenta un análisis de la satisfacción de los clientes de la Cooperativa Prosperando; esta cooperativa de ahorro y crédito fue creada en Ibagué hace más de 50 años como empresa asociativa sin ánimo de lucro con fines de interés social, y está integrada actualmente por más de 25.000 asociados en todo el país y con sedes en Ibagué, Bogotá, Girardot, Cartagena, Chaparral y San Sebastián de Mariquita.

La cooperativa de ahorro y crédito social Prosperando nació en el año 1962 como resultado del sueño de 27 empleados de Telecom, quienes bajo los principios universales de la cooperación la fundaron para solucionar las necesidades de sus asociados y apoyar a la comunidad, lo cual han logrado desde su aparición hasta hoy, y se ha constituido en un modelo de desarrollo, competitividad y eficacia en el sector de la economía solidaria para la generación de paz y bienestar en la región y en el país.

⁸Ph. D. en Gestión de Proyectos, Grupo EDUCORES, Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto. gustavo.ribio-r@uniminuto.edu.co.

⁹D. L. MA Ed. D. en Planeación y Política Social, grupo SUMAR.

¹⁰Magíster, docente investigador de la UCC, grupo PLANAUDI.

¹¹Magíster, docente Investigador de la UCC, grupo GRINTEC.

¹²Estudiante de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria María Cano.

La misión de la cooperativa Prosperando consiste en contribuir a solucionar las necesidades de sus asociados y apoyar a la comunidad mediante la prestación de servicios de ahorro y crédito con sentido social. Su visión reside en ser la mejor cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo socioeconómico de sus asociados y la comunidad, y sus valores fundamentales reposan en la responsabilidad, respeto, solidaridad, confianza, compromiso y equidad.

La satisfacción de los usuarios es una de sus prioridades, así como su amplio sentido social, el cual se ve reflejado en las acciones de su fundador Vidal Forero, a través de la cual se programan actividades permanentes de capacitación, caminatas, rumbaterapia, celebraciones, y se realizan proyectos de alto impacto social como escuelas y espacios deportivos principalmente en las zonas rurales. El caso de la cooperativa Prosperando es evidentemente un modelo de desarrollo humano sostenible, y para abordarlo se han tomado variables como la satisfacción de los usuarios, las cuales se analizan desde la perspectiva de los asociados, directivos y empleados.

9.2 Aspectos metodológicos

9.2.1 Tipo de estudio

La investigación se desarrolló mediante la metodología de estudio de caso bajo un enfoque mixto, en razón a sus componentes cualitativos y cuantitativos; esta clasificación corresponde a lo conceptuado por Hernández y Mendoza (2008, citado por Hernández et al., 2010), según los cuales conviene que los estudios de caso se desarrollen bajo este enfoque, recolectando datos cuantitativos y cualitativos para fortalecer su amplitud y profundidad. Además, dentro de la clasificación presentada por estos autores se puede tipificar este estudio de caso como un diseño mixto de integración completa, dado que se analiza el caso, el cual desde el inicio tiene una perspectiva mixta y se incorporan ambos enfoques en todo el proceso de indagación, recolectando y analizando datos cuantitativos y cualitativos (Hernández y Mendoza, 2008, citado por Hernández et al., 2010).

El componente cualitativo permite analizar la realidad en su contexto natural, y se caracteriza por los escenarios reales los cuales constituyen fuentes de información primaria. A través de éste se busca comprender un escenario social concreto, para posteriormente analizar el comportamiento de las variables asociadas al fenómeno de estudio, que en este caso es la satisfacción de los asociados. En cuanto al componente cuantitativo, se puede decir que para la recolección de datos se recurrió al uso de herramientas estandarizadas como el cuestionario estructurado de objetivo claro, previamente validado, y a la observación y el análisis de contenido con categorías preestablecidas.

Bajo este contexto, se abordó inicialmente un trabajo de indagación tomando como referente metodológico el modelo de estudio de caso de Harvard, pues este modelo permite establecer criterios de selección, diseñar los instrumentos de recolección de información y perfilar las categorías de análisis particulares y transversales a los casos de estudio.

Mertens (2005), admite el estudio de caso como una pesquisa que se adelanta a una persona, grupo social, organización y sociedad, que es percibida y estudiada como una realidad. Entre los estudios de caso se encuentran los presentados por Stake (1995), los cuales corresponden al intrínseco, instrumental y colectivo. Esta investigación se puede clasificar como estudio de caso intrínseco, dado que la unidad de análisis se seleccionó teniendo en cuenta su aporte a la comprensión del tema objeto de estudio, y porque se pretende alcanzar un mejor conocimiento del caso concreto.

9.2.2 Población, muestra y técnicas de recolección de información _____

Para este caso se considera como población sobre la cual se recabará información, la conformada por los usuarios de la cooperativa Prosperando, que al momento de realizar el estudio correspondían a 25.161 asociados en todo el país, distribuidos en las sedes de Ibagué, Bogotá, Girardot, Cartagena, Chaparral y San Sebastián de Mariquita. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una desviación de la curva normal de 1.96. La fórmula empleada en el cálculo de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N-1) + 0.25}$$

Bajo este procedimiento matemático, se alcanzó una muestra de 378 personas a encuestar.

Con el propósito de reconocer la representación de todas las sedes de la cooperativa, se distribuyó este número de encuestados de manera proporcional aplicando los conceptos del muestreo estratificado geográfico, con afijación proporcional de la forma que se muestra en la **figura 71**.

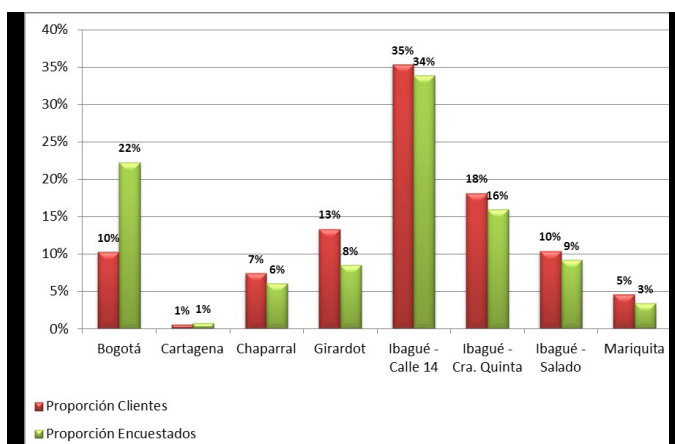


Figura 71. Proporción de encuestados por sede

La selección de la cooperativa Prosperando, para el estudio de caso, se adelantó teniendo en cuenta su amplia trayectoria y posicionamiento en el mercado, aunque es importante anotar que en este tipo de estudios no se busca representatividad de la muestra pues los resultados no son extrapolables a la población, sino, que precisamente la importancia del estudio de caso radica en la particularidad que representa cada uno de los elementos seleccionados, lo cual enriquece el análisis de las variables.

Otro elemento trascendental a tener en cuenta en la selección de la entidad, es el consentimiento y la voluntad de sus directivos, sin lo cual no sería posible realizar el estudio de caso, pues se requiere obtener información sensible y muchas entidades no están dispuestas a suministrarla; en este sentido, es importante anotar que para efectos de esta investigación, los directivos de la cooperativa mostraron total disposición para desarrollar el estudio bajo un acuerdo de confidencialidad, con el fin de garantizar el uso adecuado de la información y evitar posibles perjuicios.

9.3 Análisis de resultados

9.3.1 Características de los usuarios y del uso de los productos

El servicio al cliente hace parte de los procesos de marketing y se puede estructurar en tres fases: preventa, venta y postventa, y en cada una de estas fases existen diferentes aspectos que pueden determinar la satisfacción de los usuarios. Estos resultados pueden variar dependiendo también de las características de los usuarios y de la oferta de servicios, por lo cual, inicialmente se identificaron las características

de la población objetivo y su percepción con relación a la oferta de servicios que presta la cooperativa Prosperando. En este contexto, los primeros resultados de las encuestas describen las características de la población, es decir, los usuarios de los servicios que presta la cooperativa.

Con relación a la edad, se observa que los usuarios pertenecen a todos los rangos, principalmente entre los 21 y 60 años de edad, sin embargo, este rango es bastante amplio, aunque cabe resaltar que un 33% tiene menos de 30 años, una cifra positiva dado que este es un nicho de mercado atractivo para la cooperativa. Como un primer análisis, se puede inferir que se deben crear estrategias para todos los rangos de edad, en los cuales la cooperativa tiene clientes según se puede observar en la **figura 72**.

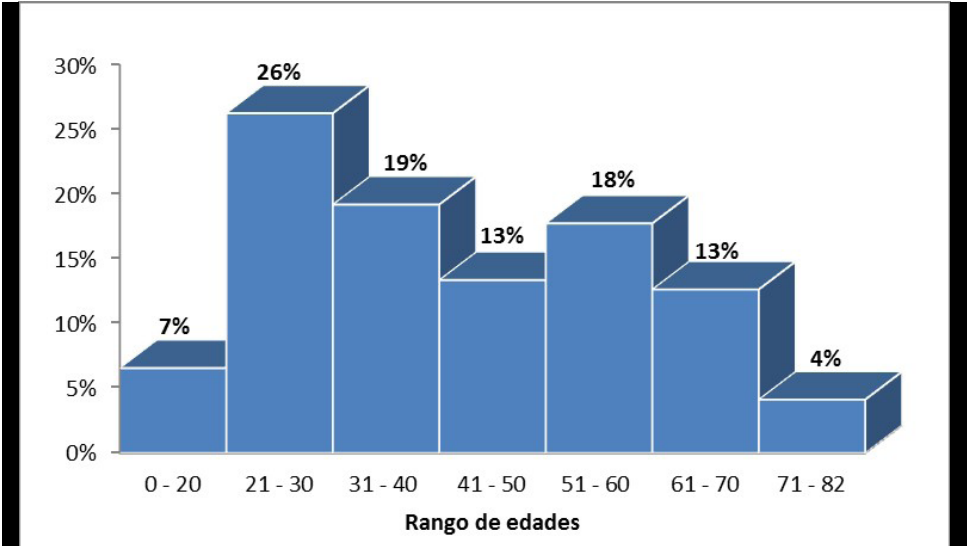


Figura 72. Rango de edades usuarios

Continuando con los aspectos relacionados con la caracterización de la población, los resultados de las encuestas revelan que también corresponde a una población diversa, entre los cuales encontramos pensionados, administradores de pequeños negocios y medianas empresas, auxiliares, ingenieros, técnicos, tecnólogos, asesores, estudiantes, comerciantes, contadores, docentes, amas de casa, independientes, vendedores, enfermeros, abogados, economistas, conductores, estilistas, guardas, psicólogos, comunicadores sociales, entre otros, por lo cual nos indica que se requieren diversas estrategias dirigidas a este tipo de población. A continuación, se presenta en la **figura 73**, las diferentes ocupaciones y profesiones de los encuestados.

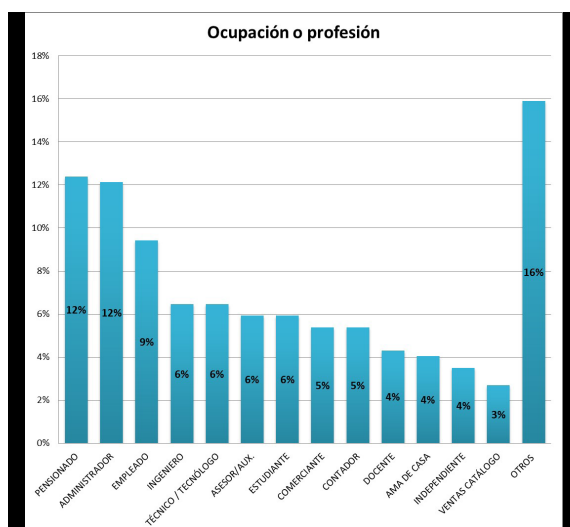


Figura 73. Ocupación de usuarios encuestados

Con relación a la antigüedad de los encuestados, la encuesta revela que el 56% de los mismos tienen entre 1 y 4 años de formar parte de la cooperativa, una cifra bastante interesante, pues enseña que se han conquistado nuevos mercados durante los últimos años, logrando un alto posicionamiento. De todas formas, se mantiene una distribución relativamente uniforme entre los diferentes años, según se puede observar en la **figura 74**.

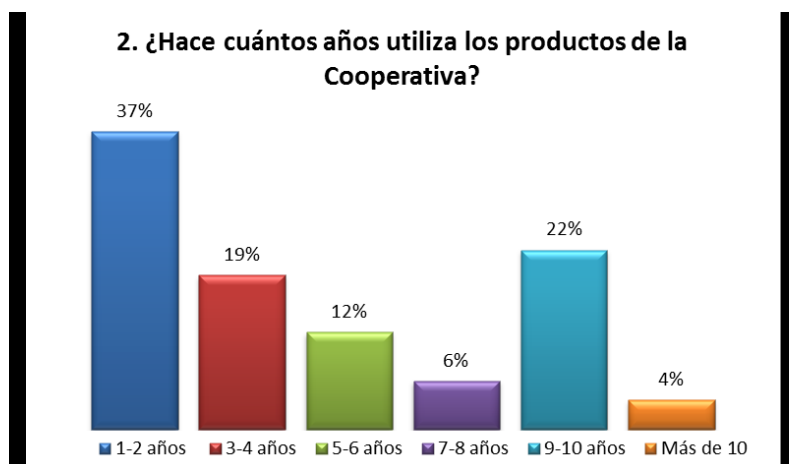


Figura 74. Rango de antigüedad usuarios

Con relación a la evaluación de la oferta de productos y servicios, se hicieron dos preguntas a los encuestados; en una se preguntó en qué medida considera que los productos que ofrece la cooperativa cubren sus necesidades financieras, y en la otra pregunta se consultó sobre el uso que los encuestados hacen de los servicios de la cooperativa.

En cuanto a la pregunta sobre si los productos ofrecidos por la cooperativa cubren las necesidades financieras de los usuarios, los encuestados consideran en gran parte que si lo hace; con el fin de dar más alternativas de respuesta se proporcionaron diferentes opciones las cuales se presentan en la **figura 75**.

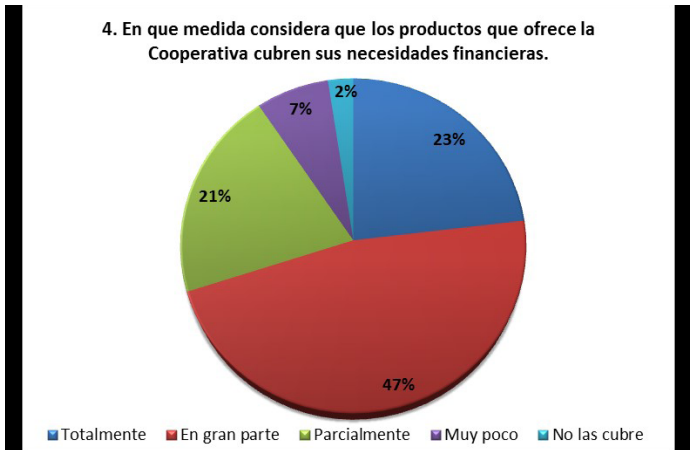


Figura 75. Cubrimiento de necesidades financieras

Como se puede observar, el 70% de los encuestados considera que los servicios de la cooperativa cubren sus necesidades financieras totalmente o en gran parte, lo cual es un resultado satisfactorio, pues esta percepción genera fidelización de clientes en la medida que, si los clientes consideran que sus necesidades financieras están protegidas, no acudirán a otra entidad financiera para cubrirlas. No obstante, es importante tener en cuenta el 21% de los encuestados, quienes consideran que los servicios cubren parcialmente sus necesidades financieras; el 7% considera que las cubre muy poco y el 2% considera que no las cubre.

Un indicador importante también para determinar en qué medida se cubren las necesidades de los usuarios con los servicios ofrecidos, es conocer la tasa de uso de los mismos; para conocerla, se consultó a los encuestados sobre el uso de los productos de la cooperativa, obteniendo los siguientes resultados: los 413 encuestados utilizan 856 productos, es decir, que en promedio usan dos productos. Como lo ilustra la **figura 76**, el producto de mayor uso es el de ahorro programado

y el de menor uso la tarjeta debito con cupo. Sin embargo, se puede notar que existe un uso regular de los productos con una participación mayor al 10% en el 90% de los casos consultados; el caso del producto con menor uso, puede obedecer a que es nuevo en el mercado y/o que existe poco conocimiento del mismo por parte de los clientes, lo cual invita a fomentar la utilización del mismo.

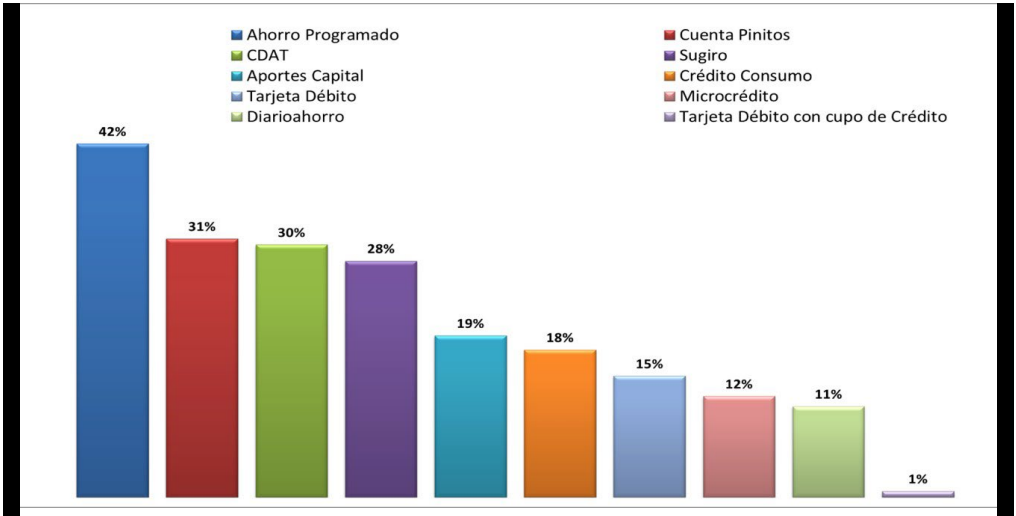


Figura 76. Uso de productos

9.3.2 Análisis de la participación en actividades

La participación en actividades para la cooperativa es un elemento transcendental, pues genera sentido de pertenencia, identidad, cohesión y fidelización por parte de los asociados, por lo cual, constantemente comunica a los asociados a través de diferentes medios, la programación de las diversas actividades de bienestar y capacitación que se realizan en el transcurso de cada año. Con relación a esta pregunta, el 56% de los consultados manifestó que participaba de dichas actividades, y el 44% restante respondió que no participaba, entre otras causas por las múltiples ocupaciones, horarios, falta de interés, etcétera. A continuación, se presenta la **figura 77**, en la cual se observan las diferentes actividades y la proporción de participación del 56% de los asociados en estas actividades.



Figura 77. Participación en actividades de la cooperativa

De los asociados que participan en las actividades programadas por la cooperativa, se observa que gran parte lo hacen en integraciones y fiestas como el día de amor y amistad, día de la familia, entre otras celebraciones, con un 98% de participación, nuevamente aclarando que este porcentaje corresponde a las respuestas de los que participan regularmente; seguidamente se observa amplia participación en el grupo juvenil con un 96%, de ciclovía y rumbaterapia con un 89%, cursos y capacitaciones con un 88%, caminatas con un 85% y bingos con un 74%. Las actividades con menor participación son los concursos y sorteos con un 52%, aunque en general se puede evidenciar una amplia intervención por parte de los asociados, en las actividades organizadas por la cooperativa Prosperando, resultado entre otros factores, la buena comunicación, el sentido de pertenencia, la regularidad de las actividades y la pertinencia de las mismas, así como la buena organización y programación de estas.

Posteriormente, se consultó a los encuestados cómo evaluaban las actividades de la cooperativa, y se alcanzaron los resultados registrados en la **figura 78**.

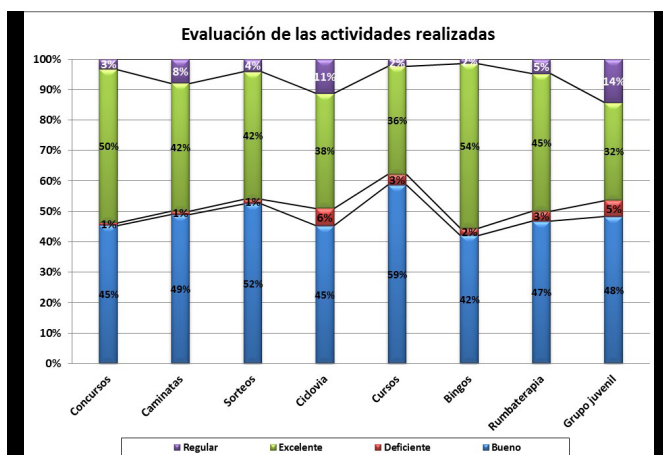


Figura 78. Evaluación de las actividades realizadas

De acuerdo a estos resultados, se puede observar que las actividades calificadas con mayor puntaje de excelente o bueno son los bingos 96%, sorteos con un 59% y concursos con un 95%, en contraste se observa que la menor calificación corresponde a la ciclovía con un 83% y el grupo juvenil con un 80% entre la calificación buena y excelente, con una valoración regular o deficiente de 17% y 19% respectivamente, lo cual indica que se pueden implementar acciones de mejora en estas actividades.

9.3.3 Nivel de satisfacción

Finalmente, se consultó a los encuestados sobre su nivel de satisfacción en general con respecto a los servicios que reciben por parte de la cooperativa Prosperando, conquistando los resultados que se presentan en la figura 79.

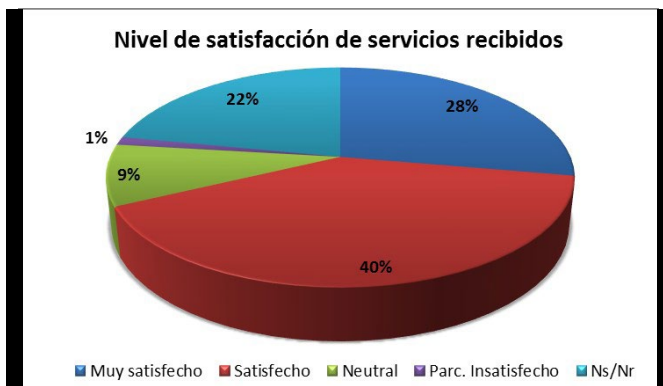


Figura 79. Nivel de satisfacción de servicios recibidos

Como se puede evidenciar, el 68% de los encuestados manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho con la cooperativa, el 9% se muestra neutral (ni satisfecho ni insatisfecho), un 1% insatisfecho y un 22% se abstuvo de contestar a esta pregunta, por lo que es importante realizar acciones que permitan incrementar el índice de satisfacción principalmente en aquellos que manifiestan neutralidad ante esta pregunta o se abstienen de contestarla, los cuales ascienden al 31% de los encuestados.

Con el fin de obtener un índice de satisfacción de los usuarios, se diseñó un nivel de satisfacción con asignación porcentual a cada resultado, donde la respuesta “Muy satisfecho” aporta el 100% al índice y “Totalmente insatisfecho” el 0%, aunque en este caso no se tuvo en cuenta porque ningún encuestado manifestó estar totalmente insatisfecho; igualmente, no se tuvieron en cuenta los usuarios que no respondieron a esta pregunta. A continuación, se presenta en la tabla 17, el índice de satisfacción de los usuarios de la cooperativa Prosperando.

Tabla 17. Índice de satisfacción de usuarios

Nivel satisfacción	Escala	Representatividad	Total
Muy satisfecho	100%	36%	35,5%
Satisfecho	75%	51%	38,6%
Neutral	50%	12%	5,8%
Insatisfecho parcialmente	25%	1996	0,4%
Total	Índice de satisfacción		80,2%

9.4 Conclusiones y recomendaciones

Durante el análisis de los resultados se vienen presentando conclusiones y recomendaciones que se busca redunden para beneficio de la cooperativa, no obstante, se hacen las siguientes recomendaciones finales para fomentar su operatividad:

- Ajustar la oferta de productos y servicios de la cooperativa Prosperando, para que los asociados sientan que la cooperativa cubre sus necesidades financieras de forma integral, dado que un porcentaje significativo considera

que actualmente estas necesidades no las cubre completamente la cooperativa, y existen algunos productos que tienen una baja tasa de uso, los cuales se pueden evaluar para determinar si es necesario conservarlos, modificarlos o eliminarlos para concentrarse en aquellos que tienen mayor demanda por parte de los asociados.

- Con relación a los créditos, se puede estudiar la posibilidad de ofrecer tasas diferenciadas de acuerdo al tipo de cliente y crédito, con el fin de mejorar la percepción de aquellos que no califican positivamente la tasa de interés actual; igualmente, se puede verificar el listado de requisitos, dado que una parte de los asociados percibe que se pueden reducir, como además procurar disminuir el tiempo de respuesta de ciertos créditos, debido a que algunos consideran que son demasiado largos.

- El manejo de la información es excelente, constante y fluida; se recomienda en este caso mantener esos canales de comunicación con los cuales los clientes se sienten satisfechos y, en lo relacionado a las actividades de bienestar y capacitación, se recomienda evaluar estas actividades cada vez que se realicen, para identificar posibles acciones de mejora que permitan incentivar a los asociados a seguir participando, e invitar a otros con el fin de fomentar el sentido de pertenencia hacia la cooperativa.

En términos generales, se observa un alto índice de satisfacción por parte de los asociados a la cooperativa Prosperando, lo cual permite concluir que las estrategias actuales han generado óptimos resultados, y le ha permitido a la entidad gozar de un crecimiento continuo, pese al crecimiento del número de competidores y a que los clientes son cada vez más exigentes. Se recomienda por tanto seguir implementado estrategias pensando en los clientes, para que la cooperativa siga creciendo y continúe siendo líder en el departamento del Tolima y logre un mayor posicionamiento a nivel nacional.

Referencias

Fornell, C., Johnson, MD, Anderson, EW, Cha, J., y Bryant, BE (1996). El índice de satisfacción del cliente estadounidense: la naturaleza, el propósito y los resultados. *The Journal of Marketing*, 7 - 18.

Fransi, E. (2002). Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibido en el comercio electrónico. *Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual*. Universidad de Lleida. Facultad de derecho y economía. España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. NTC-ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad-requisitos. ISO 9001:2008. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008.

Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *J. Jpn. Soc. Quality Control*, 14, 39-48.

Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with qualitative, and mixed methods*. 2 ed. California: Sage Publications.

Parasuraman, A., Zeithaml, VA, y Berry, LL (1985). Un modelo conceptual de la calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura. *El Journal of Marketing*, 41-50.

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión, metodología y herramientas para medir la lealtad y satisfacción*. 3 Ed. Bogotá: Panamericana

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. California: Sage Publications.

CICLOS ESTRATÉGICOS: LIBRO DE CASOS

Editores

Alejandro Díaz Peláez
Humberto Serna Gómez



Fondo Editorial
María Cano



María Cano
Fundación Universitaria
Vigilada MINEDUCACIÓN