

ESTUDIO DE CASO
SUPERGIROS: UNA APUESTA AL ÉXITO EN LOS GIROS POSTALES

Teaching Notes

Principales
Wendy Almanza Ortiz
Rafael Geney Castro
Benjamín García Garcerant

Maestría en Administración - MBA
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Tecnológica de Bolívar
2019

SUPERGIROS: UNA APUESTA AL ÉXITO EN LOS GIROS POSTALES

TEACHING NOTES

RESUMEN

En este documento se trata la esencia y las características intrínsecas y extrínsecas de la mentalidad y habilidades de los emprendedores, teniendo en cuenta que no existe un modelo específico que los defina y que el éxito del negocio también depende de la interacción entre factores internos y externos, incluidos el momento oportuno, la geografía, la cultura y algunas veces, la suerte (Ernst & Young Global, 2011), resaltando lo importante y representativo del emprendedor al momento de implantar estrategias competitivas.

Para lo anterior se toma como línea de trabajo, y se entrega de forma ilustrativa, el Caso SuperGIROS que durante su historia de emprendimiento en los últimos 12 años, desde su creación basada en un estrategia de diversificación, hasta la actualidad ha sido dirigida por su presidente y socio fundador, el cual se ha preocupado por las decisiones estratégicas que se implementan para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de esta organización a nivel nacional.

Así mismo, ayudados por el estudio y análisis de los entornos internos y externos se identifican los recursos, capacidades y competencias centrales que le permiten a la organización ser competitivos y generar estrategias sostenibles en el tiempo, por otra parte se muestra la importancia de identificar las fortalezas internas con el fin de definir y direccionar la estrategia de diversificación. (Hitt)

A través de este caso ilustrativo, se busca mostrar a los directivos de las organizaciones de la actualidad, una herramienta para gestionar sus ideas de negocio al momento de expandirse y se proponen como claves para este proceso las competencias distintivas que les permitan sobresalir en el mercado, así mismo se expone la estrategia de recursos compartidos o de diversificación concéntrica, partiendo del hecho de que dos o más unidades de negocios en diferentes industrias comparten recursos y capacidades para lograr economías de alcance, las cuales surgen cuando una o más de las unidades de negocio logran ahorros en costos y ventajas de diferenciación porque pueden agrupar, compartir o utilizar con eficacia recursos costosos o capacidades. (Charles W. L. Hill, 2009)

Por último, el caso permite evidenciar, en sintonía por lo propuesto por María Reneé Rada (2009), las dinámicas actuales de los entornos empresariales, que han permitido a las organizaciones tener estrategias que se adapten de forma rápida y efectiva a los cambios constantes e inesperados del entorno, así se propone una visión en la cual las empresas deben ser pensadas desde las TICs y estas últimas deben hacer parte de la planeación estratégica de la misma, sin dejar de lado la sincronización de tres elementos: los procesos empresariales, la tecnología y las personas. (Rada, 2009)

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Recursos, Capacidades y Competencias centrales, Estrategia de diversificación, Diversificación Concéntrica.

USO POTENCIAL DEL CASO

Este caso ha sido diseñado para ser usado en cursos cuyo contenido se oriente a:

- Análisis del entorno e identificación de recursos, capacidades y competencias centrales que permitan obtener ventajas competitivas en los mercados.
- Las características de los modelos de negocios, para lograr comprender la dinámica de los mismos, teniendo en cuenta la repercusión que tienen las decisiones del emprendedor para generar valor dentro de la organización, entendiendo los procesos de adaptación que sufren de acuerdo a los cambios que emergen del entorno.
- Las tipologías de la estrategia, para analizar las diferentes condiciones que se presentan en el entorno interno y externo de la organización al momento de implementar una estrategia de negocio, haciendo énfasis en la estrategia de diversificación concéntrica.
- Emprendimiento, para destacar las características del emprendedor y las condiciones que le permiten convertir problemas en oportunidades, por medio del análisis del entorno y teniendo en cuenta los recursos capacidades y las competencias centrales de la organización.

El caso puede servir para implementar procesos estratégicos adaptándose a las características del entorno y las capacidades, recursos y competencias centrales de la organización, esto con el fin de aprovechar al máximo la capacidad instalada de una empresa en pro del crecimiento y el éxito de la misma.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir el nacimiento y evolución de una idea de negocio, los retos y las crisis a las cuales se enfrenta un emprendedor para generar estrategias que le permitan sostener y llegar al éxito de una organización partiendo de las adaptaciones necesarias según los cambios del entorno interno y externo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones en las cuales se originan las ideas de negocio y como desde la implementación de estrategias y los procesos de adaptación, ajustes y toma de decisiones se configura un modelo de negocios exitoso.
- Determinar por medio del análisis interno de la organización cuales son los recursos, capacidades y competencias centrales que deben ser explotadas en las estrategias implementadas por el emprendedor
- Analizar la estrategia de diversificación implementada con el fin de identificar los factores que produjeron el éxito de la organización.
- Definir las características representativas del emprendedor con el fin de analizar su importancia en los procesos de éxito de una organización.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Conceptuales:

- Discutir las diferentes estrategias que pueden ser utilizadas al momento de implementar una idea de negocio.
- Reconocer cuales son los factores a los que se enfrenta un emprendedor, interno y externos que pueden condicionar el desarrollo y el éxito de la organización.
- Identificar cuáles son las decisiones que los directivos de una organización deben implementar al momento de enfrentarse a una crisis.
- Estudiar como mediante la diversificación concéntrica, se puede desarrollar un negocio diferente al inicial, utilizando recursos, capacidades y competencias centrales previas para el crecimiento sostenible y éxito de la organización.

De Habilidades para:

- Encontrar oportunidades donde otros ven problemas, implementando soluciones estratégicas.
- Identificar oportunidades que permitan explotar los recursos, capacidades y competencias centrales disponibles en un entorno determinado.
- Diseñar y desarrollar estrategias diversificación concéntrica acorde a las necesidades y entorno de la organización.
- Evaluar las características del emprendedor que permitan definir cuáles son claves en los procesos de implementación de estrategias.

Formativos:

- Conocer las diferentes tipologías de estrategias
- Conocer las diferentes características del emprendedor
- Comprender los diferentes factores que internos y externos que influyen en las organizaciones.

PERFIL DE LOS ESTUDIANTES

El presente caso va dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado que adelanten estudios en cursos relacionados con estrategia.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Para un mejor aprovechamiento del caso y como fundamento teórico para el análisis de las situaciones descritas, se recomienda la lectura previa de los siguientes documentos:

Lectura 1: Hitt – Ireland – Hoskisson “Administración Estratégica Competitividad y Globalización” Cengage Learning séptima edición, Capítulo 3 “El Entorno Interno: Recursos, Capacidades y Competencias Centrales.

Lectura 2: Charles Hill – Gareth Jones “Administración Estratégica” Mc Graw Hill octava edición, Capítulo 10 “Estrategia Corporativa: formulación e implementación de una diversificación relacionada y no relacionada” páginas: 331-362.

Lectura 3: Ernst & Young Global (2011). “¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor”. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor/\\$FILE/EY-Nace-o-se-hace-decodificar-el-ADN-del-emprendedor.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor/$FILE/EY-Nace-o-se-hace-decodificar-el-ADN-del-emprendedor.pdf)

Lectura 4: María Renée Rada (2009). “ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES” Disponible en : http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004

La lectura 1 - “**El Entorno Interno: Recursos, Capacidades y Competencias Centrales.** En este capítulo se analiza la importancia de la comprensión del entorno interno de la empresa, así como se define que son las capacidades de la empresa y cómo se puede determinar si son centrales, de tal manera que puedan ser explotadas de manera estratégica.

La lectura 2 – **Estrategia Corporativa: formulación e implementación de una diversificación relacionada y no relacionada.** Explica la estrategia de diversificación como herramienta de creación de valor para las compañías, de tal manera que estas aprovechen sus competencias centrales como herramientas fundamentales para ingresar a mercados nuevos, explica los tipos de diversificación y como estos pueden ser beneficiosos para la compañía.

La lectura 3 - **¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor:** Este documento es presentado por la firma global Ernst & Young como resultado de un informe que muestra las diferentes perspectivas que se presentan sobre las mentes de los emprendedores y un grupo de líderes exitosos, con el fin de determinar que los ha llevado al lugar donde están. Muestra un modelo que enseña las características de la mentalidad y las habilidades de los emprendedores.

La lectura 4 - **Estrategia Empresarial Basada en Tecnologías de Información y Comunicaciones.** La Dinámica constante de los entornos empresariales ha llevado a que las empresas de la actualidad generen estrategias flexibles que les permitan adaptarse de forma rápida y efectiva a los cambios. Las empresas de la actualidad deben ser pensadas para ser competitivas dentro de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las TICs deben hacer parte de la planeación estratégica de las empresas.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN EL CASO

SUPERGIROS es una empresa nacida como resultado de una estrategia de diversificación del negocio del chance en los departamentos colombianos de Chocó y Nariño, Edgar Páez quien era gerente del concesionario de apuestas de estos departamentos lideró la estrategia de diversificación que terminó generando la creación de esta exitosa empresa de giros postales, de la cual es el Presidente Nacional en el presente.

Las empresas de chance requieren una infraestructura considerable de puntos físicos distribuidos por el territorio en el que operan, igualmente deben tener un sistema que permita registrar las apuestas de las personas y los montos de la misma, estos recursos fundamentales, sumados al conocimiento del mercado y la experiencia empresarial de Edgar permitieron llevar a cabo una estrategia de diversificación que pasó por la prestación de distintos servicios hasta llegar a la creación de Supergiros como compañía independiente y líder en el mercado de giros postales a nivel nacional. El caso cuenta la historia del nacimiento de la empresa, así como las crisis que se debieron afrontar y las decisiones estratégicas tomadas para sacarla adelante desde la perspectiva de su fundador, mostrando los retos a futuro para la continua maduración de la empresa.

En términos generales el caso busca dar respuesta a la pregunta: **¿Cómo la definición y ejecución de estrategias y su adaptación a los cambios en los entornos interno y externo de la empresa con llevan al éxito o fracaso de una iniciativa de negocios?**

Intentando resolver la pregunta anterior el caso girará en torno a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles fueron las situaciones que involucraron la creación de Supergiros?
- ¿Qué recursos, capacidades y competencias centrales consideró Edgar que tenía y le permitieron crear Supergiros?
- ¿Cuáles fueron las oportunidades encontradas por Supergiros en los diferentes mercados que participó?
- ¿Qué tipo de diversificación utilizó Supergiros como estrategia de crecimiento empresarial?
- ¿Sigue siendo la estrategia de diversificación la herramienta a utilizar para permitir el futuro crecimiento de la empresa?

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El análisis y discusión del caso está programado para una duración de 240 minutos, distribuidos así:

Actividad	Lugar	Tiempo (en minutos)
Lectura previa de la bibliografía sugerida por parte del estudiante	Fuera de clase	120
Introducción al caso (Profesor)	En clases	10
Análisis de Equipos (equipos entre 3 y 5 estudiantes)	En clases	30
Discusión del Caso en plenaria	En el aula	60
Cierre	En el aula	20
Totales		240

ACTIVIDADES PREVIAS

- **Por parte del profesor:** El profesor hace entrega del material del caso, preguntas generales y bibliografía sugerida a los estudiantes para su estudio.

- **Por parte de los estudiantes:** Lectura y análisis de la bibliografía sugerida, consulta personal a la página web de Supergiros

ACTIVIDADES DURANTE LA SESIÓN (INICIALES)

- **Por parte del profesor:** Se recomienda hacer una introducción al caso, narrando de manera resumida la historia a presentar, por otro lado se comentan los temas a analizar dependiendo del interés de la clase a dictar (emprendimiento, estrategia, análisis del entorno interno, diversificación, etc.) y se organiza a los estudiantes en grupos entre 3 y 5 personas
- **Por parte de los estudiantes:** Se distribuyen según los grupos de trabajo y proceden a analizar el caso.

ACTIVIDADES DURANTE LA SESIÓN (DESARROLLO – MANEJO EN GRUPOS PEQUEÑOS)

Se solicita a los estudiantes la ejecución de 3 actividades específicas con base en la lectura del caso:

- **Actividad 1 - Hacer una línea de tiempo:** Se solicita a los estudiantes que presenten por grupos una línea de tiempo donde se identifique, en la parte superior las situaciones fundamentales en el nacimiento y desarrollo de la empresa y en la parte inferior, las decisiones tomadas.
- **Actividad 2 – Identificación de recursos, capacidades y competencias centrales:** Cada grupo de trabajo deberá identificar los recursos capacidades y competencias centrales utilizados en la creación y expansión de Supergiros.
- **Actividad 3 – Matriz para establecer una agenda de competencias:** Por grupos se debe diligenciar una matriz para establecer una agenda de competencias con base en la metodología de Gary Hamel y C.K. Prahalad identificado en el Capítulo 10 del libro “Administración Estratégica” (lectura 3)

ACTIVIDADES DURANTE LA SESIÓN (DESARROLLO – MANEJO EN LA PLENARIA)

Se sugiere solicitar a 3 estudiantes al azar una explicación general del desarrollo de SUPERGIROS y las principales situaciones descritas en el caso.

Las preguntas detonantes para el desarrollo de la discusión son:

1. **¿Cuáles son los hechos más relevantes descritos en el caso?**
2. **¿Cuáles son los principales problemas a los que se ve enfrentado Edgar?**
3. **¿Cuál fue la estrategia que permitió la creación y desarrollo de la empresa?**
4. **¿Cuáles son las características de Edgar como líder y emprendedor?**
5. **¿Cuáles son las competencias centrales explotadas durante la creación y desarrollo de la empresa?**
6. **¿Cuál o cuáles de estas competencias centrales serán fundamentales en el futuro de la empresa?**

Con base en las respuestas a estas preguntas se plantea un debate en mesa redonda que permita ilustrar las causas del éxito de la empresa e identificar posibles estrategias a futuro.

DESARROLLO DEL CASO SUPERGIROS

Las capacidades necesarias para diseñar, crear y hacer crecer una empresa hasta el punto de ser líder del mercado en el cual compite son excepcionales y necesarias para el bienestar de la sociedad en el mundo moderno, la alta competitividad y los entornos cambiantes se convierten en regla general en los diferentes sectores de la economía, haciendo que los líderes y emprendedores reciban desafíos constantes y amenazas del entorno que pueden hacer tambalear o incluso destruir su iniciativa empresarial.

De tal manera se hace relevante el análisis de casos de éxito que permitan identificar puntos clave en la experiencia de aquellos emprendedores que lograron superar las etapas tempranas de su empresa y fueron capaces de crear compañías competitivas y sostenibles que agregan valor a los accionistas y a la sociedad en general.

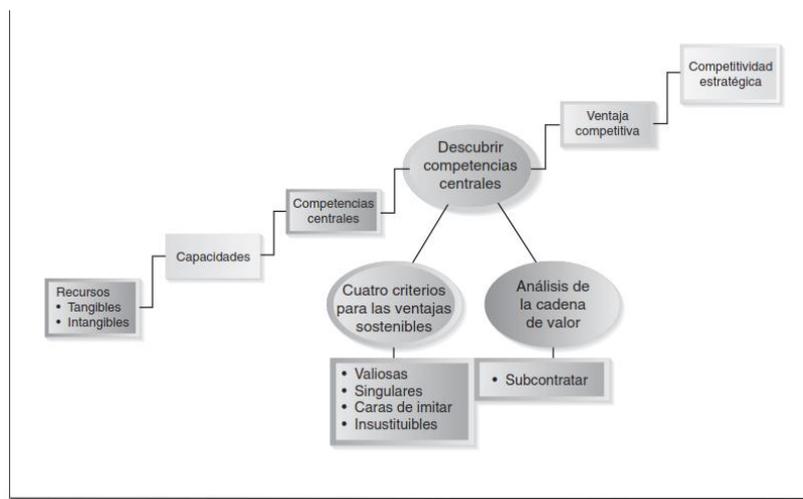
Con lo anterior en mente se analiza el nacimiento y consolidación de SUPERGIROS, compañía con presencia en todo el territorio nacional y que en el presente es uno de los líderes del sector de giros postales, se narran los desafíos que debió enfrentar la empresa en sus inicios y como la actitud emprendedora y decidida de los socios y principalmente de Edgar Páez logró transformar un pequeño emprendimiento en la empresa que es hoy.

El caso se analiza a través de cuatro ópticas principales que intentan resolver las preguntas formuladas: el análisis del entorno interno mediante la identificación de recursos, capacidades y competencias centrales, la estrategia de diversificación concéntrica, las características fundamentales del emprendedor y el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones como estrategia empresarial.

El Análisis del Entorno Interno

La única manera en que una empresa puede crear una ventaja competitiva es proporcionando a los clientes un valor superior al que le proporcionan los competidores o productos sustitutos, las empresas crean valor formando paquetes innovadores y apalancando sus recursos y capacidades, una estrategia sólo será efectiva si el propósito al implementarla es explotar las competencias centrales de las que dispone la organización (Hitt) como se puede ver en la figura 1 los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y estas capacidades son la fuente de las competencias centrales, las cuales son la base para la ventaja competitiva.

Figura 1. Componentes del análisis interno que conduce a la ventaja competitiva



FUENTE: Hitt – Ireland – Hoskisson “Administración Estratégica Competitividad y Globalización” Cengage Learning séptima edición

En el caso se muestra como rápidamente Edgar identificó sus recursos principales y capacidades que rápidamente intentó explotar para transformarlas en sus futuras competencias centrales:

“A su llegada como gerente Edgar era consciente que la capacidad de la red tecnológica y la infraestructura de puntos construida para la venta de chance era utilizada sólo en un 5% de su capacidad instalada, a pesar de la popularidad del juego era difícil esperar incrementos considerables en las ventas a corto plazo, por lo cual se planteó a la junta directiva la diversificación de los servicios ofrecidos utilizando la misma red transaccional disponible. De esta manera se planteó como prioridad de la compañía encontrar otros negocios que pudieran explotar la capacidad real disponible en términos de espacio físico y tecnología”.

De tal manera que para definir una estrategia exitosa es fundamental identificar las competencias centrales, para que así puedan ser explotadas como fuente de ventaja competitiva. En el caso se puede ver como el enfoque transversal fue el aprovechamiento de la red disponible y su utilización para apalancar la operación de giros postales.

“El plan consistió en iniciar la operación de oficinas en el territorio nacional (principalmente donde hayan deficiencias bancarias) los primeros departamentos fueron Chocó y Nariño que eran aquellos en los cuales la empresa tenía la red disponible...”

Para identificar las competencias centrales se puede recurrir al instrumento de los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible, el cual consiste en identificar aquellas capacidades que son valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles. Las capacidades valiosas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en el entorno externo, las capacidades singulares son aquellas que pocos o ningún competidor posee, las capacidades costosas de imitar son aquellas que un competidor no puede desarrollar con facilidad y las insustituibles son aquellas que no tienen un equivalente estratégico.

Como se puede ver la red transaccional disponible proveniente del negocio del chance representaba una capacidad valiosa que permitía aprovechar las oportunidades de un negocio nuevo (los giros postales), igualmente representaba una capacidad singular puesto que sus

competidores no poseían, así como costosa de imitar para alguien dedicado de manera exclusiva al negocio de los giros postales, a su vez es insustituible porque como se pudo ver en el caso, el negocio pierde rentabilidad en la medida en que no coexistan los diversos servicios ofrecidos por la compañía.

“Cabe destacar que estos puntos sólo eran de giros postales y no disponían de la red comercial de apuestas, por la razón de que aún no contaban con la licitación de apuestas permanentes en los otros departamentos, lo anterior establecía la limitante de contar con más de una oficina de SUPERGIROS por ciudad debido al costo que acarrearía sostener la misma con el único ingreso de los giros, en palabras de Edgar: “tocaba sostener esas oficinas a punta de giros y eso con giros es muy duro, estábamos condenados a la quiebra, en el año 2006 comenzamos a sostener esos 20 puntos de nuestro bolsillo, con la ilusión de poder crear un mercado”.”

La estrategia de Diversificación

Diversificación es el proceso de entrar a nuevas industrias, distintas a la industria inicial de una compañía, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en otros mercados. Un modelo de múltiples negocios como el de SUPERGIROS basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias centrales para hacer productos o servicios muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que se ha ingresado.

“La estrategia consistía en explotar la capacidad instalada de la amplia red comercial con la que se contaba, la disponibilidad de personal, red y dinero en el punto de venta proveniente de las ventas de chance y recargas, eran unos de los elementos claves que garantizaban el crecimiento del negocio en este nuevo mercado y bajaba a su mínima expresión las barreras de ingreso al sector de los giros postales en el país, disminuyendo la inversión necesaria para su penetración”

Gary Hamel y C. K. Prahalad desarrollaron un modelo para orientar a los directivos cómo y cuándo deben expandirse más allá del mercado en que operan. Recomiendan no imaginar la empresa como una cartera de productos o servicios, sino como una cartera de competencias distintivas y después considerar en qué forma se podrían aprovechar estas para crear más valor y más utilidades en otras industrias, afirman que cuando los directivos quieren identificar una oportunidad rentable para la diversificación, primero deben definir y clasificar el conjunto actual de competencias distintivas.

Después recomiendan utilizar la matriz mostrada a continuación para establecer una agenda para ingresar a nuevos mercados. Esta matriz distingue entre las competencias existentes y las nuevas, que sería necesario desarrollar para que la compañía compita en un nuevo mercado, igualmente distingue entre las industrias existentes y otros sectores en los cuales se puede operar en el futuro.

Figura 2. Matriz para establecer una agenda de competencias de SUPERGIROS



FUENTE: Charles Hill – Garet Jones “Administración Estratégica” Mc Graw Hill

Con base en la información suministrada en el caso se puede desarrollar una matriz para establecer una agenda de competencias aplicable para el momento en que Edgar decide crear SUPERGIROS a través de una estrategia de diversificación del negocio del chance hacia el negocio de los giros postales, la Tabla 1 muestra el resultado de aplicar esta matriz a SUPERGIROS.

“La empresa se fundó con la instrucción de iniciar operación lo antes posible, sin embargo era necesario disponer de un software previo que permitiera registrar los movimientos del dinero en tiempo real y que minimizara los riesgos de pérdidas por mal manejo del efectivo, garantizando un servicio de transparencia, rapidez y seguridad como lo citan en el documento inicial del desarrollo del proyecto. Algunas empresas de la competencia realizaban el control de sus transacciones de forma manual, sin embargo al entender la responsabilidad que implicaba mover el dinero de las personas que confiaban en la empresa para obtener este servicio se decidió trabajar en el desarrollo de un sistema automático de conexión satelital entre oficinas especializado y exclusivo para esta nueva operación, cabe resaltar que todo esto ajustados a las condiciones de la red existente”

“Para lo que se dio inicio en la búsqueda de aliados estratégicos que fueran propietarios de las licencias de chance en los distintos departamentos y que estuvieran interesados en unir a su red el negocio de SUPERGIROS”

“Una vez dado inicio al proyecto de Giros Postales se decidió la contratación de 2 expertos en el negocio, provenientes de INVERCOSTA una de las empresas que fueron identificadas como competencia en el estudio de mercado inicial. Juan Pérez y Luis Muñoz empezaron a trabajar de la mano de Edgar, este último aportaba el conocimiento del manejo de la red y la infraestructura tecnológica disponible y los recién llegados su conocimiento del servicio en el cual empezaban a incursionar, con el fin de maximizar la explotación de la red disponible en este nuevo nicho de mercado”

“En el estudio de mercado se habían identificado los orígenes y destinos de mayor flujo, utilizando como guía la distribución de puntos de venta de los competidores, con el objeto de crear una operación de alcance nacional que permitiera masificar de forma rápida y efectiva

los giros. En el Inicio del año de operación se abrieron diecinueve oficinas de SUPERGIROS...”

Tabla 1. Matriz para establecer una agenda de competencias de SUPERGIROS

		INDUSTRIA	
		Existente	Nueva
COMPETENCIA	Nueva	<p>Premier Plus 10</p> <ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de competencias administrativas a nivel Nacional nos puede permitir manejar el negocio del chance en diferentes departamentos y regiones al mismo tiempo, lo cual mejoraría nuestra posición en el negocio del chance, dejando de estar restringidos a Chocó y Nariño 	<p>Megaoportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del Negocio de giros postales - Desarrollo de un software que permita integrar la operación de los giros postales y la operación del chance. - Creación de una red transaccional a nivel nacional - Creación de alianzas estratégicas con distintos operadores a nivel nacional
	Existente	<p>Llenar los espacios en blanco</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través de la prestación de nuevos servicios, podemos abrir más puntos de venta en nuevos lugares, haciendo más grande nuestra red y aumentando de esta forma la venta de chance 	<p>Espacios en blanco</p> <p>Podemos prestar los siguientes servicios a través de la explotación de nuestra red transaccional:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Giros postales - Recargas de celular - Recaudos (pagos) - Convenios administrativos

FUENTE: Elaboración propia

Existen 2 tipos de diversificación con base en la capacidad de obtener beneficios: Diversificación relacionada y no relacionada. La relacionada es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocio en una nueva industria relacionada con las unidades de negocio por algún vínculo entre las funciones de la cadena de valor. La No relacionada tiene por objeto mejorar las utilidades mediante la implantación de competencias organizacionales generales, en esta no está la intención de transferir las competencias entre las diversas unidades de negocio. Por lo cual se puede inferir que SUPERGIROS nació bajo la premisa de la diversificación relacionada.

Existen seis formas principales en las cuales las compañías pueden utilizar la diversificación para poner en práctica sus modelos y estrategias de negocios, estas son: Transferencia de competencias entre industrias, Apalancamiento de competencias, Recursos compartidos: economías de alcance, Uso del agrupamiento de productos, Administración de la rivalidad: competencia en múltiples puntos, Utilización de competencias organizacionales generales.

De estas seis formas descritas SUPERGIROS nació bajo una estrategia de recursos compartidos o diversificación concéntrica. Consistente en el hecho de que dos o más unidades de negocios en diferentes industrias comparten recursos y capacidades para lograr

economías de alcance, las cuales surgen cuando una o más de las unidades de negocio logran ahorros en costos y ventajas de diferenciación porque pueden agrupar, compartir o utilizar con eficacia recursos costosos o capacidades.

“Para lo que se dio inicio en la búsqueda de aliados estratégicos que fueran propietarios de las licencias de chance en los distintos departamentos y que estuvieran interesados en unir a su red el negocio de SUPERGIROS”

“Para el año 2013 el modelo había demostrado ser un completo éxito, SUPERGIROS tenía el 52% del mercado y sus operaciones llegaban a 2.5 millones de giros mensuales”

“SUPERGIROS en la actualidad sigue fortaleciendo su modelo de negocio en torno a la diversificación del mercado, con el fin de garantizar el uso total de la capacidad instalada de la red, trabajando con el Estado Colombiano desde el año 2014 en el convenio con el Consorcio Adulto Mayor que permite pagar subsidios a más de 500.000 adultos mayores en situación de vulnerabilidad, en noviembre del 2017 inició a operar como corresponsal Bancario del Banco de Occidente del grupo AVAL, realiza pagos tales como Centros de Diagnóstico Automotriz y Superintendencia de Notariado y Registro aprovechando la plataforma tecnológica y la extensa capilaridad de la red comercial disponible para prestar todos estos servicios”

Las Características del Emprendedor

Características del emprendedor: locus de control interno, ver oportunidades donde otros ven un problema, sin temor al riesgo y tolerancia al fracaso.

Los emprendedores tienen una función fundamental en la economía global. Al crear negocios nuevos, generan empleos, aumentan la actividad económica e impulsan la innovación. Sin embargo, a pesar de la influencia positiva que tienen en la prosperidad y el crecimiento a nivel global, continúan perteneciendo a un segmento, a menudo incomprendido, del mundo de los negocios. A pesar de décadas de investigación académica sobre el tema, no existe una definición universal sobre el espíritu emprendedor, ni tampoco un acuerdo sobre las características y comportamientos que describen a los líderes emprendedores.

El informe realizado por Ernst & Young Global (2011) evidencia que los emprendedores no nacen, sino que se hacen, es decir que no existe un gen del espíritu emprendedor, a pesar de lo cual estos cuentan con hábitos y características en común que les permiten ser exitosos en lo que emprenden. El locus de control interno es una dogma que les hace creer que los sucesos son el resultado directo de las acciones o comportamientos propios de una persona, una visión oportunista ante los problemas del entorno y un alto grado de riesgo y tolerancia al fracaso. Enfatizando en la experiencia que los líderes emprendedores adquieren a lo largo de su vida laboral y sus estudios como factores primordiales para el desarrollo de sus compañías.

“Dejando de lado los negocios familiares y buscando crecer como profesional Edgar Páez llegó en marzo del 2005 a los departamentos de Choco y Nariño como gerente de la empresa de apuestas permanentes (chance) de este rincón del país.”

Como se puede evidenciar en el caso Edgar Páez luego de su preparación profesional y de trabajar en negocios familiares sigue con su experiencia corporativa en el mundo de las apuestas, espacio que le permitió convertirse en un emprendedor exitoso.

Las características de *locus de control interno, ver oportunidades donde otros ven un problema, sin temor al riesgo y tolerancia al fracaso* son unas de las habilidades claves que el caso expone sobre Edgar Páez y sus socios:

“El año 2005 fue difícil para el chance, distintos factores económicos no daban tregua a las ventas del sector, mientras que el peso de los derechos de explotación pagados a los sistemas de salud del departamento de operación, reducían la rentabilidad del negocio. A su llegada como gerente Edgar era consciente que la capacidad de la red tecnológica y la infraestructura de puntos construida para la venta de chance era utilizada sólo en un 5% de su capacidad instalada, a pesar de la popularidad del juego era difícil esperar incrementos considerables en las ventas a corto plazo, por lo cual se planteó a la junta directiva la diversificación de los servicios ofrecidos utilizando la misma red transaccional disponible. De esta manera se planteó como prioridad de la compañía encontrar otros negocios que pudieran explotar la capacidad real disponible en términos de espacio físico y tecnología.”

“No sería la primera vez que Edgar tenga que arriesgarse en una apuesta estratégica que le permita llegar de primero a un mercado o utilizar sus fortalezas para arrebatar algo de participación de mercado a la competencia, ni la primera vez que se haya anticipado a las regulaciones con su modelo de negocio, de hecho se encuentra un poco complacido, finalmente es un hombre de apuestas”.

Otra forma de representar a los líderes emprendedores que presenta el informe de Ernst & Young Global (2011) es por la capacidad para crear compañías, generando tres tipos de resultados diferentes:

- Crecer y vender: Estas personas de negocios tienen el autoconocimiento suficiente para reconocer que no tienen la capacidad para dirigir una compañía madura.
- Crecer y matar: Estos líderes emprendedores son aquellos que no pueden o que no están dispuestos a ceder el control o a lo que llaman La Trampa Narcisista.
- Crecer y crecer: Este pequeño grupo de líderes emprendedores son ágiles y pueden cambiar de una compañía nueva a una compañía de crecimiento más estable. Cuando sea el momento justo, pueden contratar subordinados de confianza y capaces que guíen a la organización. Debido a que a menudo venden partes de la compañía para financiar su crecimiento, les es más fácil contar con inversionistas al inicio, ya que sus intereses están alineados con los intereses de los inversionistas de capital de riesgo que proporcionan el financiamiento inicial.

Sin duda alguna esta última es la que representa al presidente de SuperGIROS, un hombre emprendedor que no titubeó al momento de tomar las decisiones necesarias para enfrentar situaciones de crisis, siempre y cuando aportara al crecimiento de la compañía:

“En el año 2008 se continuó invitando a las otras empresas del país, algunas de ellas se volvieron socias y las otras “colaboradores empresariales” las cuales prestaban su red a cambio del pago de una comisión. Este proceso permitió la consolidación de una verdadera red nacional de giros postales, para el año 2010 SUPERGIROS tenía relación con un gran número de empresas concesionarias de apuestas del país más una red propia en las regiones donde no existía esta relación, garantizando la operación plena en los 32 departamentos de Colombia, obteniendo una participación de mercado del 30%.”

Estrategia Empresarial Basada en las TICs

Según María Renée Rada (2009) en su artículo para la revista Fides et Ratio las empresas de la actualidad deben desarrollarse dentro de un contexto flexible que les permita incorporarse de forma ágil en los cambios del mercado, esto sin dejar por fuera de su planificación estratégica las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que les permite avanzar en la visión de la empresa de forma rápida y eficiente.

Para garantizar el éxito en el proceso de gestión empresarial en el proceso del cumplimiento con la planificación estratégica empresarial, debemos alinear tres elementos importantísimos dentro de la empresa, estos son, los procesos empresariales, la tecnología y las personas.

“Se hace necesario adaptar el mercado de los giros postales a la era de aplicaciones móviles que facilitan la vida de las personas y que tiene al mundo en la llamada cuarta revolución industrial. En la constante búsqueda de estrategias que le permitan a SUPERGIROS ir a la vanguardia de los tiempos y de la tecnología se ha enfocado en tres pilares representativos:

- 1. Fortalecer lo tecnológico al momento de realizar las transacciones en el punto de venta, operación de pago y recaudo.*
- 2. Tener en cuenta su portal web, direccionado hacia tres grandes clientes, el cliente final, los colaboradores empresariales y los operadores del punto de venta, logrando así convertir este sitio web en el número uno de las búsquedas en internet relacionado con el tema, a esto se le suma DINEROMOVIL, una billetera electrónica que permitirá que los usuarios realicen sus recargas mediante los dispositivos en los puntos de atención de la empresa teniendo en cuenta la capilaridad geografía de la red.*
- 3. Por último la cooperativa de ahorro y crédito que funciona hace unos tres años que permite ayudar a minimizar las necesidades de los colombianos no bancarizados*

La visión actual de SUPERGIROS es que se necesita desarrollo reglamentario para operar el Giro de Depósito, la Transferencia y el pago Postal, de tal manera que se dé cabida a la innovación en la forma de proveer estos servicios, anticipándose a la llegada de futuras tecnologías disruptivas e ilegales que terminen afectando el negocio como ya sucedió en otros sectores de la economía”

La primera reflexión de cualquier empresario es conocer su misión, visionar que rumbo tomara su proyecto en algunos años y definir así su visión empresarial. Una vez que tiene claro el destino, hay que aplicar todo el conocimiento y todas las herramientas disponibles para localizar el mejor atajo que le permita alcanzarlo antes que los demás.

“Como resultado de la investigación se confirmó la viabilidad comercial, financiera y técnica del proyecto, sin embargo el estudio arrojó que no existía un piso jurídico sobre el que se soportara dicho negocio, a pesar de ello tampoco existían prohibiciones expresas haciendo viable el ingreso a este mercado.

Una vez dado inicio al proyecto de Giros Postales se decidió la contratación de 2 expertos en el negocio, provenientes de INVERCOSTA una de las empresas que fueron identificadas como competencia en el estudio de mercado inicial. Juan Pérez y Luis Muñoz empezaron a trabajar de la mano de Edgar, este último aportaba el conocimiento del manejo de la red y la infraestructura tecnológica disponible y los recién llegados su conocimiento del servicio en el cual empezaban a incursionar, con el fin de maximizar la explotación de la red disponible en este nuevo nicho de mercado.

La estrategia consistía en explotar la capacidad instalada de la amplia red comercial con la que se contaba, la disponibilidad de personal, red y dinero en el punto de venta proveniente de las ventas de chance y recargas, eran unos de los elementos claves que garantizaban el crecimiento del negocio en este nuevo mercado y bajaba a su mínima expresión las barreras de ingreso al sector de los giros postales en el país, disminuyendo la inversión necesaria para su penetración.”

En el caso se evidencia de manera sustancial las formas de elaborar la estrategia Misión y Visión Empresarial, luego de conocer la viabilidad del proyecto Edgar Páez y su equipo de trabajo pusieron en marcha de forma estratégica la implementación del proyecto.

CIERRE DEL CASO

Como se puede ver a través de la lectura, SUPERGIROS es un caso de éxito empresarial, en el cual diversos factores se juntaron para producir resultados, se plantea el estudio del éxito de la empresa a través de 4 temas principales e interconectados que son: el análisis de las competencias internas, la estrategia de diversificación la personalidad del emprendedor y el uso de la tecnología.

El caso describe el nacimiento y evolución de una idea de negocio a través de los ojos de su fundador, lo que permite analizar la manera como fueron abordados los retos y las crisis que tuvo la naciente empresa y las estrategias mediante (Guevara, 2009) las cuales se logró el éxito de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Benoît Demil¹, X. L. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universidad Business Review*.
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Ernst & Young Global. (2011). *¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor*.
- Guevara, J. C. (Julio de 2009). Capacidades dinámicas: Un acercamiento a las teorías contemporáneas de la firma Evidencias de dos organizaciones que operan en Colombia . Bogota , Colombia .
- Hitt, I. &. (s.f.). *Administración estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos*.
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones . (septiembre de 2018). *Operación Postal de pagos 2018*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>
- Ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones. (septiembre de 2018). *Boletín Trimestral del Sector Postal Segundo Trimestre del 2018*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-4255.html>
- Osterwalder, A. (s.f.). INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER EN LA PRÁCTICA¹. REVISTA MBA EAFIT.

Pagina Oficial Supergiros. (s.f.). Obtenido de

<https://www.supergiros.com.co/publicaciones/129454/puntos-de-servicio/>

Rada, M. R. (2009). ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES. *Fides et Ratio*.

NO COPIAR